

**Slobodan Pokrajac\***

## **REINŽENJERING: NOVI POČETAK STAROG POSLOVNOG KONCEPTA**

**Sažetak:** Majkl Hamer i Džejms Čempi, najpopularniji gurui reinženjeringa, definisali su ovaj koncept kao „fundamentalno promenjeno mišljenje i radikalni redizajn poslovnih procesa radi postizanja dramatičnih poboljšanja u kritičnim merama performansi kao što su troškovi, kvalitet, usluge i brzina”. Reinženjering je više zalaganje za promene nego što je skup formalizovanih tehnika i alata. On kreira organizaciono okruženje u kojem se smanjuje hijerarhija, radnici su obučeni, a strukture fleksibilnije. Reinženjering najpre utvrđuje šta kompanija mora da uradi, a tek onda kako da to učini. Kredo reinženjeringa kaže da treba zaboraviti sve što znamo o svom biznisu i početi od ponovnog otkrivanja šta bi on mogao biti. U suštini, reinženjering je jedan od brojnih tekućih menadžment trendova koji pokušavaju da odgovore na izazove konkurencije i novih informacionih tehnologija.

Aktuelna globalna ekonomska kriza zahteva nove duboke i radikalne mere koje aktuelizuju primenu novog reinženjeringa. Postoje razumni razlozi zašto klasični pristupi Hamera i Čempija nisu dovoljno radikalni. Stoga postaju popularne savremene akademske rasprave o tzv. reinženjeringu reinženjeringa.

**Ključne reči:** poslovni procesi, reinženjering, promene, informacione tehnologije

## **REENGINEERING: A NEW BEGINNING OF THE OLD BUSINESS CONCEPT**

**Abstract:** Michael Hammer and James Champy, the most popular gurus of reengineering, defined this concept as “the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvement in critical contemporary measures of performance, such as cost, quality, service and speed”. Reengineering is less a set of formal tools and techniques than an attitude toward change. It creates an organizational environment in which hierarchy is diminished, workers are more skilled, and structures are more flexible. Reengineering first determines what a company must do, then how to do it. The credo of reengineering is to forget what you know about your business and start with a clean slate to “reinvent” what you would like it to be. In essence, reengineering is just one of a number of management trends currently in vogue to deal with new competitive challenges and new information technologies.

The ongoing global economic crisis requires new profound and radical measures, which actualizes application a new reengineering. There is a reasonable concern that classical approaches, established by Hammer and Champy, might not be radical enough. Therefore the need for so-called reengineering of reengineering gradually becomes popular topic in recent academic discussions.

**Key words:** business processes, reengineering, change, information technologies

---

\* Slobodan Pokrajac, redovni profesor Mašinskog fakulteta Univerziteta u Beogradu, e-mail: spokrajac@mas.bg.ac.yu

## 1. Uvodne napomene

Noviju poslovnu istoriju svih, a posebno razvijenih tržišnih privreda, karakterišu, između ostalog, veoma česti pokušaji primene tzv. epohalnih i tobože revolucionarnih koncepata i strategija upravljanja, a sve u cilju podizanja, ili barem očuvanja, konkurentne sposobnosti preduzeća u okruženju koje postaje sve složenije, neizvesnije i rizičnije. Pri tome, tržište dobija sve šire prostorne dimenzije, što s jedne strane otvara nove puteve ekspanziji ponude, kao i pojavu novih kupaca. U stvari, *ekonomska globalizacija* donosi i nove konkurente, neretko spremne i sposobne da potisnu već afirmisane proizvođače koji sve teže uspevaju da sačuvaju svoje tržišne pozicije. Nov fenomen jeste i činjenica da neočekivano brzo rastu firme koje svoju konkurentnost zasnivaju na brzom imitaciji tuđih tehnoloških inovacija, uspevajući, neretko, da brzo dostignu (ponekad i nadmaše) nivo kreatora i inovatora. Niske cene rada i spremnost da veći deo profita investiraju u znanje, obuku i stalno učenje, postaju ključni činioци njihove nezadržive tržišne ekspanzije.

Najvažniji momenat u ovoj kratkoj napomeni odnosi se na činjenicu da se *ekonomska realnost dramatično brzo menja* i da je to najveći izazov za sve donosiocе odluka, kako korporativnih, tako i makroekonomskih. Naravno, najvažnije odluke odnose se na to kako generisati i upravljati promenama koje epidemijski zahvataju sve elemente svih mikro i makroekonomskih struktura savremenih društava.

Narečeni proces brzih promena dobio je posebno ubrzanje početkom 70-tih godina, pojavom tzv. treće tehnološke revolucije zasnovane na mikroelektronici, informatici, robotici i drugim tzv. visokim tehnologijama. Tehnološki napredna preduzeća, kao i države u celini, ostvarile su nezapamćene tehnološke prevrate i promene dotadašnjih modela upravljanja biznisom i nacionalnom ekonomijom u celini. Ogromna ulaganja u nova naučna i tehnološka istraživanja doprinosila su novim poslovnim i ekonomskim usponima. Gotovo svi pokazatelji, osim zaposlenosti, imali su impresivne stope rasta. Činilo se da to ne može biti ničim zaustavljeno. Stvoren je snažan tehnološki, ali i ekonomski i politički, *optimizam* i vera u neuništivost modela koji se zasnivao na **visokoj tehnologiji, slobodnom tržištu i političkoj demokratiji** kao novom *svetom trojstvu* koje će, navodno, vremenom svi prihvatiti. Zemlje u tranziciji su naivno poverovale da se može uspešno razvijati i čak postati bogat uništavajući sopstvenu proizvodnu osnovu, hrleći u susret novim čarima neoliberalne privrede i „nevidljive ruke” tržišta. U svemu su želele biti dobri imitatori, osim u onom ključnom: tehnološkom razvoju i podizanju konkurentnosti svojih privreda. Ostaje nejasno kako su zamišljali utopiju „slobodnog tržišta” na kojem neće imati šta da prodaju. Zar su zaista poverovali da se na tržištu može samo slobodno kupovati? Zar su zaista zaboravili da nikad nije bilo „besplatnog ručka”?

Na veliku žalost protagonista ovakvog „učenja” već krajem 90-tih godina počeli su prvi ozbiljniji problemi čiji osnovni uzrok želimo da tražimo pre svega u pogrešnoj percepciji i shvatanju uloge i značaja **materijalne proizvodnje**, te nepogrešive „adrese” na kojoj se stvara (dodaje) nova vrednost.

Uzlet i eksplozivan uspeh tzv. internetskih firmi (dot. com), virtuelizacija poslovanja i rast tzv. *ekonomije simbola* i različitih finansijskih derivata, stvorili su iluziju da je moguće trajno prosperirati na veštinama svojevrsnog finansijskog inženjeringa i spekulativnih transakcija. Bogate i tehnološki razvijene zemlje imale su veliku brigu kako da što lakše ostvare prodor na nova tržišta i ohrabre sve ostale da otvore svoja tržišta i liberalizuju spoljnu trgovinu. Znači, one su imale šta da ponude i nisu zanemarivale svoju proizvodnju koju su neprekidno tehnološki unapređivale. Njihovo zalaganje za trgovinsku liberalizaciju je, dakle, sasvim razumljivo, ali nimalo principijelno. Jer, zašto ne pokazuju isto takav entuzijazam za *liberalizaciju tržišta rada ili kapitala* koja su još uvek veoma strogo kontrolisana?

Osim visokokonkurentnih proizvoda i usluga u cilju osvajanja svetskog tržišta od strane bogatih zemalja i njihovih transnacionalnih kompanija, korišćena su i brojna neekonomika sredstva, počev od privlačenja (brain gain) elitnih kadrova iz celog sveta, preko različitih političkih pritisaka i ucena, vojnih pretnji, okupacija i nasilnih eksproprijacija tuđih prirodnih bogatstava. Ipak, sve to nije bilo dovoljno da se ostvari stabilan i dugoročno održiv privredni rast i razvoj u tim zemljama, što se naročito pokazalo poslednjih nekoliko godina.

Do usijanja (još uvek ne i do „belog“) je došlo proteklih nekoliko meseci u okviru tzv. globalne ekonomske krize, pri čemu je nemoguće predvideti konačan rasplet drame zvane: neobuzdana ekspanzija, trošenje preko mere realnih mogućnosti, nezasitost akcionara i njihovih menadžera i sl.

Jedino što nam se čini izvesnim jeste činjenica da je veliki deo svetske ekonomije, a pre svega onaj najmoćniji, zreo za radikalni redizajn, odnosno **duboke, brze i fundamentalne promene** svih ključnih **procesa** (pre svega proizvodnih). Rečju, potreban je **reinženjering** kao koncept promena koji se u literaturi i praksi razvija već više od decenije i po. Ipak, poslednjih nekoliko godina ovaj koncept je pao u zaborav, što zbog brojnih neuspeha u njegovoj praktičnoj primeni, što zbog pojave novih, još atraktivnijih koncepata koji su ušli u menadžersku modu.

Burni i gotovo katastrofični događaji na svetskim finansijskim tržištima proteklih meseci, u potpunosti su opravdali značaj i aktuelnost analize reinženjeringa kao poslovnog koncepta, a možda i kao neizbežne „terapije“ za teško obolele delove svetske privrede. To je dovoljan razlog da se ovom konceptu ponovo posveti pažnja i prouče njegove mogućnosti kao „upravljačkog alata“ u funkciji oporavka svih posrnutih firmi, ali i čitavih nacionalnih privreda.

Pri tome, posebno želimo podvući da sadašnju globalnu ekonomsku krizu vidimo kao **krizu proizvodnje**, ma koliko se ona primarno ispoljava kao očigledna finansijska kriza. U tom smislu, kao najavu jednog od zaključaka analize koja sledi, usuđujemo se da kažemo da će biti potreban *reinženjering reinženjeringa*, kao strategija koja podrazumeva još dramatičnije, dublje i radikalnije promene u smeru obnavljanja proizvodnje i podizanja produktivnosti rada u realnom sektoru privrede. To se posebno odnosi na tzv. tranzicijske zemlje, a to znači i na Srbiju, koja je na opasnom putu da potpuno devastira i ugasi mnoge proizvodne sektore, pa i one koji su imali značajne potencijale rasta i značajno tržište. Teško je razumeti da ključne ekonomske i razvojne odluke u ovoj zemlji donose ljudi koje ili ne mogu ili ne žele ili ih neki drugi razlog onemogućava da shvate elementarnu činjenicu da bez razvijene materijalne proizvodnje (o njenoj strukturi se, naravno, može raspravljati) nikakva finansijska i komercijalna alhemija ne može pomoći. O socijalnim, kulturnim, etičkim i drugim aspektima zanemarivanja realnog sektora privrede može se posebno govoriti.

Nažalost, u našoj zemlji danas je sve očiglednije da postajemo faktički taoci zaletanja i pogrešnog reformskog entuzijazma koji nije doneo niti bolju privrednu strukturu, niti željeni rast ključnih proizvodnih sektora, niti potrebno povećanje zaposlenosti, niti veću konkurentnost, niti viši nivo kvaliteta ponude, već sve suprotno. Uz to, porasla je ekonomska i finansijska zavisnost od inostranstva, raspoloživi kapaciteti (ljudski, materijalni, tehnološki, prirodni) sve slabije se koriste, širi se osećaj defetizma, rad i stvaralaštvo su degradirane vrednosti, siva ekonomija je u ekspanziji, egzodus mladih iz zemlje se nastavlja, razvojne perspektive se dramatično sužavaju, a neprekidno slušamo ocene o tobože impresivnim rezultatima naših tranzicijskih reformi.

Takođe, nije ostvarena ni tako potrebna preduzetnička klima, posebno ne u realnom sektoru privrede gde je trebalo i mogla da se iskaže naša, navodna, inventivnost i sposobnost kreiranja novih proizvoda kojima bi se supstituisao uvoz, ali i ostvario izvoz. Umesto toga, naša zemlja je postala velika „buvlja pijaca“ najrazličitijih, uglavnom nekvalitetnih, inostranih proizvoda i bunjište na kojem se inostrani proizvođači međusobno takmiče za naklonost inače sve siromašnijih i sve zaduženijih domaćih kupaca. Osim zabrinjavajućih ekonomskih posledica ovakve „strategije“, na dugi rok još su opasnije posledice koje se ogledaju u rastućem ignorisanju sopstvene proizvodnje koje se neretko ispoljava u vidu otvorenog prezira i samopotcenjivanja koje prate skandalozni komentari tipa: *ne isplati nam se to proizvoditi, jer se to može uvesti jeftinije*. Osim što takva tvrdnja nije uvek tačna, ostaje ključno pitanje (uglavnom bez ubedljivog odgovora): čime i kako će se taj uvoz platiti?

Zbog svega, verujemo da je nužno izvršiti *radikalne zahvate (redizajn)* u vladajućem modelu ekonomskog rasta koji ne odražava niti potrebe niti mogućnosti našeg društva. Za to može poslužiti reinženjering, jer on

podrazumeva promene odozgo, znači od, iz i pomoću glave generisane promene, uz stalno podsećanje da se nova vrednost ipak primarno stvara u – proizvodnji.<sup>1</sup>

Imajući sve to u vidu možemo reći da su i te kako bili u pravu rodonačelnici reinženjeringa, Michael Hammer<sup>2</sup> i James Champy, kada su rekli da „dobri proizvođači ne stvaraju pobednika, već pobednici stvaraju dobre proizvođače”. Kada bi bilo obrnuto, resursima bogate zemlje bile bi uvek pobedničke, dakle – razvijene. Nažalost, nisu, jer nisu uspele da razviju svoju inovativnost i na njoj utemeljenu konkurentnost i profitabilnost.

## 1. Reinženjering preduzeća: novi koncept promena za novi milenijum

Iz svega do sada rečenog jasno je da je „priča o reinženjeringu” zapravo „priča o promenama”. I to ne bilo kakvim, već upravo o onim najdubljim, najvidljivijim i obično najtežim, pa samim tim neretko i najbolnijim. Mada je reinženjering primarno namenjen promenama na nivou preduzeća, on se može primeniti i na nivou makroekonomije. U stvari, on postepeno doživljava svoju „drugú mladost” i mi ga želimo afirmisati kao opštu metaforu dubokih, radikalnih i brzih promena naše privrede koja se nalazi u nesagledivo teškoj situaciji.

Dosadašnji tok, sadržaj i smer promena poslovne prakse u svetu veoma upečatljivo ukazuju na nekoliko dihotomnih, a ponekad i ambivalentnih obeležja: porast *globalizacije* proizvodnje i tehnologije, ali i nove *regionalizacije* (lokalizacije); povećanje konkurentnosti, ali i *kooperacije* (strateške alijanse i sl.); porast *masovne kastomizacije* i zahteva za *raznolikošću*; širenje i pojava novih dimenzija *kvaliteta*; afirmacija *etičkih principa poslovanja*, itd. Sve će to još zadugo biti vladajući trendovi nove poslovne realnosti u prvim decenijama novog veka, uz napomenu da su veoma verovatni novi zaokreti koje može prouzrokovati neki novi tehnološki uzlet, pri čemu se najviše može očekivati u oblasti genetskog inženjerstva, novih materijala i energetike.

Koncept reinženjeringa – zbog toga što u prvom koraku postavlja pitanje ŠTA preduzeće mora da radi, a tek onda KAKO, dakle ignorišući ono što jeste, a koncentrišući se na ono šta treba da bude – sadrži značajnu meru „strateškog fundamentalizma”, koji podrazumeva kako radikalni redizajn svih postojećih struktura i procedura, tako i pronalaženje i implementiranje potpuno novih načina obavljanja svih funkcija preduzeća, od proizvodnje do prodaje i postprodajnih usluga.

Novi skup ideja, postupaka i načela, početkom 90-tih godina prošlog stoleća obuhvaćen je pojmom *reinženjering poslovnih procesa* (*Business Process Reengineering – BPR*) a podrazumeva takve zahvate u organizaciji i dizajniranju poslovnih procesa koji donose suštinske, kvalitativne i brze promene. Reinženjering poslovnog procesa podrazumeva sistematski pristup u cilju radikalnog unapređenja glavnih poslovnih procesa organizacije (*engl. core business*) kao i ključnih procesa podrške.

Osnovni cilj reinženjeringa je optimizacija efikasnosti i efektivnosti. U tom smislu postoje *četiri dimenzije cilja reinženjeringa*: 1. smanjenje troškova, 2. unapređenje kvaliteta, 3. povećanje obima proizvodnje i 4. povećanje brzine rada.

<sup>1</sup> Uzgred, dovoljno je podsetiti da već dugo, ni u svetskim razmerama, nije ostvaren nikakav radikalni tehnološki pomak (sličan onom iz 70-tih godina) u ključnim proizvodnim sektorima. Npr. automobilska ili avio industrija, kao dva velika biznisa u svetskim okvirima, nisu doživele nikakvu suštinsku promenu, npr. u smislu da automobili i avioni postanu manje zavisni od neobnovljivih energenata. Takođe, i mnoge druge važne grane vabe za radikalnim inovacijama koje bi ih učinile i cenovno konkurentnijim i na drugi način privlačnijim za kupce. S druge strane, neki noviji biznisi već posustaju i iscrpljuju svoj tehnološki potencijal (npr. neke grane elektronske industrije, mobilna telefonija, kompjuterski hardver i sl.) što takođe ukazuje na nedostatak radikalnih inovacija u njima. Znači, usko grlo jeste u nedostatku novih znanja i inovacija, dakle upravo onih pretpostavki na kojima se zasnivao uspon bogatih ekonomija koje se sada nalaze u „finansijskim”, zapravo proizvodnim teškoćama. Kada se tome doda činjenica da je značajan deo svetskog tržišta (BRIC zemlje, odnosno Brazil, Rusija, Indija i Kina) danas u stanju da sam obezbeđuje sve veći deo potreba za artiklima visoke tehnologije (pa čak i značajno izvozi i konkuriše onima koji su prvi stvorili te artikle), zastoj i pad tržišne dominacije je bio neizbežan. Znači, oni koji su imali stratešku prednost u znanju i tehnologiji sada je gube, odnosno „trčali su sporije od svojih konkurenata koji ih sustižu ili čak prestižu”. Dakle, inovativnost ne može biti ničija trajna strateška prednost. Štaviše, inovacije mogu biti šansa za svakoga ko je kreativan i ko hoće i želi da uči. Tu je i naša šansa. Naravno, i svakog drugog ko je kreativan, inventivan i inovativan.

<sup>2</sup> Pretražujući novije naslove iz inače nekad obimne literature o reinženjeringu naišli smo na informaciju da je avgusta 2008. godine iznenada, u 61. godini, preminuo M. Hammer.

U stvari, suština reinženjeringa sastoji se u promeni dosadašnjih pravila ponašanja u organizaciji, a ne na boljoj ili doslednijoj primeni postojećih. Umesto uhodanih postupaka, reinženjeringom se nastoje osmisliti i ugraditi potpuno nova, inventivna rešenja koja zahtevaju drugačiji pristup i u potpunosti zahvataju ključne procese u preduzeću.

U najkraćem, reinženjering podrazumeva:<sup>3</sup>

- **promene ćelija rada:** od funkcionalnih odeljenja ka radnim timovima;
- **promene sadržaja rada:** od jednostavnih poslova ka višedimenzionalnim, s ciljem da se maksimalno podigne stepen korišćenja radnog vremena;
- **promene uloga zaposlenih:** od kontrolisanih ka ovlašćenim akterima;
- **promene u pripremi za rad:** od treninga (obuke) ka obrazovanju (od „kako” ka „zašto”);
- **promene u merenju radnih performansi i kompenzacijama:** od aktivnosti ka rezultatima;
- **promena kriterijuma napredovanja:** od performansi ka sposobnostima;
- **promena sistema vrednosti i korporativne kulture:** raditi za mušterije, klijente, a ne za šefa;
- **promene uloge menadžera:** od supervizora ka treneru i mentoru;
- **promene organizacione strukture:** od hijerarhijske ka ravnoj (flat) sa manje hijerarhijskih nivoa;
- **promene odgovornosti izvršnih rukovodilaca:** od nadglednika ka lideru.

Iz navedenog proističe da reinženjering mora biti vođen od strane ljudi sa širokim ovlašćenjima da nadgledaju proces promena sa vrha do dna, s jednog kraja organizacione strukture do drugog. Drugim rečima, reinženjering spada u nadležnost najvišeg rukovodstva preduzeća koje mora biti potpuno svesno radikalnosti poteza koje treba povući, težina i posledica koje će nastati i uopšte dalekosežnosti mera koje se čine, a sve u cilju dugoročnog jačanja tržišne pozicije.

## 2. Širenje vizije BPR – ka reinženjeringu reinženjeringa

Već je ranije istaknuto da početni uspesi BPR počinju da padaju u senku sve češćih neuspeha brojnih, s velikim entuzijazmom i neskrivenim optimizmom sprovedenih projekata BPR. Zbog toga se postavljaju pitanja nije li i sam reinženjering već zreo za svojevrсни reinženjering, odnosno rekonceptualizaciju?

U ovakvom retoričkom pitanju leži i lajtmotiv ovog dela našeg teksta u kojem zagovaramo potrebu proširenja vizije BPR, posebno sa stanovišta njegove povezanosti sa TQM. Drugim rečima, mi i dalje verujemo da BPR, uprkos protivrečnim iskustvima sa njim, može biti moćna *alatka*, zapravo skup alata menadžmenta, posebno ako se izvrši njegova rekonceptualizacija. Zbog njegovih principa radikalnog i brzog zasecanja u procese koje nameravamo promeniti, a posebno u smislu povećanja kvaliteta u svim njegovim dimenzijama i aspektima, mišljenja smo da BPR upravo u našoj zemlji može biti veoma prihvatljiv, posebno u vreme kada se privreda nalazi u recesiji i kada opada aktivnost proizvodnog sektora.

Osnov za ovakav zaključak leži u već istaknutoj konstataciji o značajnom kašnjenju u sprovođenju nekih krupnih sistemskih promena, ali i u zabrinjavajućem zastoju u privrednom razvoju do kojeg je došlo zbog istovremenog dejstva većeg broja lokalnih i međunarodnih činilaca. Zbog postojanja izrazite mentalne inercije, nedostatka jasne i izvodljive strateške vizije, bujanje demotivacije i defetizma, kao i dejstva brojnih drugih endogenih blokatora, nama se čini da bi nam dobro došla čak i neka „pojačana” varijanta BPR. Pri tome, nužno je izbeći sve one propuste u primeni reinženjeringa koji su ga značajno devalvirali i učinili sve manje privlačnim. Tu pre svega mislimo na greške proistekle iz nedovoljnog razumevanja ovog koncepta, a koje se, ukratko, svode na sledeće:

- pokušaji da se procesi poprave, umesto radikalno promene;
- neprecizno fokusiranje ključnih procesa;
- pristup od dna prema vrhu, umesto od vrha ka nižim nivoima;
- zadovoljavanje marginalnim poboljšanjima;

---

<sup>3</sup> Hammer, Champy (1993: 65–79)



- zadržavanje starih sistema, umesto uvođenje potpuno novih;
- prerano odustajanje.

U nastavku, iznećemo osnovne koordinate nove verzije BPR zasnovane na proširenoj viziji BPR koju neki autori<sup>4</sup> nazivaju „transformacija poslovnog procesa” i koja se mora odvijati u nekoliko koraka:

- od retorike ka realnosti;
- od informacione tehnologije (IT) kao pokretača do IT kao pomagača;
- od analitičkog procesa ka holističkom procesu;
- od reinženjeringa poslova ka reinženjeringu mišljenja;
- od perspektive internih procesa ka perspektivi eksterne umreženosti;
- od reinženjeringa organizacija ka reinženjeringu poslova;
- od reinženjeringa procesa ka strateškoj integraciji procesa;
- od reinženjeringa projekata ka reinženjeringu kapaciteta.

Intenzitet i hitnost potreba za dubokim, svestranim i dalekosežnim promenama usmerenim ka zaustavljanju regresivnih procesa u našoj privredi i ka otpočinjanju kvalitetnog njenog razvoja nameću i potrebu proširenja vizije BPR, na način kako je to objašnjeno u prethodnom tekstu.

Prednost i neophodnost primene reinženjeringa vidimo pogotovo kod posrnutih preduzeća, čija tržišna i uopšte poslovna perspektiva dolazi u pitanje zbog bilo kojeg razloga, tj. zbog bilo kojeg loše postavljenog i upravljano **procesa**. Prednost reinženjeringa je, u stvari, u tome što nastoji da prodre u suštinu i epicentre problema i **dramatično** ih „napada” novim rešenjima koja se zasnivaju na potpuno novoj, **radikalnoj** kombinaciji raspoloživih resursa (ljudskih, tehnoloških, tržišnih, materijalnih, informacionih i dr.).

## Zaključak

Nastao početkom 90-tih godina prošlog veka u SAD, kao pragmatičan odgovor na dramatične promene u poslovnom okruženju, reinženjering je probudio velike nade da se mogu pronaći efikasni načini povećanja konkurentske moći tako što će se pristupiti radikalnim merama u svim segmentima poslovnog procesa. „Re”, odnosno „pre” postao je kulturni prefiks koji odlično pristaje uz gotovo svaku kategoriju poslovnog ponašanja: od osmišljavanja biznisa, preko njegovog izvođenja, do načina razumevanja njegove misije kao procesa koji objedinjuje mnogobrojne interne i eksterne procese. Uprkos promenljivom, ili bolje reći polovičnom, uspehu u dosadašnjoj primeni, reinženjering i danas, u jeku duboke ekonomske krize, ponovo postaje interesantan jer nudi brza, a neki veruju, i efikasna rešenja. Međutim, pitanje poslovne i ekonomske efikasnosti ne sme da se analizira samo kao ekonomsko pitanje. Upravo savremena ekonomska kriza nas podučava da osim efikasnosti moraju da se uvažavaju i socijalni kriterijumi i uopšte interesi nevladinih stejkholdera: zaposlenih, kupaca, javnih službi, itd.

Oživljavanje interesa za reinženjering nije prisutno samo među poslovnim ljudima, posebno u tzv. realnom sektoru privrede, već on podjednako interesuje i stručnjake u finansijskom sektoru (bankarski sistem, finansijska tržišta i dr.), zatim u javnim službama (npr. u obrazovnom sistemu,<sup>5</sup> ali i u upravnom aparatu, sudstvu, vojsci i dr.), što se može objašnjavati na više načina. S jedne strane, to može biti dokaz naknadno otkrivenih, a ranije nedovoljno shvaćenih, prednosti ovog poslovnog koncepta, a s druge strane, to se može razumeti i kao izraz ili čak dokaz očajničkog nastojanja da se nađe kakva-takva terapija za teško obolele bolesnike (privredu, javne službe, državnu upravu itd.) koji su spremni na sve ne bi li olakšali svoje teško stanje. Vreme će pokazati da li postoje i neki drugi motivi za naglo oživljeno interesovanje, ne samo akademske

<sup>4</sup> Peppard (1996)

<sup>5</sup> U sklopu celovite reforme obrazovnog sistema većine tzv. tranzicijskih zemalja, pa tako i naše, posebnu pažnju izaziva primena tzv. Bolonjske deklaracije i brojne kontroverze koje prate njenu primenu, a za koju možemo reći da predstavlja jednu vrstu *obrazovnog reinženjeringa*. Slično se može reći i za pristupe u reformisanju zdravstvenog, pa i penzijskog sistema. Za davanje preciznijih ocena ovih projekata možda je još prerano, ali ni zakasnele ocene nemaju nikakav značaj. Naravno, širi osvrt na pomenute reinženjeringe nismo u mogućnosti da iznesemo na ovom mestu.

javnosti, za ovaj novi „stari koncept” kojem, po našem mišljenju, treba dati još jednu šansu. Štaviše, mislimo da ga treba i dodatno „pojačati” u smislu osposobljavanja za postizanje i nekih novih ciljeva koji početkom 90-tih, kada se on pojavio, nisu bili tako izraženi. Tu pre svega mislimo na novo, radikalnije uvažavanje zahteva za kvalitet proizvoda i usluga, pre svega sa stanovišta ekoloških kriterijuma, i posebno na potrebu daleko bržeg inovativnog odgovora na zahteve tržišta. I za jedno i za drugo neophodno je podsticati, generisati, širiti i adekvatno nagraditi novo znanje i kreativnost kao „resurse svih resursa” bez kojih se definitivno – propada.

Drugim rečima, potreban je *reinženjering naše svesti* o misiji poslovanja koje ima multifunkcionalne, ali ne i konfliktno ciljeve. Treba nam i *reinženjering percepcije novog sveta biznisa* u nastajanju, u kojem će opstati ne samo najbrži (a ostali će, tobože, biti pregaženi), već pre svega oni najinovativniji i to samo ako sačuvaju osećaj mere u svemu, pa tako i u profitu i bogaćenju. I čuvanju Prirode, koju smo nasledili od predaka, a pozajmili od potomaka, dakako.

## Literatura

- [1] Crawford, M. C., Di Benedetto, C. A., (2008) *New Product Management*, Columbus, McGraw Hill Higher Education
- [2] Daft, R. L., (1999) *Leadership, Theory and Practice*, Fort Worth, The Dryden Press
- [3] D’Aveni, R., (1995) *Coping with Hypercompetition: Utilizing The New 7S’s Framework*, “Academy of Management Executive”, Vol. 9, No 3
- [4] Davenport, T. H., (1993) *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, HBS Press, Boston
- [5] Edosomwan, J. A., (1996) *Organizational Transformation and Process Reengineering*, St. Lucie Press, Delray Beach, Fl.
- [6] Hammer, M., Champy, J., (1993) *Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York, Harper Business
- [7] Hele, J., (2003) *The Eight Quality Management Principles – A Practical Approach*, “ISO Management Systems”, Vol. 3, No. 2, Geneva, ISO
- [8] Jovanović, P., Dubonjić, R., Pokrajac, S., (1998) *Industrijski menadžment*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka
- [9] Peppard, J., (1996) *Broadening Visions of Business Process Reengineering*, “Omega”, Vol 24, No 2.
- [10] Pokrajac, S., (1996) *Reinženjering i perspektiva „svetske klase proizvodnje”*, „Marketing”, vol. 27, br. 4, Beograd
- [11] Pokrajac, S., (1998) *Proširenje vizije reinženjeringa poslovnih procesa u funkciji TQM*, „Menadžment totalnim kvalitetom”, No. 2, Vol. 26, Beograd
- [12] Pokrajac, S., (2001) *Menadžment promena i promene menadžmenta*, Beograd, TOPY
- [13] Pokrajac, S., (2009) *Reinženjering poslovnih procesa*, u: *Strateški menadžment*, (ur.) M. Ćirović, Beograd, Naučno društvo Srbije i Univerzitet Singidunum