

Izvorni znanstveni članak

UDK 65.012.327

65.011

## Procesna organizacija – pojam i ishodišta modela uz osvrt na restrukturiranje hrvatske prerađivačke industrije\*

*Marija Kaštelan Mrak<sup>1</sup>*

### **Sažetak**

*Rad razrađuje evoluciju pojma procesne organizacije kako bi se ukazalo na prikladnost rješenja pri analizi restrukturiranja hrvatske prerađivačke industrije. U radu se najprije daje kratak pregled trendova u hrvatskoj prerađivačkoj industriji, te se potom upućuje na okolnosti koje dovede do porasta interesa menadžera za nove organizacijske oblike. Tu se ukazuje da, premda od ranije poznat, pojam procesne strukture i procesne organizacije nije uvijek jednako shvaćan. Ono što mu danas daje na značaju jest upravo činjenica da procesne organizacijske strukture potpomažu restrukturiranju u smislu da olakšava identifikaciju kritičnih poslovnih aktivnosti. Na taj način omogućeno je da se izdvajanjem nekritičnih aktivnosti pojednostavljuje organizacija pojedinačnih poduzeća, te snižavaju troškovi koordinacije te i samog operativnog poslovanja. U radu se također ističe bliskost pojma procesne organizacije s novim organizacijskim teorijama, čija zapažanja o problemima organizacijskog restrukturiranja evoluiraju simultano razvoju nove poslovne prakse. To su naročito pojmovi projektne organizacije, poslovnih mreža, reinženjeringa (BPR) i outsourcinga (BPO).*

**JEL klasifikacija:** M10

**Ključne riječi:** evolucija organizacijskih modela, procesna organizacija, projektna struktura, reinženjering, dobiti na efikasnosti

---

\* Primljeno: 21.12.2004.; prihvaćeno: 6.05.2005.

<sup>1</sup> *Izvanredni profesor na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci, Ivana Filipovića 4, 51000 Rijeka, Hrvatska. Znanstveni interes: Organizacijsko restrukturiranje, Projektiranje organizacije, Organizacija u javnom sektoru. Tel.: ++ 385 51 355 163; e-mail: kastelan@efri.hr*

M. Kaštelan Mrak: Procesna organizacija – pojam i ishodišta modela...  
Zbornik rad. - Sveuč. u Rij., Ekon. fak., God. 23. Sv. 1 (2005), str. 113-132

## 1. Uvod

Hrvatska prerađivačka industrija tijekom gotovo dva desetljeća kontinuirano gubi značenje s obzirom na svoj udio u strukturi domaćeg bruto proizvoda, udio u zapošljavanju, te je za razliku od ostalih sektora gospodarstva, jedina djelatnost koja još nije anulirala negativne stope rasta izazvane tranzicijskom krizom. U 2004. još nije dosegnut maksimum proizvodnje iz 1989. godine. Izvori problema prerađivačke industrije višestruko su složeni, uvjetovani globalnim i domaćim okolnostima, koji vode stagniranju, pa i negativnom rastu djelatnosti.

Premda se slične trendove može pratiti i u razvijenim industrijskim zemljama,<sup>2</sup> nisu sve industrijske djelatnosti jednako pogođene recesijskim kretanjima, kao ni sva poduzeća unutar djelatnosti u recesiji.<sup>3</sup> To naznačuje mogućnost da se djelotvornijom organizacijom poslovanja neki problemi mogu ublažiti ili prevladati. Na praktičnoj (poslovnoj) razini, zadaća menadžmenta postaje sve više strateške naravi, te se provodi kao ispitivanje, kako mogućnosti tržišnog repozicioniranja, tako i uvijek novih mogućnosti racionalizacije poslovanja.

Na teoretskoj razini, nasuprot klasičnom pristupu koji prvenstveno tretira probleme interne racionalizacije poslovanja,<sup>4</sup> noviji pristupi nastoje kvalitetu organizacije dodatno procjenjivati i s obzirom na sposobnost organizacije da efikasno reagira na promjene u okolini. Temeljni problem tako postaje problem odabira polaznog organizacijskog modela, odnosno konceptualnog okvira koji nudi najuvjerljivije (najbogatije) odgovore na pitanja zašto uopće mijenjati organizacijski model i praksu, odakle krenuti u analizi organizacije, prema kojim kriterijima procjenjivati učinke planirane organizacijske prilagodbe, te konačno, ne i posljednje, kako se postaviti prema idejama i modelima koje razvija poslovna praksa, te koje su potvrdila određena inozemna iskustva.<sup>5</sup>

<sup>2</sup> Izvješće-analiza Eurostata (2004, str.2) ističe da se ujedinjavanjem Europe razvijaju novi ekonomski modeli vezano uz industrijsku organizaciju grupa poduzeća EU-15 i novih članica.

<sup>3</sup> Svakako novonastala poduzeća mogu izvlačiti početnu prednost ukoliko nisu opterećena troškovima financiranja dugova nagomilanih u recesijskom razdoblju, niti troškovima zbrinjavanja tehnoloških viškova, kao ni problema prevladavanja otpora promjenama od strane postojećih struktura. No, ako se dokazano može tvrditi da je neki organizacijski model ekonomski efikasniji, tada ušteda u socijalnim troškovima uslijed istrajavanja na manje efikasnom, "starom" modelu organizacije, teško može kompenzirati uštede koje bi se postigle uvođenjem novih organizacijskih rješenja.

<sup>4</sup> Bez adekvatne istraživačke podloge, nemoguće je dati precizne omjere troškova poslovanja jednog prerađivačkog poduzeća, no kako je ekonomski trošak funkcioniranje poduzeća moguće podijeliti u tri skupine:

1. na troškove financiranja (cijena i efikasnost alokacije angažiranog kapitala),
2. na troškove operative (nižih cijena inputa, te efikasnost internih tijekomova izražena kroz iskorištenost kapaciteta, efikasnost zaliha, kvalitetan personalni menadžment...), te
3. na troškove administrativnog aparata (troškovi menadžerskog aparata i stručnih službi, te efikasnost upravljački-informacijske infrastrukture)

Dobra i/ili poboljšanja organizacijska rješenja, bila bi ona koje imaju izgleda značajnije utjecati na bilo koju od navedenih kategorija troškova.

<sup>5</sup> Misli se na pitanje specifičnih uvjeta, odnosno onog što teorija obično tretira kao vezanost uz specifično vrijeme i prostor (*embeddedness, path-dependance*).

M. Kaštelan Mrak: Procesna organizacija – pojam i ishodišta modela...  
Zbornik rad. - Sveuč. u Rij., Ekon. fak., God. 23. Sv. 1 (2005), str. 113-132

---

Cilj ovog rada je istražiti u kojoj mjeri procesna organizacija, kao relativno nova organizacijska forma i fenomen, može doprinijeti efikasnosti poslovanja. Naime, kako se još tijekom osamdesetih godine dvadesetog stoljeća, u SAD, te nešto manje u Europi počinju intenzivirati rasprave o strateškoj ulozi prerađivačke industrije u nacionalnom gospodarstvu, ali i rasprave o konkretnim novim organizacijskim modelima kojima je moguće prevladati krizu i steći nove konkurentske prednosti, sve se češće spominje nova organizacijska paradigma koju literatura obilježava kao procesnu ili procesno orijentiranu.

I ovim radom nastoji se precizirati pojam procesne organizacije i objasniti njegova evolucija kako bi se stekle jasnije predodžbe o sljedećim dilemama:

1. u kojoj mjeri procesna organizacija predstavlja nov organizacijski model i može li se smatrati organizacijskom inovacijom,
2. u kojem se društvenom i ekonomskom kontekstu razvijaju takve “nove” procesne organizacije, te naročito, je li upravo kontekst presudan za ostvarivanje pozitivnih ekonomskih učinaka modela procesne organizacije,
3. koje bi učinke donijela svjesna i intenzivna primjena modela procesne organizacije u hrvatskoj prerađivačkoj industriji.

## 2. Povijesna ishodišta procesne organizacije

Pojam procesne organizacije postupno prodire u opću teoretsku organizacijsku literaturu tijekom osamdesetih godina.<sup>6</sup> U ranijim promišljanjima procesne organizacije uglavnom je riječ o kritičkom osvrtu na formalno modeliranje organizacije u postupcima “svjesne organizacijske izgradnje” po načelu “jednog najboljeg načina”.<sup>7</sup> Vremenom se pojam procesne organizacije dopunjava i bogatije razrađuje, uvažavajući sve više spomenute uplive neformalnih aspekata organizacije, ali uz pojačano isticanje situacijske uvjetovanosti svake pojedinačne organizacije - jedinstvenost svake organizacije s obzirom na povijest, obilježja okoline u kojoj djeluje, usvojenu razvojnu strategiju, te interne organizacijske specifičnosti. Općenito, još od sedamdesetih osjeća se pojačan interes za istraživanje međuzavisnosti organizacije i njenog institucionalnog konteksta.

---

<sup>6</sup> Hayes, et . al. (str. 11-13) ocjenjuju da se sredinom osamdesetih, unatoč makroekonomskim nastojanjima, situacija u američkoj prerađivačkoj industriji bitno pogoršava, čime jača poticaj za traženjem novih organizacijskih alternativa. Počinje redukcija broja zaposlenih, “povratak osnovama” i proučavanje organizacije proizvodnje u zemljama čija se prerađivačka industrija uspješno razvija.

<sup>7</sup> “One best way” ili u prijevodu, jedan najbolji način, Taylorova je fraza koja je postala sinonim za tradicionalni pristup oblikovanju organizacije u skladu principima klasične organizacijske teorije. Bit je ovog pristupa krajnja racionalnost, odnosno u posvješćivanju funkcioniranja organizacije kroz temeljitu analizu, da bi se potom svjesno propisala pravila ponašanja i, što je vrlo specifično u ovom pristupu, razradila formalna hijerarhija s lancima odlučivanja. Time se ujedno i rješava organizacijska problematika.

M. Kaštelan Mrak: Procesna organizacija – pojam i ishodišta modela...  
Zbornik rad. - Sveuč. u Rij., Ekon. fak., God. 23. Sv. 1 (2005), str. 113-132

---

Naime, klasični pristup u organizacijskoj teoriji u središte pozornosti stavlja oblikovanje formalne organizacijske hijerarhije, odnosno organizacijske strukture u klasičnom smislu. Pri tom, sam postupak oblikovanja organizacije, koji se također naziva i dizajniranjem ili izgradnjom organizacije, krajnje je racionalni postupak, segmentiran kroz faze s jasnom naznačenom funkcijom: analiza poslovanja (osobito njegovog operativnog dijela), grupiranje poslova u organizacijske jedinice nižeg i višeg reda, rangiranje i povezivanje skupina poslova kroz uspostavu komunikacijskih i koordinacijskih kanala itd. U stvari, čitav postupak se zasniva na uvjerenju da će iscrpna analiza procesa organizacijskog djelovanja ukloniti probleme u:

1. operativi - racionalizacijom postupaka rada i tijeka procesa, te osobito
2. vođenju – racionalizacijom hijerarhija (skraćivanjem menadžerskog lanca) i troškovima informacijske podrške upravljanju.

Svjesnim oblikovanjem organizacije trebalo je izbjeći kako preklapanja nadležnosti i time neracionalnog udvostručavanja poslova, tako i razloga potencijalnih sukoba nadležnosti, jazova odgovornosti, odnosno problema za koje nije nadležna niti jedna organizacijska instanca. Dok se prvim spletom problema sve više i daleko kompetentnije bave industrijski inženjeri (kao poznavatelji prirode i zahtjeva tehnoloških procesa), druga dimenzija problema oblikovanja organizacija ostaje u sferi organizacijskih teoretičara i generalnog, odnosno vrhovnog menadžmenta poduzeća.

U kontekstu tradicionalnog postupka izgradnje organizacijskih hijerarhija, temeljne odrednice ocjenjivanja i uspoređivanja organizacija postaju stupanj složenosti (horizontalne i vertikalne fragmentiranosti), stupanj formalizacije (propisanosti, dokumentiranosti koji raste kako raste preciznost razgraničenja poslova) te stupanj centralizacije (kod ranih teorija formalna, a kasnije također i stvarna razdioba moći odlučivanja).

U tom kontekstu organizacijsku se struktura definira kao sustav veza i odnosa, a osnovni tipovi struktura svode se, prema obrascima grupiranja poslova, na funkcionalne i divizionalne. Tu se procesna podjela, za koju se istina tvrdi da je česta u proizvodnim poduzećima, "vidi" kao još jedan od obrazaca grupiranja poslova, (Žugaj, 2003, str. 146, 148), ili čak kao jedna od podvrsta funkcijske strukture, koja, budući da se veže uz organizaciju proizvodne funkcije, rijetko predstavlja primarni organizacijski oblik (Sikavica, 1999, str. 179).<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Ipak, premda je izravno ne povezuje s procesnom organizacijom, Sikavica spominje tzv. «vitku proizvodnju», «lean production» (str. 62) i tom prilikom navodi da je riječ o «važnom obliku buduće organizacije poduzeća», uz napomenu da su to decentralizirane organizacije u kojima se znatno smanjuju troškovi kontrole i drugi administrativni troškovi.

M. Kaštelan Mrak: Procesna organizacija – pojam i ishodišta modela...  
Zbornik rad. - Sveuč. u Rij., Ekon. fak., God. 23. Sv. 1 (2005), str. 113-132

---

Tako, prema navedenim obradama procesna organizacija postaje tek jedan modalitet formalnih organizacijskih hijerarhija. Time se praktično svodi na shemu, to jest “nacrt” ili “hijerarhijsku mapu”, a strateški potencijal procesne organizacije kao podloge dinamičnijem ustrojstvu poduzeća prikladnom za poslovanje u vremenima pojačanih konkurentskih pritisaka ostaje sakriven.<sup>9</sup>

Potrebno je stoga naglasiti *evoluciju* shvaćanja fenomena procesne organizacije tijekom kasnih osamdesetih.

Razvoj novog, bogatijeg pojma procesne organizacije potaknule su prvenstveno analize i izvješća koja se, osobito u SAD-u sve učestalije pojavljuju krajem osamdesetih i početkom devedesetih. Tražeći rješenja za vlastito industrijsko zaostajanje u nizu industrijskih grana, počinju istraživati razlike u organizacijama uspješnih poduzeća i država. Otuda i interes za japanski model organizacije<sup>10</sup> koji je potaknuo mnoge da na pragu devedesetih pišu o organizacijskim posebnosti japanskog modela organizacije (Best, 1990; Womack, Jones, Ross, 1990).

Glavna obilježja tih opisa (pretežno slučajeva - *case studies*) jesu pojačan interes za tehnološke procese i povezane tehnološko-ekonomsko-organizacijske probleme među kojima se izdvaja:

1. važnost neometanog *tijeka proizvodnje* čime se dobiva na boljoj iskorištenosti kapaciteta (brži i sigurniji povrat ulaganja);
2. kritičnost prema uobičajenim razinama zaliha. Premda je uloga u održavanju pravilnog tijeka procesa, propituju se mjesta zaliha, razine zaliha, metode planiranja (ili preciznije, modaliteta automatske regulacije tijeka procesa bilo sofisticiranim software-om, bilo direktnim narudžbama – JIT);
3. uloga kvalitete u održavanju tijeka procesa i snižavanju ukupnih troškova poslovanja (TQM).

U stvari, vjerojatno je baš izražena orijentacija na tehnički karakter materijalnih tijekova, odnosno tijek procesa proizvodnje, dozvolila da se u individualnim racionalizacijama i konceptualizacijama razloga uspjeha privremeno zanemare elementi kao što su troškovi, cijene, odjeli, formalni planovi, i sve ostalo što je tradicionalno privlačilo pažnju ekonomskih i socioloških istraživača organizacije.

Tako je, polazeći od tehničke osnove, najprije tijekova materijala, a potom i informacija, neizbježno bilo zapažanje da materijalni i informacijski tijekovi nadilaze formalne granice pojedinih pogona, pojedinih odjela, poslovnih funkcija, pa

---

<sup>9</sup> Primjenom procesne organizacije u stvari se relativizira važnost klasičnih tipova struktura kao što su funkcijske strukture i divizijske strukture. Procesna struktura tako je konceptualno možda najbliža nekadašnjem shvaćanju projektna strukture, s tom razlikom da je sad riječ o trajnoj i temeljnoj organizacijskoj strukturi, ne tek privremenoj ili dopunskoj organizacijskoj nadogradnji.

<sup>10</sup> Tek nešto manje ih je zanimao i talijanski i njemački model razvoja poduzeća.

M. Kaštelan Mrak: Procesna organizacija – pojam i ishodišta modela...  
Zbornik rad. - Sveuč. u Rij., Ekon. fak., God. 23. Sv. 1 (2005), str. 113-132

i samih poduzeća. Nakon što su jednom “prošireni” horizonti, analiza organizacije vraća se na uobičajena pitanja odnosa prema zaposlenicima, oblikovanja radnih mjesta, dodjeljivanja odgovornosti, mehanizama kontrole, ali sada u perspektivi “opravdanosti” određene aktivnosti sa stanovišta doprinosa stvaranju nove vrijednosti.<sup>11</sup> Na tradicionalna pitanja ekonomičnosti organizacije pronalaze se sada kompleksniji odgovori. Rješenja se otkrivaju analizom tijeka procesa a, po provedenoj reorganizaciji, odražavaju se u intenzivnijem (učestalijem) i neposrednijem povezivanju među radnim mjestima u proizvodnom lancu i među fazama poslovnog procesa kao što su oblikovanje proizvoda, tehnološko oblikovanje, sama izrada, montaža i otprema.

U tom postupku menadžerska struktura biva “spljoštena” već i zbog činjenice da intenziviranja kontakata na operativnoj razini preostaje manje potreba za linijskom ili “vertikalnom” koordinacijom. Tako “dobivena” organizacijska forma naziva se češće procesnom organizacijom, ali također i “vitkom” ili “mršavom” (*lean*) organizacijom.<sup>12</sup> A, kako ti organizacijski oblici nude i dodatne pogodnosti: povećanu efikasnost u procesiranju informacija, nazivaju se i “organizacija koje uči” (*learning organization*), modularna i fraktalna organizacija – zbog mogućnosti selektivne prilagodbe.<sup>13</sup>

### 3. Pojmovi povezani s procesnom organizacijom

Više je organizacijskih pojava koje pokazuju sličnosti s procesnom organizacijom, te na stanovit način olakšavaju identificiranje i opis e organizacije. Pojmovi kao što su projektna organizacija, poslovna mreže, BPR i BPO relevantnim su za ovaj rad jer opisuju odrednice specifičnih organizacijske pojave koje kao koncepti bilo prethode ili se javljaju paralelno s razvojem interesa za procesnu organizaciju. Tako, na primjer ne-hijerarhičnost i komplementarnost inače (izravno) nepovezanih aktera opisuje osnovne odrednice projektne organizacije, a isti se motiv pojavljuje i kod ukazivanja na izvore efikasnosti mrežnih oblika organizacija koji pak često nastaju i kroz postupke izrazito procesno orijentiranog organizacijskog restrukturiranja.

<sup>11</sup> Ili, slično, sa stanovišta postizanja ušteda ukoliko se tijekom aktivnosti drukčije reorganizira – po mogućnosti skрати i pojednostavi.

<sup>12</sup> Sažeta definicija «vitke proizvodnje» sadrži bitne odrednice načela procesne organizacije, a vidljiva je iz slijedećeg opisa: Lamming (1996) govori da «logika vitke proizvodnje opisuje **proces dodavanja vrijednosti** neopterećen gubicima (*waste*) (aktivnostima koje ne dodaju vrijednost)... (1) To implicira **cjelovito sagledavanje procesa** – od sirovine do krajnjeg potrošača, moguće i dalje, kroz proces recikliranja materijala, te (2) ne limitira fokus na tradicionalnu pretpostavku o ‘potrebnim’ ili ‘nepotrebnim’ aktivnostima: svaka štetna praksa mora se **iznova definirati** u potrazi za vitkim sustavom». (istaknula M.K.M., navodnici preuzeti iz originala)

<sup>13</sup> Vidjeti Sikavica, Novak (1999, str.229-269), poglavlje «Suvremeni trendovi u oblikovanju organizacije» koje nudi niz od čak 12 «vrsta» suvremenih organizacija.

### 3.1. Projektna struktura

*Projektna struktura* i projektna organizacija “stariji” je pojam u odnosu na pojam procesne strukture i procesne organizacije. Naime, projektna struktura postaje popularna još šezdesetih godina, da bi sedamdesetih bila jedna od “hit” tema menadžerske literature. Kako su tada još su uvijek u teoriji dominantne rasprave o organizacijskim formama, i u proučavanjima projektna organizacije dominirala je orijentacija na interne organizacijske procese, premda se ne isključuje mogućnost uključivanja i osoba sa strane, odnosno osoba koje nisu zaposlenici poduzeća, u projektni tim. Ovdje se kod razrade pojma projektne organizacije naglašava se činjenica da projektna organizacije da funkcionira kao *ne-hijerarhijska struktura*, što je u skladu s tada dominantnom sociološko-psihološkom paradigmatom shvaćanja organizacijskih fenomena.<sup>14</sup> U stvari, ovdje se pojam projektne organizacije najbolje poklapa i dopunjava pojmom timske organizacije koju koriste «behavioristi».

Činjenica je međutim da prvotni kontekst za pojavu projektne organizacije nalazimo upravo u prerađivačkoj industriji,<sup>15</sup> koja organizaciji tradicionalno pridaje veliku pažnju, a osobito u:

- većim, kompleksnim pa i izraženije formalno strukturiranim poduzećima (slična obilježja imaju i veliki sustavi u javnom sektoru) u kojima se nadzor poslovanja (planiranje i kontrola izvršenja, uz visok značaj kontrole financijskih tijekova) zasniva na praćenju nastanka troškova, prihoda, profita prema mjestima troškova,
- prerađivačkoj industriji masovnog tipa, ali u kojoj je slijedom povijesnih okolnosti prisutan visok udio troškova direktnog rada. Na primjer, industrija odjeće, nekad procesno strukturirana kroz fragmentiranost proizvodnog postupka radi podizanja produktivnosti rada, danas pripada u one koje su se, u svjetskim razmjerima, najranije restrukturirale kroz outsourcing,<sup>16</sup>
- prerađivačkoj industriji s pojedinačnom i maloserijskom proizvodnjom (i u profesionalnim uslugama), izrazito “projektnog” tipa, gdje se tehnološki složeni proizvodi, s dugim proizvodnim ciklusom projektiraju, izrađuju i sklapaju po narudžbi.

<sup>14</sup> Novije razrade projektne organizacije još jači naglasak stavljaju na kontrolu vremena i troškova.

<sup>15</sup> Svakako i druge djelatnosti, osobito kako raste veličina i složenost poduzeća, sve više pažnje usmjeravanju na organizacijsko projektiranje. Dapače, procesni trend organizacije osobi je danas prisutan u financijskom sektoru koji zadnjih desetak godina doživljava značajno restrukturiranje.

<sup>16</sup> Razvoj organizacije rada u tekstilnoj industriji SAD-a u zadnjoj četvrtini dvadesetog stoljeća dobro opisuju Applebaum, Bailey, Berg (2000, str. 67-81). Autori dajući naslutiti tijek razvoja djelatnosti s procesima dislociranja proizvodnja na daleki istok u devedesetima. Fokusiranost na skraćivanje vremena trajanja procesa i pojedinih radnih operacija i naglasak na standardizaciji postupaka u osamdesetima, olakšali su proces podugovaranja poslova sa vanjskim partnerima u devedesetima.

M. Kaštelan Mrak: Procesna organizacija – pojam i ishodišta modela...  
Zbornik rad. - Sveuč. u Rij., Ekon. fak., God. 23. Sv. 1 (2005), str. 113-132

---

Zapravo takve izvorno projektno zasnovane organizacije, projektnu organizaciju manje razvijaju zbog potreba razbijanja centraliziranog hijerarhijskog modela interakcije; daleko više, riječ je o gotovo suprotnom trendu, projektna organizacija ovdje povećava stupanj formalizacije procedura, upravo radi potreba centralnog planiranja i praćenja projekata. Odnosno, radi se o razvoju uvjeta za veću racionalizaciju poslovanja (prvi i drugi slučaj), te se «projektiranjem» kontrolirane, ali *dinamično prilagodljive* hijerarhije, omogućava trajno unapređivanje organizacije tijekom procesa kroz raščlanu, grupiranje, dodavanje ili izdvajanje faza iz procesa.

Upravo treći navedeni primjer projektna organizacije iz gornjeg popisa predstavlja polazište za diferencirano praćenje međuzavisnosti organizacije tijekom procesa i ekonomske efikasnosti kao ključa suvremenog poimanja procesna organizacije. No, i prva dva primjera stvaraju organizacijsko-informatizacijsku podlogu za razvoj novog procesnog pristupa koji će omogućiti efikasniju *kontrolu vremena* i *kontrolu troškova*. Centralizacija odlučivanja (o pojedinim pitanjima, osobito strateško-financijskim) ovdje može biti čak i jače izražena nego li u “ne-procesnim” modelima organizacije, premda se u pravilu ne očekuje. Slično vrijedi i za stupanj formalizacije, te za formalnu horizontalnu i vertikalnu razrađenost (stupanj složenosti) organizacije.

Jedna do novijih razrada fenomena projektna organizacije (Sydow, Lidkvist, DeFillippi, 2004), ističe da većina poduzeća neće imati čistu projektnu orijentaciju, odnosno da neće glavninu poslovanja voditi kroz projekte, već će primarnu djelatnost bazirati na ekonomijama razmjera i klasičnim organizacijskim aranžmanima. Konačno, projektnu organizaciju danas u pravilu razvijaju i ona poduzeća koja posluju u mreži (u originalu “*multifirm consortiums and networks*”) o kojima se govori u nastavku

Ono što je bitno i nadilazi starija gledanja na projektna i procesno orijentirane organizacije jesu obrazloženja izvora dobitaka na efikasnosti.<sup>17</sup> S obzirom da je racionalizacija poslovanja u njegovim mnogobrojnim segmentima trajan zadatak menadžmenta, to su teoretičari danas sve manje skloni “oblikovanje organizacije” promatrati kao jednokratni intelektualni napor. Umjesto toga naglašavaju da orijentacija na procese, do koje dolazimo projektnim pristupom predstavlja trajni proces “razvoja organizacije” koji se zbiva sa svakim pomakom ka racionalizaciji operativnih i menadžerskih procesa. Kod mreža, tome se dodaje i potreba za trajnim propitivanjem načina i implikacija uklapanja racionaliziranih procesa u nad-organizacije grupacije.

---

<sup>17</sup> McNulty and Ferlie (2004, str. 1391) pozivaju se na Denisonovu definiciju novog procesnog pristupa iz 1977, prema kojoj je “tipična procesna organizacija ona gdje se oblikovanje organizacije provodi u cilju stvaranja vrijednosti”. Vrijednost je ovdje potrebno shvatiti u kontekstu Porterovih tumačenja vrijednosnih lanaca (1985), a ideju dalje populariziraju Hamel i Prahalad (1990) u strateško-organizacijskoj literaturi pod izrazom “core” ili ključne sposobnosti poduzeća.



M. Kaštelan Mrak: Procesna organizacija – pojam i ishodišta modela...  
Zbornik rad. - Sveuč. u Rij., Ekon. fak., God. 23. Sv. 1 (2005), str. 113-132

---

Potrebno je ipak naznačiti da postoji stanovita kontradikcija između pojmova projektne i procesne organizacije. Naime, orijentiranost na projekte nosi prizvuk “jednokratnosti” dok je prizvuk procesne orijentacije “trajnost i pravilnost”. Ali, značajno je da je često upravo projektni pristup poslužio kao podloga razvoju procesne strukture. Vremensko prethođenje, praktično i teorijsko, projektne organizacije procesnoj poslužio je podizanju svijesti o problemima međufazne koordinacije aktivnosti tijekom odvijanja poslovnog procesa, stvarajući prve rutine i standarde koji su vodili procesnom ustrojavanju organizacije.

Nadalje, tek u mjeri u kojoj je najprije moguće razlučiti pojedine korake, to jest, proizvodne ili poslovne faze nekog tijeka procesa, a to se prije svega događalo u poduzećima koja su zbog projektne prirode posla kontinuirano pratila vremena i troškova izvršenja pojedinih projekata, bilo je moguće proces skratiti ili racionalizirati redistribucijom poslova.<sup>18</sup>

U prvom koraku, racionaliziraju se procesi, aktivnosti i poslovi, unutra jednog poduzeća. Kasnije se iz poduzeća izdvajaju oni poslovi u kojima poduzeće ostvaruje ispod standardnu razinu efikasnosti.<sup>19</sup> “Eliminiranje” aktivnosti iz internog procesa unutar poduzeća podrazumijeva da je moguće pronaći kvalitetniju “zamjenu” za isti posao “izvan kuće”, odnosno da “tržište” nudi kvalitativno i cjenovno bolju ponudu. Uvjet za ovaj radikalniji drugi korak je da se “interni” proces stabilizira, te prati i troškovno “mjeri”. Konačno, ukoliko se proces izvodi relativno trajno u suradnji s točno određenim partnerima (pa postoji tendencija održavanja trajnog poslovnog odnosa), u tehnološkom smislu proces kao funkcionalna cjelina prelazi granice jednog poduzeća i počinje se koordinirati u kooperaciji više poslovnih subjekata.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Tehnike mrežnog planiranja (CPM, PERT), najprije upotrijebljene za vođenje projekata, omogućavaju upravo analizu tijeka procesa, odnosno redoslijed aktivnosti, kritične točke, a potom analizu troškova, kao put optimalizacije vremena trajanja i troškova pojedinog projekta.

<sup>19</sup> M. Porter (2003, str. 25-28) dapače naglašava da izvori za postizanje konkurentskih prednosti na međunarodnom planu stalno evoluiraju, te su, ovisno o stupnju razvoja pojedinog gospodarstva, najprije vezani uz pronalaženje jeftinijih inputa, potom selektivnim investiranjem radi podizanja efikasnosti, te konačno inovacijama i ekskluzivnim sposobnostima.

<sup>20</sup> Problem koji se ovdje javlja jest vođenje procesa, odnosno problem *modaliteta kontrole (governance structures)* i autoriteta za mijenjanje procesa, te problem *apropriacije* rezultata zajedničke suradnje (pretpostavka je teorije da poslovni odnos između dva formalno neovisna partnera opstaje ukoliko je njegove efikasnost veća od oni koji pojedinačno može postići samo jedan od partnera ukoliko ne surađuje). Ovo područje razrađuju teorije transakcijskih troškova, vlasničkih prava, teorije dugoročnih ugovora (Hart, 1995) Brousseau and Fares (2000, str. 412) definiraju *governance* strukture kao “mehanizam vođenja ponašanja (‘technical governance’) čija je uloga definirati aktivnosti koje partneri moraju poduzimati radi postizanja efikasne koordinacije, kao i sistem poticanja/prisile, sustav nadzora i mehanizam arbitracije koji zajedno podržavaju samo-provedbu ugovornog odnosa (koji ih je dizajnirao).” (navodnici i zagrade označeni kao u originalu.)

M. Kaštelan Mrak: Procesna organizacija – pojam i ishodišta modela...  
Zbornik rad. - Sveuč. u Rij., Ekon. fak., God. 23. Sv. 1 (2005), str. 113-132

### 3.2. Business Process Reengineering (BPR) i Business Process Outsourcing (BPO)

*Business Process Reengineering (BPR)*, predstavlja operacionalizaciju ideje da poduzeće mora organizaciju temeljiti na procesima. Zapravo, BPR funkcionira kao izvedbena metodologija restrukturiranja poduzeća prema procesnoj orijentaciji. Ekonomska efikasnost poduzeća zasniva se na optimizaciji ključnih procesa (koji se internaliziraju i optimiziraju s obzirom na raspon aktivnosti i organizaciju tijekom procesa) te izdvajanju i ugovaranju (podugovaranju) onih procesa u kojima poduzeće nema adekvatnih konkurentskih sposobnosti ili pak značajnijeg strateškog interesa.

Autori kovanice BPR su Hammer i Champy koji još ranih devedesetih zagovaraju radikalno organizacijsko restrukturiranje prema slijedećim principima (Champy, 1997, str. 10-16):

- *radikalnost* vodeće poslovne zamisli, tzv. ‘*impact statement*’ mora biti ambiciozan - teško će se mobilizirati vodeće ljude u poduzeće, te teško postići motivacija za prihvaćanje i potporu promjena ukoliko ideja vodilja ne nudi bitno nov, revolucionaran način sagledavanja poslovanja poduzeća – uostalom, upravo stoga se i traži radikalno restrukturiranje;
- *oslonjenost na procese* – analiza postojećih i potrebnih procesa predstavlja podlogu za oblikovanje nove organizacije neovisno o postojećim strukturnim ograničenjima. “...organizacija rada ne mora slijediti funkciju, nego radije procese koju prelaze granice funkcija, i zbog česte potrebe da se tijekom posla nanovo dizajnira (*‘from scratch’*), reinženjering obilježava počinjanje ispočetka umjesto mijenjanja onog što danas postoji”;
- *vezanost uz strategiju* – reinženjering, kao i svaka potreba za radikalnim mijenjanjem organizacije traži vezanost uz “put ponovnog otkrivanja djelatnosti”– ‘*business reinvention*’;
- *spremnost na akciju*, ne na analizu – zbog složenosti procesa i mnogih nepoznanica, te zbog pritiska konkurencije i kupaca potrebne su u pravilu brze promjene. Reinženjering može uspjeti samo uz spremnost na promjene, unatoč naporima, neuspjesima, nepopularnosti pojedinih akcija “od kojih se je potrebno oporaviti i krenuti dalje.”

Iz navedenih točaka slijedi da reinženjering neće uspjeti ako nema podršku najviših razina u organizaciji, odnosno kako kaže Champy, *proces mora biti vođen iz vrha* (“*top-down*”) i *vođen vizijom* (“*vision-driven*”).

*Business Process Outsourcing (BPO)*, logični je nastavak BPR i zapravo je pojam koji nakon 2000 gotovo istiskuje kraticu BPR. Ovdje sam izraz naglašava krajnji razlog analiziranja i restrukturiranja organizacije. Činjenica je da, počevši od vodećih zapadnih kompanijskih divova, a danas sve više i srednje velika pa i mala poduzeća, sve više zahtjeve za održavanjem konkurentnosti (i snižavanjem troškova

M. Kaštelan Mrak: Procesna organizacija – pojam i ishodišta modela...  
Zbornik rad. - Sveuč. u Rij., Ekon. fak., God. 23. Sv. 1 (2005), str. 113-132

---

poslovanja) ostvaruju na način da racionaliziraju poslovanje kroz izdvajanje aktivnosti i koncentriranje na sve uži razmjer samo operativno i strateški najznačajnijih aktivnosti. Među prvima na tom putu, našle su se svjetska industrija odjeće, potom namještaja, električnih uređaja, uredske opreme, itd. a slijedile su i sve ostale uključivši uslužni sektor, osobito banke i općenito financijski sektor. Dapače, novi trendovi idu za tim da se ne izdvajaju više isključivo faze proizvodnog procesa (manipulacija materijalom i pojedine faze obrade), već i dijelovi kritičnih poslovnih funkcija kao što su financijska funkcija i funkcija upravljanja ljudskim potencijalima.<sup>21</sup>

### 3.3. Mrežni organizacijski oblici

Poslovne mreže, kao skupine formalno pravno nezavisnih, ali funkcionalno povezanih poduzeća, moguće je sada protumačiti kao organizacijske obrasce (arhitekture) svojstvene procesnom shvaćanju organizacije. Naime, ono što potiče i pogoduje razvoju mreže jesu stabilni neprekinuti tijekovi materijala i informacija između procesno povezanih poduzeća. U onoj mjeri u kojoj se neki poslovni odnos stabilizira, te kako se izgrađuje međuzavisnost i povjerenje među poslovnim partnerima, međusobne transakcije bivaju sve neposrednije, manje formalne, a time brže, ekonomičnije i u konačnici prilagodljive.

Premda funkcionalno cjelovita, mreža ipak čuva poslovni identitet pojedinih poduzeća članica, a time i njihov individualni vlasnički i menadžerski aparat. Tako, svako poduzeće u mreži nezavisno procjenjuje vlastitu poslovnu poziciju, te kritički, odnosno, pretpostavlja se, *informirano* i *motivirano* donosi odluke na vrlo operativnoj razini. Tako nastaje situacija davno priželjkivana u organizacijskoj teoriji - decentralizirano odlučivanje, koje je unatoč decentralizaciji, ostaje ekonomski efikasno bez pretjerane formalne kontrole, odnosno bez pretjerane birokratizacije.

Izrazi koji odražavaju taj pomak kolektivnoj efikasnosti postignutoj koordiniranim razvojem jesu: "prošireno poduzeće" (*extended enterprise*), "strateško poduzeće" (*strategic enterprise*)<sup>22</sup> i slični. Teorija mreža objašnjava i nastanak clustera i upravljanja dobavljačkim lancima.

---

<sup>21</sup> Potrebno je ipak napomenuti da racionalizacija kroz BPO sve više dobiva i kritičare, osobito posljednje dvije godine. Osim onih koji kritiziraju BPO, npr. američkih kompanija, kao "izvoz" radnih mjesta, sve je više i onih koji upućuju na negativne psihološko-socijalne posljedice procesnih struktura, decentraliziranih poslovno-strateških jedinica, te u cijeloj BPO priči vide prvenstveno dobru zaradu za razne savjetnike (Sorge, Wittloostuijn, 1994).

<sup>22</sup> D. Nadler govori o novom organizacijskom obliku koji «propituje tradicionalne principe menadžmenta kao što su konzistentnost, konflikt, vođenje, te organizira poduzeće na način da podržava profitabilni rast *selektivnim* povezivanjem aktivnosti vezanih uz tehnologiju (*back of the value chain*), infrastrukturu (*middle of the value chin*) i tržišno ponašanje (*front of the value chain*)."

M. Kaštelan Mrak: Procesna organizacija – pojam i ishodišta modela...  
Zbornik rad. - Sveuč. u Rij., Ekon. fak., God. 23. Sv. 1 (2005), str. 113-132

---

Premda izneseni pojmovi nisu sinonimi, svi su nastali tumačeći isti fenomen organizacijskog prilagođavanja, pa se i kod njihovog tumačenja uočavaju četiri temeljne podudarnosti:

1. Sličnosti u tumačenju konteksta koji generira pojavu procesne organizacije, a to je pojačana i globalna konkurencija. Intenziviranje konkurencije podiže razinu ekonomski efikasne veličine poslovnih sustava, a novi modaliteti dokumentiranja poslovnih događaja uz intenzivnu upotrebu informatičke tehnologije to i tehnički omogućavaju. Zahtjev za fleksibilnošću, odnosno održavanjem dinamične konkurentnosti, poduzeća pak navodi ne samo da pomno biraju razmjer i raspon aktivnosti koji će internalizirati, već i da tragaju za varijantnim oblicima kontrole, izbjegavajući kapitalno intenzivniji i rizičniji vlasnički angažman. Posljedica toga je sve prisutniji outsourcing informatičkih, a potom i drugih poslovnih usluga.
2. Sličnosti u tumačenju prednosti koje se ostvaruju novom organizacijom proizlaze iz ekonomija razmjera i raspona, specijalizacija na razini pogona i pojedinačnih poduzeća, čime se pojednostavljaju interni mehanizmi kontrole. Istovremeno, unutar mreže kao ograničenog (pa i kontroliranog) tržišta povećava se transparentnost neposredne poslovne okoline, dolazi do kooptiranja konkurencije, što smanjuje rizike poslovanja, osobito one vezane za fokusiranje.
3. Kod svih se pretpostavlja promjena formalnih elementa na kojima se zasnivaju novi organizacijski obrasci. Umjesto internih pravila i procedura internog nadzora, sve više se govori o dugoročnim ugovorima, odnosno, općenito o raznim oblicima partnerstva i koordiniranog strateškog razvoja poduzeća-karika proizvodno-prometnog lanca.
4. Ista ekonomsko-teorijska osnova<sup>23</sup> služi tumačenju modela i njima specifičnih ušteta. Posebno su zastupljene: teorija transakcijskih troškova, teorija vlasničkih prava, teorija nepotpunih ugovora, resursna teorija poduzeća i druge teorije proizašle iz mikroekonomike (*Theory of the firm*).

---

<sup>23</sup> Za razliku od ranije spominjanih fenomenoloških analiza, evolucija načina promišljanja organizacijskih modela u formalnoj se teoretskoj literaturi može pratiti kroz intenzivniju zastupljenost ekonomskih tumačenja organizacijski formi. Tako ono što danas u svijetu mnogi podrazumijevaju pod *Organization theory* zapravo jest *ekonomika* organizacija, koja teoretski funkcionira kao dopuna i alternativa socio-tehničkim teorijama organizacije. I u tim ekonomskim teorijama organizacije tumači se zašto su novi modeli analize i strukturiranja organizacija zasnovani manje na strukturiranju autoriteta (internim strukturama moći), a više na materijalnim i informacijskim tijekovima (ekonomiziranju kritičkim resursima). Naglasak je pri tom na postizanju ekonomičnosti, dakle uštedama u korištenju resursa (vremena, znanja...) I ovdje je moguće zapaziti odmak od tradicionalne racionalističke prakse i orijentacije na interne aspekte organizacije. Naime, još ranih osamdesetih, organizacijski procesnog tipa tretiraju se prvenstveno u terminima vertikalnih integracija, i to u pravilu unutar jednog financijski-vlasničko cjelovitog poduzeća.

#### 4. Prerađivačka industrija u Hrvatskoj – kratak komentar promjena tijekom devedesetih godina XX. stoljeća

Problem analize procesa restrukturiranja se dobrim dijelom može svesti i na propitivanje modela po kojima se obavlja restrukturiranje nekog sektora. Pretpostavka je, naime, da određeni modeli restrukturiranja nude veće mogućnosti racionalizacije poslovanja, odnosno veću ekonomsku i poslovnu efikasnost. Tako je u svijetu trenutno sveprisutan procesno vođen pristup oblikovanja organizacija. Može se dakle pretpostaviti da svjetska poslovna zajednica procesno organiziranje prihvaća kao dobar model za razradu organizacije poslovanja, a u mjeri u kojoj su se kroz proteklo desetljeće stalno naglašavale potrebe za fleksibilnosti, te u mjeri u kojoj devedesete mogu smatrati godinama značajnog poslovnog preustrojavanja, procesna se organizacija može prihvatiti kao posebno prikladna polazište za radikalnije organizacijske rezove (restrukturiranja). Na primjer, za europsku prerađivačku industriju, zbog razvidnog proširenje petnaestorice na istok, devedesete su iskorištene za “prijenos” radno intenzivnih faza poslovnog procesa u buduće zemlje članice. Poduzeća EU-15 ostvarila su time značajne uštede na troškovima rada i održale međunarodnu konkurentnost.<sup>24</sup> SAD su pretpostavlja se bile još aktivnije i radikalnije u poslovnom restrukturiranju. Tamo ne samo da je uznapredovao trend “prekomorskog” restrukturiranja poslovanja (*offshore outsourcing*) kroz izdvajanje radno-intenzivnih faza u materijalnoj proizvodnji, već se, prema Financial Times-u, restrukturiranje proširilo i na sve gospodarske sektore, pa i financijsku industriju, te sve češće postaje ugovaranje poslova informacijskog, kadrovske i što je indikativno financijskog menadžmenta.<sup>25</sup>

Pravi razmjeri takve poslovne i organizacijske prakse teško se utvrđuju i s obzirom na to da poslovno-financijske transakcije ne moraju uvijek biti provedene među nezavisnim poslovnim subjektima, ili “izvan kuće”. Dapače, procesna struktura, tehnički-operativno istovjetnog tijeka moguće je (te u pravilu i nastaje) u proširenom poslovnom sustavu, odnosno u međuodnosima zavisnih poduzeća. To čini vrlo neizvjesnim svaki pokušaj utvrđivanja razmjera rasprostranjenosti procesne organizacije. Naime, funkcioniranje u sustavu zavisnih poduzeća, ili u vlasnički integriranom sustavu holdinga ili koncerna, znači da prisvajanje izvedenih ušteda koje rezultiraju procesnim restrukturiranjem vezana uz odnose moći (pregovaračke pozicije) procesno povezanih poduzeća, te da se eventualni dobitak na efikasnosti često neće odraziti u financijskim pokazateljima poslovanja pojedinačnog poduzeća, a time neće biti registriran u makroekonomskim statistikama nacionalnih država.

<sup>24</sup> No, u mjeri u kojoj će plaće zaposlenih u novih 10 EU članica rasti, očekuje se da će te iste radno-intenzivne aktivnosti seliti dalje na istok (European Business – Facts and Figures, Eurostat, 2004, str. 2).

<sup>25</sup> Značaj trenda outsourcinga uglavnom je vidljiv kroz mnogobrojne kritike koje se javljaju. Premda svi priznaju da je outsourcing praktičan i relativno brz način racionalizacije poslovanja (snižavanja) troškova, uz ranije spomenute, ističu se i kritike outsourcinga sa stanovišta rizika gubitka nadzora nad kvalitetom i reputacijom vlastitih proizvoda i usluga.

M. Kaštelan Mrak: Procesna organizacija – pojam i ishodišta modela...  
Zbornik rad. - Sveuč. u Rij., Ekon. fak., God. 23. Sv. 1 (2005), str. 113-132

---

Korištenjem makroekonomske statistike u najboljem se slučaju dobiva tek naznaka općih trendova. Dakle, kao nepotpuni indikatori intenziteta restrukturiranja nekog gospodarskog prostora mogu poslužiti promjene udjela pojedinih sektora gospodarstva u društvenom proizvodu, u zapošljavanju, pa i udjelu u međunarodnoj trgovini i kapitalnim transferima.

Hrvatska je prerađivačka industrija definitivno tijekom devedesetih podvrgnuta znatnim strukturnim promjenama. Tako, statistički podaci HGK i HZS potvrđuju da su se u globalu u hrvatskoj prerađivačkoj industriji tijekom devedesetih zbivale radikalne promjene. Godine 2002, u usporedbi s 1989, ukupna prerađivačka industrija proizvodila je tek 70% predratne proizvodnje, dok joj je udio u GDP-u s 30% početkom devedesetih pao na tek 20% u 2002. Zaposlenost je u industrijskom sektoru u istom je razdoblju pala sa 37% na 25%.<sup>26</sup>

Iz navedenog za pretpostaviti je da su rat, tranzicija, te gotovo konstantna financijska kriza, koju se počinje ozbiljnije rješavati tek krajem 90-tih znatno doprinijeli kontrakciji prerađivačke industrije. Protumjere tvoraca ekonomske politike, radi ograničenih mogućnosti ali i uslijed nedovoljne pažnje posvećene gospodarskom razvoju,<sup>27</sup> a vjerojatno i zbog netransparentne ekonomske politike koje dodatno povećava neizvjesnost u poslovnom sektoru, propuštaju značajnije utjecati na ublažavanje teškoća tranzicije. Teško je izbjeći dojam da je ukupno restrukturiranje u devedesetima prvenstveno bilo prilično radikalno povlačenje resursa iz prerađivačkog sektora. Učinci tog procesa najuočljiviji su kroz smanjivanje zaposlenosti. Kako ni nakon više od deset godina nisu ostvareni značajniji pomaci u međunarodnoj konkurenciji, proizlazi da je i na razini poduzeća nedostajalo pravih strategija razvoja koje bi se uspješno oduprle gubitku nekadašnjih tržišta (u prvoj polovina 90-tih) i jačajućem pritisku inozemne konkurencije (u drugoj polovini 90-tih). Gotovo shematski, teškoće s pokrivanjem troškova poslovanja uz reducirani plasman proizvoda su najprije ignorirane, da bi zatim dovele do nelikvidnosti (tih godina izražena u čitavom gospodarstvu), a kad bi pojedinačno poduzeće iscrpilo sve mogućnosti zaduživana, kao jedino i hitno rješenje, preostalo mu je nekritično linearno rezanje zaposlenih po “mehaničkom” principu otpuštanja najstarijih kroz prijevremeno umirovljenje ili pak najmlađih zaposlenika.

---

<sup>26</sup> HGK 2004 [www.hgk.hr](http://www.hgk.hr)

<sup>27</sup> Moguće je dio objašnjenja neaktivnosti države i to da su posebno ranije devedesete obilježava je “slijepom” vjerom u privatno vlasništvo. Prevladavalo je opće uvjerenje da će privatni vlasnik, a to je prvenstveno većinski ili strateški investitor u većim, nekad državnim poduzećima, najbolje znati kako provesti poslovno restrukturiranje. Na isti način, i novi mali poduzetnici, samom snagom privatnog interesa, bit će sposobni ispravno (svakako bolje nego birokrati) identificirati nove tržišne prilike, ispravno odvagati visinu i strukturu investicija, te tako dodatno pripomoći restrukturiranju nekadašnjeg društvenog sektora tako što će ponuditi komplementarne usluge. Stoga je i značajni dio društvenog kapitala rascjepkan u male privatne poslovne pothvate koji, osim ublažavanja socijalnog tereta kroz samozapošljavanje, malo pridonose povećanju gospodarske efikasnosti. Upravo suprotno, razmrvljena, nepovezana ulaganja odvlače znatan dio državne pažnje i novca.

M. Kaštelan Mrak: Procesna organizacija – pojam i ishodišta modela...  
Zbornik rad. - Sveuč. u Rij., Ekon. fak., God. 23. Sv. 1 (2005), str. 113-132

---

Već površno gledano, sigurno je da prisilni i nagli rezovi zaposlenih, bez zadovoljavajućih analiza strateških i operativnih posljedica, teško da su mogli značajnije povećati efikasnost poslovanja, unatoč izraženom prividu povećane produktivnosti.<sup>28</sup> Drugim riječima, kvalitetnije bi restrukturiranje bilo ono koje bi pregrupiralo aktivnosti unutar pojedinog poduzeća, uz reviziju postojećih i stvaranje novih partnerstva s poduzećima s kojima se namjerava uspostaviti neki mrežni aranžman.

Potrebno je međutim tek ispitati do koje mjeri hrvatski gospodarstvenici uvažavaju važnost partnerskih odnosa među poduzećima. Jedno istraživanje provedeno početkom devedesetih (Kaštelan Mrak, 2003) nije dalo decidirane odgovore na pitanje teže li hrvatska industrijska poduzeća u međusobnim poslovnim odnosima trajnim poslovnim vezama. Glavnina ispitanika<sup>29</sup> svoj interes za poslovne partnere isključivo je vezivala uz razinu cijena i eventualno pouzdanost i kvalitetu proizvoda, manje uz konstantnu razmjenu relevantnih poslovnih informacija i međusobno koordinirani razvoj. Slični su nalazi Globalne analize konkurentnosti koji u svom Godišnjem izvješću (str. 52) prenosi HGK. Tu se Hrvatska nalazi na 63 mjestu u pogledu sposobnosti razvoja clustera, te pripada manje uspješnim zemljama.

Podaci o pomacima u udjelima pojedinih sektora poslovne usluge ipak daju stanovitu nadu. Budući da je rast vrijednosti proizvodnje nekih sektora, npr. bio značajan unatoč padu zaposlenosti, moguće je da je dio ušteta ostvaren i pregrupiranjem poslovanja, premda ankete to ne odražavaju.<sup>30</sup> Slično i porast udjela sektora poslovnih usluga u GDP-u mogao bi se, barem dijelom, protumačiti i kao rezultat kritičnijeg odnosa prema internim službama podrške. U svakom slučaju, potpunije odgovore dale bi preciznije studije slučajeva (uvid u restrukturiranje konkretnih pojedinačnih poduzeća) ili pak ciljane ankete koje bi bilo provesti na širem uzorku poduzeća kako bi propitale sadržaj poslovnih strategija, te poznavanje pojmova procesne organizacije, clustera ili mreža te implikacija outsourcinga.

Inače, procjenjuje se da zemlje sa srednje visokim dohotkom relativno sporo razvijaju clusterski (dakle i procesni) oblik organizacije (Porter, 2004, str. 33).

To bi značilo da je tek u budućnosti moguće očekivati više procesno orijentiranog restrukturiranja u hrvatskoj prerađivačko industriji i to potaknuto od i analogno (preslikavanjem) trendovima restrukturiranja prerađivačke industrije u svijetu.

---

<sup>28</sup> Sektor za makroekonomske analize HGK 2004. utvrdio je da je u 2002 kao rezultat smanjivanja broja zaposlenih proizvodnost rada u industriji bila za 77% veća nego 1995.

<sup>29</sup> U okviru znanstveno-istraživačkog projekta MZT, voditelj B. Grbac, anketirano je u proljeće 1998 uzorak od 250 poduzeća. Rezultati istraživanja vezani uz odnose s dobavljačima prezentirana su na znanstvenom skupu «Enterprise in Transition», Split, 2003.

<sup>30</sup> Moguće je razina percepcije strateškog značenja poslovnog umrežavanja još niska i terminologija (argumentacija) još nije dovoljno raširena među gospodarstvenicima koji predstavljaju istraživačku bazu za razne ankete o konkurentnosti.

M. Kaštelan Mrak: Procesna organizacija – pojam i ishodišta modela...  
Zbornik rad. - Sveuč. u Rij., Ekon. fak., God. 23. Sv. 1 (2005), str. 113-132

---

Poticaaj izgradnji proizvodnih clustera od strane države,<sup>31</sup> što podrazumijeva i izgradnju partnerskih odnosa<sup>32</sup> vjerojatno je tek prvi korak. A s obzirom da će makroekonomske statistike tek dugoročno moći iskazati koliko je uspješno bilo restrukturiranje, to će forma i kvaliteta poslovnih odnosa među poduzećima i nadalje biti jedan od ključnih indikatora procesa «reinženjeringa» i potencijalno uspješnog strateškog pregrupiranja aktivnosti u hrvatskoj prerađivačkoj industriji.

## 5. Zaključak

Procesna organizacija kao organizacijska forma u devedesetima doživljava ponovnu aktualizaciju. Pri tom se uočavaju znatnije razlike između suvremenog i klasičnog shvaćanja procesne organizacije. Klasično kao prvenstveni cilj ima približavanje pretpostavljenoj internoj razini tehničke efikasnosti, te mu se učinci ogledaju u kraćem vremenu obrade (kraći proizvodni ciklusi), manjim razinama zaliha, višoj razini kvalitete. Suvremeno shvaćanje procesne organizacije dopunjava prethodne kriterije te ih pozicionira u širi kontekst funkcioniranja mreže poduzeća kao neposredne, relativno trajne poslovne okoline koji sačinjavaju međusobno odabrani poslovni partneri.

Razumijevanje ovog pomaka bitno je za određivanje održivih konkurentskih strategija na razini pojedinačnih poduzeća, ali i na razini regija i država.. Naime, u namjeri da se podignu razine ekonomske efikasnosti, poslovanje pojedinačnih poduzeća se koncentrira samo u onim aktivnostima gdje pojedinačno poduzeće ostvaruje nadmoćne konkurentске prednosti, osobito u vidu zaštićenih tehničkih znanja, apsolutnih ekonomija razmjera, prostorne blizine, i slično. Pojedinačna poduzeća strategije razvijaju tako da raščlanjuju tehničke (materijalne) procese nastanka vrijednosti. I dok individualno poduzeće uvećava efikasnost angažiranog kapitala na način da odabire za internalizaciju tek neke faze donedavno tehnički, organizacijski i vlasnički cjelovitog procesa, cijeli sustav poslovne mreže efikasnost dobiva s osnova ekonomija razmjera i raspona, te s osnova povećane transparentnosti unutar mreže.

Restrukturiranje na razini poduzeća time biva uvjetovano razvojem struktura i u neposrednoj poslovnoj okolini, odnosno, mreži poduzeća, te široj okolini globalnih razvojnih procesa karakterističnih za određenu industrijsku djelatnost.

Preporuka koja slijedi je da, u mjeri u kojoj se očekuje nastavljanje sličnih modela “restrukturiranja”, poželjno je da faze tehničkih procesa budu identificirane te i

---

<sup>31</sup> Za poticaaj formiranju clustera deklarativno se opredijelilo Nacionalno vijeće za konkurentnost u svojim 55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske. Vidjeti također i Godišnje izvješće za 2002. [http://nvk.multilink.hr/dokumenti/NVK\\_God\\_izvjesece.pdf](http://nvk.multilink.hr/dokumenti/NVK_God_izvjesece.pdf)

<sup>32</sup> Vidjeti Buono, 1997, str. 252. za obrazloženje pomaka u sposobnostima koje bi morali posjedovati menadžeri i sama poduzeća.



M. Kaštelan Mrak: Procesna organizacija – pojam i ishodišta modela...  
Zbornik rad. - Sveuč. u Rij., Ekon. fak., God. 23. Sv. 1 (2005), str. 113-132

---

formalno izražene kao interne organizacijske jedinice-gradbeni blokovi interne organizacijske arhitektura i jedinice tijekom procesa mimo granica jednog poduzeća. Zbog toga se i traži da organizacijske jedinice budu funkcionalno zaokružene cjeline čiji se “produkt” može samostalno plasirati na tržištu, te, alternativno, “nabavljati” posredstvom tržišta. Pridržavanjem ovih principa dobiva se procesna organizacija.

Svakako da svaki model poslovanja, pa tako i organizacijskog ustrojstva, pored pozitivnih učinaka uvjetuje i određene rizike i poteškoće. Jedan od rizika koji proizlaze iz restrukturiranja kroz racionalizaciju izdvajanjem strateški nekritičnih aktivnosti tiče se mogućnosti pogrešne procjene komparativne efikasnosti vlastite ili tuđe izrade.<sup>33</sup> No, moguće je ipak za hrvatska poduzeća najznačajniji rizik da budu uvučeni u veće (osobito je to moguće kod međunarodnih poslovnih sustava) u kojima će imati podređenu poziciju s tendencijom kontinuiranog povećanja zavisnosti. Naime, u mjeri u kojim je cijela mreža poduzeća izložena konkurenciji globalnih tržišta, pritisak za stalnim snižavanjem troškova poslovanja, potiče sve izrazitiju koncentraciju uz pojednostavljenja poslovnog procesa i organizacije osobito najmanjih poduzeća koji proizvode i usluge najnižeg stupnja obrade i u vrijednosni lanac ugrađuju najmanje specijalističkih znanja.

Na razini budućih analiza restrukturiranja hrvatske prerađivačke industrije uočljive su dakle barem tri skupine problema.

Prva se tiče *stupnja osviještenosti gospodarstva* za vrijednosti procesnog pristupa, ali osobito za rizike vezane uz vlastito pozicioniranje unutar postojećih većih poslovnih grupacija u Europi ili šire. Glavni je razvojni rizik u mogućnosti da će naša poduzeća postati tek “privremeni” dijelovi, pogotovo ostane li njihova poslovna usluga puka zamjena za skuplji rad na nekoj drugoj lokaciji. Svakako je pozicija hrvatskog poduzeća povoljnija ukoliko je ono samo inicijator i organizator snabdjevačkog lanca.

Druga skupina problema tiče se *sposobnosti akademske zajednice*. Njena je uloga prepoznavanje modela organizacije, te prenošenje tih saznanja na gospodarstvo. Uz osnovno pitanje, postoje li modeli (uvjerljiva argumentacija u teoretskom smislu, odnosno uspješni primjeri, uzori iz stvarnog poslovnog života) koje bi hrvatska poduzeća mogla slijediti, dodatno je pitanje kritičnosti prema modelima, odnosno sagledavanje implikacija koje ti modeli stvaraju za buduću konkurentsku opstojnost poduzeća koja će ih primjenjivati.

---

<sup>33</sup> Jedan od internih razloga nesposobnosti za promptno uočavanja poslovnih prilika može biti neadekvatno praćenje troškova poslovanja zbog nedovoljno ažurnosti, nedovoljno raščlanjenog obuhvata troškova ili uopće nedostatka analize. Razlog može biti i slabo poznavanje prilika na uobičajenom tržištu (geografskom prostoru) na kojem je poduzeće naviklo djelovati, a još i više nepoznavanje ponude na širim tržišnim prostorima gdje se razvijaju poslovni sustavi u je uvid otežan. Rizik raste također vezano uz relativnu veličinu ili druge povoljnije uvjete u kojima djeluju konkurentski poslovni sustavi-mreže. Osobito je lakoća s kojim oni održavaju fleksibilnost (povlače i angažiraju kapital, smanjuju ili povećavaju zaposlenost i mijenjaju osoblje) usko vezana uz institucionalne uvjete u kojima djeluju.

M. Kaštelan Mrak: Procesna organizacija – pojam i ishodišta modela...  
Zbornik rad. - Sveuč. u Rij., Ekon. fak., God. 23. Sv. 1 (2005), str. 113-132

---

Treća skupina problema nadilazi razinu istraživanja pa i mogućnosti akademske zajednice te se tiče uvjeta za razvoj pouzdanih dugoročnih ugovornih odnosa, te za razvoj “standardnih” shvaćanja vlasničkih prava, odnosno općenito institucionalnog okvira u kojem se poslovna aktivnost odvija. Ovdje je svakako najpozvanija intervenirati država.

### Literatura

- Appelbaum, E. et. al. (2000), *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*, ILR Press, Cornell University Press, Ithaca and London.
- Buono, A. F. (1997), *Enhancing Strategic Partnerships: Intervening in Network Organizations*, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 10, No. 3.
- Brousseau, E. and M'hand F. (2000), *Incomplete Contracts and Governance Structures. are Incomplete Contracts Theory and New Institutional Economics Substitutes or Complements?*, *Institutions, Contracts and Organizations, Perspectives from New Institutional Economics*, ed. Claude Menard, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Champy, J. A.: *Preparing for Organizational Change*, The Organization of the Future, editors: F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, The Drucker Foundation, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Davis, P. (2004), *Experts See Outsourcing Danger*, *Financial Times*, Weekly Review of the Investment Industry, August 16.
- Hayes, R. H., S.C. Wheelwright and K.B. Clark (1988), *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*, The Free Press, New York.
- Hall, R. H. (1999), *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*, Prentice Hall, New Jersey, 7E.
- Jones, G. R. (2001), *Organizational Theory, Text and Cases*, Prentice Hall, New Jersey.
- Kaštelan Mrak, M. (2003), *Economic Restructuring: Setting the Agenda for Analysing the Extent and Impact of Developing New Institutional Arrangements in the Organization of Croatian Manufacturing*, 5th International Conference «Entreprise in Transition», Split, Tučepi, Croatia.
- Lamming, R.: *Squaring Lean Supply with Supply Chain Management*, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16, No.2, 1996, pp.183-196.
- McNulty, T. and E. Ferlie: *Process Transformation: Limitations to Radical Organizational Change within Public Service Organizations*, *Organization Studies*, Vol. 25, No. 8, 2004, pp.1389-1412.

M. Kaštelan Mrak: Procesna organizacija – pojam i ishodišta modela...  
Zbornik rad. - Sveuč. u Rij., Ekon. fak., God. 23. Sv. 1 (2005), str. 113-132

---

Nadler, D. A. (2001), *The Strategic Enterprise: Organizational Architecture for Sustainable Growth*, [www.mmc.com/views/winter\\_01\\_nadler.shtml](http://www.mmc.com/views/winter_01_nadler.shtml)

Nacionalno vijeće za konkurentnost, Godišnje izvješće za 2002.  
[http://nvk.multilink.hr/dokumenti/NVK\\_God\\_izvjesce.pdf](http://nvk.multilink.hr/dokumenti/NVK_God_izvjesce.pdf)

Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.

Porter, M.: *Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitive Index*, [www.weforum.org/pdf/gcr/GCR\\_2002\\_2003/GCR\\_MICI.pdf](http://www.weforum.org/pdf/gcr/GCR_2002_2003/GCR_MICI.pdf)

Sikavica, P. i M. Novak (1995), *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb.

Sorge, A. i A. van Witteloostuijn: *The (Non)sense of Organizational Change: An Essai about Universal Management Hypes, Sick Consultancy Metaphors, and Healthy Organization Theories*, *Organizational Studies*, Vol. 25, issue 7, 2004, pp. 1205-1231.

Žugaj, M. i Brčić R. (2003), *Menadžment*, Fakultet za organizaciju i informatiku, Varaždin.

Womack, R. P., D. T. Jones and D. Roos (1990), *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*, Harper Perennial, HarperCollins Publishers, New York.

*European Business Facts and Figures*, part 3. Capital Goods Industries, data 1998-2002, Eurostat, European Commission, Luxemburg, 2004.  
[http://epp.eurostat.cec.eu.int/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-BW-04-001-3/EN/KS-BW-04-001-3-EN.PDF](http://epp.eurostat.cec.eu.int/cache/ITY_OFFPUB/KS-BW-04-001-3/EN/KS-BW-04-001-3-EN.PDF)

M. Kaštelan Mrak: Procesna organizacija – pojam i ishodišta modela...  
Zbornik rad. - Sveuč. u Rij., Ekon. fak., God. 23. Sv. 1 (2005), str. 113-132

---

## Process organization-concept and origins with reference to the restructuring of Croatian manufacturing

Marija Kaštelan Mrak<sup>1</sup>

### **Abstract**

*This paper elaborates on the evolution of the term Process organization in order to point the possibilities of implementing the concept in the restructuring of the Croatian manufacturing industry. For that purpose, the paper starts by indicating the circumstances that led to the popularization of the concept among managers, especially due to the pressures that arise out of intensifying competition and global trends in enterprise restructuring. Here, we point to the fact, that even though the term has been known for quite some time, its meaning is changing: what makes it important these days is exactly the fact that process based restructuring makes easier the identification of critical business activities. The paper also stresses that there are other concepts related to organizational restructuring that are evolving along side, and, that are important for the understanding of the underlying logic and consequences of process oriented structures. Those are especially project organization, business networks, BPR and BPO.*

**JEL Classification:** M10

**Key words:** evolution of organizational models, process organization, project organization, reengineering, efficiency gains

---

<sup>1</sup> Associate Professor at the Faculty of Economics, University of Rijeka, Ivana Filipovića 4, 51000 Rijeka, Croatia. Scientific affiliation: Organizational Restructuring, Organizational Design, Public Sector. Tel.: ++ 385 51 355 163; e-mail: kastelan@efri.hr