

Dr. sc. Želimir Dulčić

Docent, Ekonomski fakultet Split

INŽENJERING PODUZEĆA I POSLOVNI PROCESI KAO KLJUČNE ODREDNICE DIZAJNIRANJA MODERNOG PODUZEĆA

UDK/UDC: 65.012

Prethodno priopćenje

Primljeno/Received: 12 studenog 1998.

Prihvaćeno za tisak/Accepted for publishing: 16. studenog 1998.

Sažetak

Moderno poduzeće djeluje u uvjetima turbulentne okoline, čije su glavne karakteristike složenost, dinamičnost, neizvjesnost i nestabilnost. Ove uvjete generiraju brze, burne i neočekivane promjene koje postaju glavno obilježje vremena u kojem živimo.

Pod utjecajem ovakvih promjena mijenja se i okolina modernog poduzeća, koja preko datih okolnosti i prijatni snažno utječe, kako na pojavu "organizacijskog darvinizma"-prema kojoj se opstanak poduzeća vezuje za njegovu sposobnost neprekidnog praćenja promjena i adekvatnog prilagodavanja njima, tako i na razvoj poduzeća koji se vezuje za njegovu sposobnost utvrđivanja odgovarajuće poslovne strategije kao načina za ostvarivanje temeljnih ciljeva poduzeća. Nedvojbeno je da upravo okolina, putem svojih već spomenutih karakteristika, presudno utječe na ponašanje i djelovanje modernog poduzeća.

S tim u vezi mogu se postaviti dva ključna pitanja, od posebnog značaja za razumijevanje problematike stavljene u središte zanimanja ovoga rada, a to su: kako okolina utječe na poduzeće i kako poduzeće odgovara na utjecaje koji dolaze iz njemu relevantne okoline. Polazeći od odgovarajućih teorijskih doprinosa na prvo je pitanje moguće vrlo kratko odgovoriti: okolina utječe na poduzeće preko promjena koje izazivaju različite utjecaje. Poduzeće preko svoje organizacijske strukture prima te utjecaje, doživljavajući ih kao svojevrsne prijatnje ali i kao određene pogodnosti na koje ono mora pravovremeno reagirati, i na njih brzo i djelotvorno odgovoriti.

Upravo s tim je povezan i odgovor na drugo pitanje: kako poduzeće odgovara na utjecaje iz okoline. Iako je u literaturi poznato više načina kako poduzeće može reagirati na utjecaje iz okoline ono to najčešće čini na dva načina: "strategijskim odgovorom", odnosno izborom odgovarajuće poslovne strategije i

"organizacijskom promjenom", odnosno preoblikovanjem postojeće i dizajniranjem nove organizacijske strukture. Stoga se u radu iscrpno obrađuju inženjering poduzeća i poslovni procesi kao novi organizacijski koncepti koji, u kontekstu odgovora na drugo pitanje, mogu značajno doprinijeti izgradnji djelotvorne organizacijske strukture modernog poduzeća.

Ključne riječi: moderno poduzeće, okolina poduzeća, organizacijska struktura, dizajniranje strukture, inženjering poduzeća, poslovni procesi

1. UVOD

U današnjoj literaturi iz područja organizacijske teorije, ali i u ekonomskoj i organizacijskoj praksi, nailazimo na čitav niz pojmova s prefiksom "re", kao što su, na primjer, pojmovi reorganiziranje, restrukturiranje, redizajniranje ili reinženjering. S tim u vezi s pravom se može postaviti pitanje zbog čega se umjesto stvaralačkom i proaktivnom pristupu prednost daje pristupima koji naglasak stavljaju na prepravljanje ili preoblikovanje postojećeg. Zar moderna teorija ne raspolaže zavidnim organizacijskim instrumentarijem koji se može djelotvorno upotrijebiti upravo u izgradnji modernih organizacijskih struktura? Naravno, ovdje uopće nije riječ o jezičnom aspektu upotrebe spomenutih termina, već o samoj biti izgradnje modernog poduzeća.

Zalaganje za pristupe koji će ukazivati na kreativne mogućnosti izgradnje novih, djelotvornih i fleksibilnih organizacijskih struktura prvenstveno se temelji na spoznaji da se danas u svijetu rađa znatno više poduzeća, nego što ih nestaje u tržišnom vihoru. Podaci o osnivanju velikog broja srednjih i malih poduzeća u tranzicijskim zemljama (pogotovo u tranzicijskim zemljama Srednje Europe, kojima pripada i Hrvatska), kao i podaci o fuziji velikih svjetskih poduzeća tijekom protekle godine (riječ je o spajanju velikih svjetskih kompanija iz različitih zemalja, kao i iz različitih gospodarskih područja: Zenece i Astre, Chyrlslera i Daimler-Benz, British Petroleuma i Amoca, Store i Ensa, Citicorpa i Travelersa, Exxon i Mobila, Hoechst i Rhone-Poulenca) to zorno pokazuju.

U kontekstu spomenute rasprave vrijedno je ukazati i na koncept reinženjeringa poslovnih procesa, u literaturi poznatijeg pod nazivom BPR-koncept (Business Process Reengineering), čiji je simbol čekić. Njegova bit se može izraziti sloganom "razbij sve i počni ispočetka". Zar u kontekstu razmatrane tematike i sam koncept reinženjeringa nije duboko kontradiktoran? Zar i ovaj koncept svoja organizacijska rješenja ne vezuje uz nov početak i izgradnju jednog potpuno novog sustava?

Stoga se u samo središte zanimanja ovoga rada, umjesto koncepta reinženjeringa i koncepta poslovnih funkcija, stavljaju dva nova koncepta: koncept inženjeringa ili izgradnje poduzeća i koncept poslovnih ili organizacijskih procesa.

Upoznavanje sa spomenutim konceptima ima za cilj ukazati na određene organizacijske module koji bi se kao građevinski blokovi mogli koristiti u izgradnji modernog poduzeća, pri čemu bi inženjering poduzeća i inženjering poslovnih procesa trebali predstavljati ključne odrednice u dizajniranju njegove organizacijske strukture.

2. O INŽENJERINJU PODUZEĆA, POSLOVNIM PROCESIMA I DIZAJNIRANJU MODERNOG PODUZEĆA

Pojam "inženjering" se izvorno vezuje za sposobnosti i znanje inženjera pojedinih struka, odnosno za konzultantsku djelatnost poduzeća. U posljednje se vrijeme često govori i o inženjeringu znanja. Inženjering znanja je "proces prikupljanja znanja iz određenog problemskog područja i njegovo oblikovanje u okviru baze znanja" (Ekonomski leksikon, ur. Z. Baletić, 1995., str. 49.).

Ipak, najčešće se pojam inženjeringa povezuje s poduzećima koja se bave izgradnjom i opremanjem građevinskih objekata.

Upravo je riječ izgradnja bila ključna u stvaranju nove organizacijske sintagme "inženjering poduzeća". Riječ je, naravno o analogiji prema kojoj se, uopćeno rečeno, izgradnja građevinskih objekata povezuje s izgradnjom poduzeća, odnosno s izgradnjom njegove organizacijske strukture.

Iz navedenog se može izvući nekoliko zaključaka koji bi trebali doprinijeti preciznijem definiranju pojma inženjering poduzeća.

Prvo, inženjering poduzeća objedinjuje niz aktivnosti usmjerenih na izgradnju, oblikovanje ili dizajniranje organizacijske strukture modernog poduzeća.

Drugo, on vremenski povezuje sve aktivnosti vezane uz organiziranje poduzeća, počevši od utvrđivanja vizije poduzeća pa do uspostavljanja odgovarajućih sustava za kontinuirano poboljšanje poslovanja.

Treće, postupak dizajniranje poduzeća putem inženjeringa obuhvaća nekoliko skupina srodnih aktivnosti, nazvanih modulima, koji predstavljaju temelj za strukturiranje modernog poduzeća.

Vrijedi istaknuti da se pojam "inženjering poduzeća" u organizacijskoj teoriji pojavljuje tek odnedavno. Prvi ga je upotrijebio James Martin 1995. godine u svojoj knjizi "The Great Transition Using the Seven Disciplines of Enterprise Engineering to Align People, Technology, and Strategy".

U ovom će se radu o dizajniranju govoriti kao o originalnom i cjelovitom konceptu izgradnje modernog poduzeća. Iz koncepta, kao idejno osmišljenog postupka oblikovanja strukture modernog poduzeća, izrasta multidimenzionalni model.

Model se sastoji od tri temeljna modula bez kojih je nezamisliva izgradnja modernog poduzeća.

- "organizacijski dijament" sa svojim sastavnim komponentama,

- "inženjering poduzeća" s odgovarajućim disciplinama,
- "poslovni procesi" s pripadajućim organizacijskim procesima.

U predstavljenom modelu središnji i najznačajniji modul je upravo inženjering poduzeća.

Poslovni procesi danas predstavljaju ključnu kariku u oblikovanju optimalne organizacije modernog poduzeća. U modernoj teoriji o njima se govori s različitih aspekata. Međutim, treba istaknuti da su u teoriji još uvijek prisutna stanovita lutanja, te da, shodno tome, još uvijek nije formulirana jasna i precizna definicija poslovnih procesa. Upravo ovakvo stanje je i dovelo do toga da se u današnjoj organizacijskoj praksi poslovni procesi najčešće povezuju s funkcijama što je, u biti, pogrešno.

Rezultati najnovijih istraživanja su pokazali da do sada prevladavajući koncept poslovnih funkcija sve više ustupa mjesto konceptu poslovnih procesa.

Potrebno je, dakle, odgovoriti na pitanje što su to poslovni procesi?

Prije svega treba istaknuti da poslovni procesi predstavljaju bit svake organizacije. Oni su, u pravilu, vrlo brojni i raznovrsni. Njihov broj ovisi o čitavom nizu čimbenika, ali prvenstveno o djelatnosti i veličini poduzeća. Do danas se uglavnom govorilo o tri vrste poslovnih procesa: o procesima obrade informacija, o procesima obrade materijala, te o managerskim procesima. Najnoviji pristup poslovnim procesima, koji će biti prezentiran u ovome radu, temelji se na spoznaji da poslovne procese čine svrhovite aktivnosti, koje obavljaju skupine ljudi s jasno postavljenim procesnim ciljem.

Dizajniranje modernog poduzeća predstavlja skup aktivnosti usmjerenih na izgradnju modernog poduzeća. Riječ je, zapravo, o kreiranju djelotvorne organizacije modernog poduzeća, čiji je ključni reprezentant organizacijska struktura. Zbog njezine važnosti za poduzeće neki je autori još nazivaju i anatomijom poduzeća. Na taj način oni žele naglasiti da je organizacijska struktura (ustroj ili ustrojstvo, kako je neki nazivaju) za poduzeće ono što je anatomska građa za žive organizme (više o organizacijskoj strukturi vidjeti u Dulčić et al., 1997., str. 103-110.).

Pod pojmom dizajniranje se podrazumijeva proces izgradnje organizacijske strukture poduzeća, njezino oblikovanje ili modeliranje. Rezultati najnovijih istraživanja ukazuju da je prioritetni zadatak poduzeća dizajnirati organizacijsku strukturu koja će odgovarati uvjetima u kojima poduzeće djeluje i koja će mu omogućiti da svoje stvaralačke napore i organizacijsko ponašanje usmjeri prema ostvarenju utvrđenih ciljeva i željenih rezultata.

Jedna od brojnih definicija organizacijske strukture govori da je organizacijska struktura poduzeća svojevrsna "kompozicija elemenata povezanih prema određenoj koncepciji i prema poznatim organizacijskim pravilima" (Dulčić, 1993., str. 20. i 21.). Ona se izgrađuje kao rezultat cilja i u međuzavisnosti s izabranom poslovnom strategijom.

Organizacijska struktura se dizajnira ili oblikuje pod utjecajem čitavog niza čimbenika (detajnije o njima vidjeti u knjizi Dulčić et al., 1996., str. 52.-62.), od kojih je najjači upravo utjecaj okoline u kojoj poduzeće egzistira, a o njoj će biti još riječi u daljnjem tekstu. Kada je riječ o organizacijskoj strukturi neophodno je istaknuti da se svaka organizacijska struktura izgrađuje u cilju obavljanja odgovarajuće funkcije.

Prema J. Khandwalli temeljne funkcije organizacijske strukture su usmjerene na smanjivanje interne i eksterne neizvjesnosti, prilagođavanje utjecajima okoline, i na omogućavanje uspješne koordinacije svih aktivnosti u poduzeću.

Zahtjev da poduzeće brzo reagira na promjene u okolini vodi izgradnji prilagodljive ili fleksibilne organizacijske strukture. Drugi zahtjev, koji je samo naizgled suprotan ovome, je zahtjev za relativnom stalnošću ili stabilnošću strukture, izgradnja koje bi poduzeću trebala omogućiti specijalizaciju i racionalizaciju poslovanja, uz snižavanje troškova. Iz navedenog proizlazi da je primarni zadatak dizajnera strukture uspostaviti ravnotežu između dva već spomenuta zahtjeva. Uspostavljanje ravnoteže između stabilnosti i prilagodljivosti u biti predstavlja, osnovni cilj dizajniranja organizacijske strukture modernog poduzeća.

Polazeći od spoznaje da se organizacijska struktura poduzeća sastoji od odgovarajućih elemenata, dolazi se do zaključka da je sadržaj procesa dizajniranja povezivanje elemenata organizacijske strukture u skladnu cjelinu. Njihovim povezivanjem se oblikuju različiti oblici ili tipovi organizacijskih struktura (više o elementima strukture i tipovima struktura vidjeti u Dulčić et al., 1997., str. 107-110.).

Sve do sada navedeno se odnosi na klasičan pristup dizajniranju organizacijske strukture. Stoga se u ovom radu želi ukazati na jedan novi koncept dizajniranja u kojemu bi tri modula, uvjetno rečeno elementa, trebala poslužiti kao temeljni blokovi za izgradnju modernog poduzeća.

3. MODULI KAO TEMELJNI ORGANIZACIJSKI BLOKOVI

Novi koncept izgradnje, dizajniranja ili inženjeringa poduzeća ukazuje na nužnost postojanja tri temeljna organizacijska modula. U izgradnji organizacije modernog poduzeća oni predstavljaju važne građevne blokove koji u postupku dizajniranja igraju istu ulogu kakvu u građevinarstvu imaju kamen, betonski blokovi ili opeka. Svaki modul predstavlja zaokruženu cjelinu. Jednog od njih tvore komponente, jednog procesi, a najvažniji među njima se sastoji od niza elemenata. Da bi se elementi stavili u određenu funkciju neophodno ih je na odgovarajući način povezati. Što se u građevinarstvu postiže cementom, to se u organizaciji postiže komuniciranjem i koordiniranjem, odnosno uspostavljanjem komunikacijskih veza i odnosa.

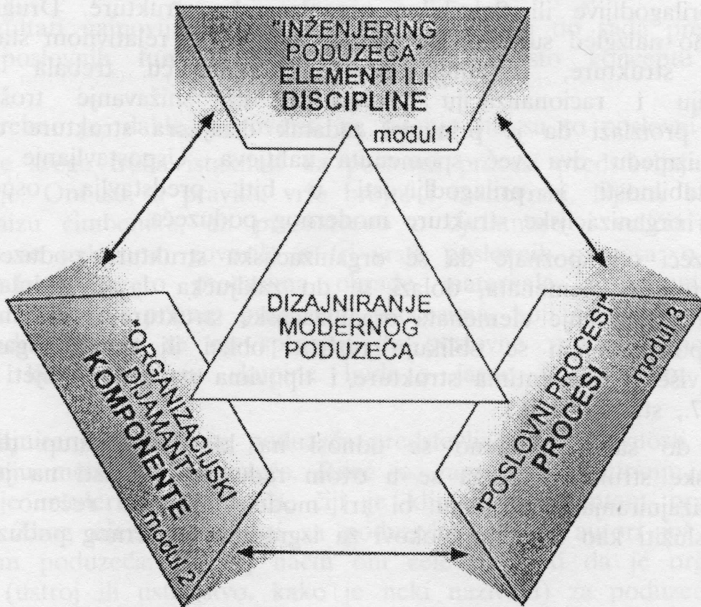
Na slici 1 prikazani su moduli za dizajniranje organizacijske strukture modernog poduzeća.

Iz slike je uočljivo koji su to moduli putem kojih se može dizajnirati organizacijska struktura modernog poduzeća.

Modul 1 nosi naziv "inženjering poduzeća", a sastoji se od sedam elemenata ili disciplina.

Modul 2 je dobio naziv "organizacijski dijamant", a čine ga četiri ključne komponente.

Modul 3 ima naziv "poslovni procesi", a obuhvaća tri najvažnije vrste poslovnih procesa.



Slika 1. Temeljni moduli dizajniranja i organizacijske strukture modernog poduzeća

4. KLJUČNE DISCIPLINE "INŽENJERINGA PODUZEĆA" I NJIHOV UTJECAJ NA DIZAJNIRANJE MODERNOG PODUZEĆA

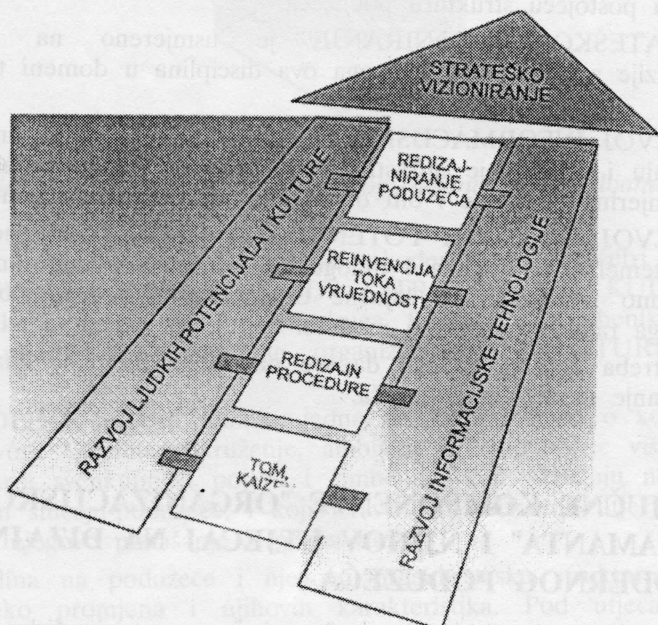
U kontekstu ovoga rada, o inženjeringu poduzeća se do ovoga trenutka govorilo kao o novom organizacijskom konceptu. Ovdje je, međutim, riječ o odgovarajućem modulu koji je upravo zbog svog značaja u izgradnji moderne organizacije i dobio naziv po opisanom konceptu. Pri definiranju sadržaja modula razmatrano je nekoliko varijanata.

U jednoj od njih se u prvi plan stavljaju elementi organizacijske strukture. Međutim, i u tome se zbog postojanja različitih klasifikacija elemenata organizacijske strukture javljaju stanoviti problemi. Sustav projektiranja organizacije se pokazao nedovoljno operativnim, pa je odbačen, a ni provedena primijenjena istraživanja, nisu dala očekivane rezultate. U tom trenutku se pojavila već spomenuta knjiga J. Martina, koji je u njoj po prvi put "progovorio" o inženjeringu poduzeća na potpuno novi i originalan način (Martin, 1995).

Kako se Martinov pristup pokazao dovoljno cjelovitim i sveobuhvatnim, izdvojen je iz njegovog koncepta s ciljem da zajedno s preostala dva modula čini jezgru novog pristupa dizajniranju modernog poduzeća. Stoga ćemo u najkraćim crtama opisati temeljne elemente "Martinovog modela".

Prema spomenutom autoru, ovaj se model sastoji od sedam različitih i međusobno vrlo isprepletenih elemenata, koje je sam autor nazvao disciplinama.

Na slici 2 prikazane su ključne discipline "inženjeringa poduzeća".



Slika 2. Ključne discipline "inženjeringa poduzeća" (Prema J. Martin, 1995., str. 2).

Model se temelji na TQM-konceptu, odnosno konceptu potpunog upravljanja kvalitetom, te KAIZEN-poslovnoj filozofiji, koji zajedno čine prvu disciplinu inženjeringa poduzeća. Glavni cilj ove discipline je osigurati kontinuiranu promjenu u svim segmentima poduzeća, uz punu koncentraciju na izvršenje individualnih zadataka, te kontinuirano poboljšanje učinkovitosti timova i odjela.

REDIZAJN PROCEDURE je druga temeljna disciplina inženjeringa. Ona zahtijeva povremeno redizajniranje ili redefiniranje pojedine organizacijske procedure, usko povezane s brzim rješavanjem odgovarajućeg problema, poput problema "rezanja" troškova, na primjer. Navedeno implicira i postojanje točno utvrđenih i propisanih organizacijskih procedura.

REINVENCIJA TOKA VRIJEDNOSTI je slijedeća inženjering-disciplina. Ona uključuje praćenje i preusmjeravanje tokova pojedinih aktivnosti koje doprinose "stvaranju vrijednosti", a koje su, najčešće, usmjerene na vrijednosne outpute poduzeća. U tom smislu se može govoriti o korekciji naglih porasta cijena i sprječavanju njihovog mogućeg "udara" na efikasnost poduzeća.

REDIZAJNIRANJE PODUZEĆA, kao temeljna disciplina, u osnovi je usredotočeno na permanentno preoblikovanje njegove organizacijske strukture kao i na formiranje novih organizacijskih entiteta, te njihovo uklapanje u postojeću strukturu poduzeća.

STRATEŠKO VIZIONIRANJE je usmjereno na osmišljavanje strateške vizije poduzeća, pa je stoga ova disciplina u domeni top-managera poduzeća.

RAZVOJ INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE je disciplina usmjerena na "izgradnju i održavanje infrastrukture znanja". Ona bi trebala podupirati ostale inženjering discipline i biti dovoljno osjetljiva na promjene.

RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA I KULTURE nedvojbeno je jedna od temeljnih disciplina i omogućuje održavanje i izgradnju strukture, a neposredno je vezana uz ključne organizacijske procese, objedinjene u okviru ovoga rada u posebnom modulu.

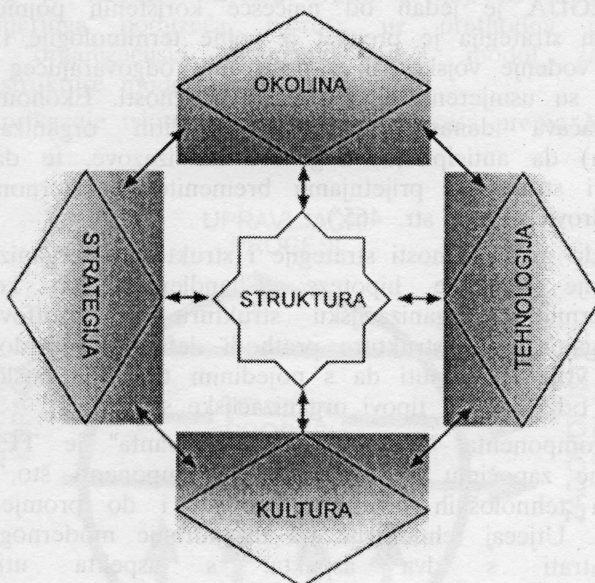
Ne treba posebno isticati da sve navedene discipline značajno utječu na dizajniranje modernog poduzeća.

5. KLJUČNE KOMPONENTE "ORGANIZACIJSKOG DIJAMANTA" I NJIHOV UTJECAJ NA DIZAJNIRANJE MODERNOG PODUZEĆA

Pojam "organizacijski dijamant" prvi je u organizacijsku teoriju uveo H. Leavitt. On je definirao poseban model organizacijskih komponenata koji je po njemu nazvan "Leavittov model" ili "Leavittov dijamant". Njegov model obuhvaća slijedeće komponente: zadatke, strukturu, ljude i tehnologiju. Bit modela tvori spoznaja o međuovisnosti navedenih

organizacijskih komponenata i njihovom međusobnom prožimanju, pri čemu svaka promjena jedne komponente izaziva promjenu druge.

Na slici 3 su prikazane ključne komponente novog "organizacijskog dijamanta".



Slika 3. Ključne komponente novog "organizacijskog dijamanta"

Novi "organizacijski dijament" se također sastoji od četiri komponente. To su: OKOLINA, TEHNOLOGIJA, STRATEGIJA i KULTURA. Sve navedene komponente, uz brojne druge faktore tj. čimbenike, izravno i presudno utječu na dizajniranje organizacijske STRUKTURE modernog poduzeća.

OKOLINA je, bez sumnje, jedna od komponenata o kojoj se danas najviše govori. Okolina (okruženje, ambijent ili sredina) je višeznačni izraz koji označava sveukupnost pojava i čimbenika koji okružuju neki sustav, u konkretnom slučaju-poduzeće, i koji izravno ili neizravno utječu na njegovo djelovanje, njegovo ponašanje i njegov razvoj.

Okolina na poduzeće i njegovu organizacijsku strukturu prvenstveno utječe preko promjena i njihovih karakteristika. Pod utjecajem brzih i burnih promjena okolina poduzeća se gotovo svakodnevno mijenja. Dinamične promjene snažno utječu na poduzeće. Ono preko svoje organizacijske strukture prima te utjecaje doživljavajući ih kao svojevrsne prijetnje ili kao određene pogodnosti. Na njih poduzeće mora reagirati-odgovoriti, a ono najčešće to čini "strategijskim odgovorom",

odnosno izborom odgovarajuće poslovne strategije i "organizacijskom promjenom", tj. redizajniranjem (preoblikovanjem) postojeće ili dizajniranjem (oblikovanjem) nove organizacijske strukture.

U spomenutom kontekstu je potrebno promatrati i međuovisnost strategije i organizacijske strukture.

STRATEGIJA je jedan od najčešće korištenih pojmova današnjeg vremena. Pojam strategija je preuzet iz vojne terminologije i pod njim se podrazumijeva vođenje vojske, ali i postojanje odgovarajućeg pravca akcije prema kojemu su usmjerene odgovarajuće aktivnosti. Ekonomsko poimanje strategije označava danas "nastojanje različitih organizacija (osobito gospodarstvenih) da anticipiraju, odgovore na izazove, te da prežive u promjenjivom i strateškim prijetnjama bremenitom eksternom i internom okruženju" (Adrović, 1991., str. 465.).

U pogledu međuovisnosti strategije i strukture u organizacijskoj teoriji dominiraju dvije temeljne hipoteze: Chandlerova, po kojoj poslovna strategija determinira organizacijsku strukturu i Ansoffova, po kojoj dizajniranje organizacijske strukture prethodi definiranju poslovne strategije. S tim u vezi vrijedi istaknuti da s pojedinim tipovima poslovne strategije korespondiraju odgovarajući tipovi organizacijske strukture.

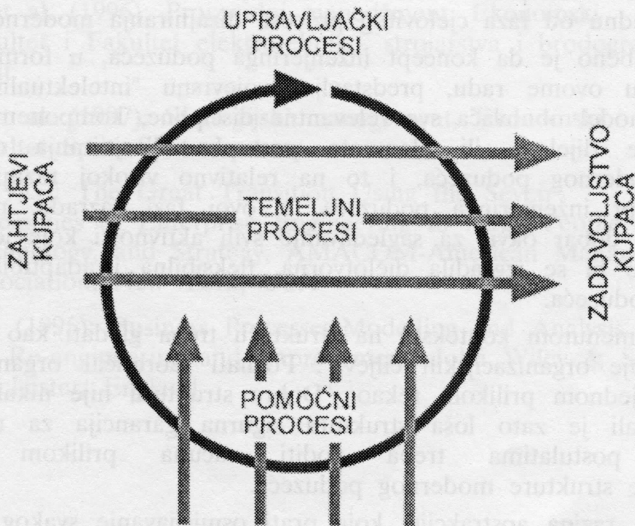
Treća komponenta "organizacijskog dijamanta" je TEHNOLOGIJA. Često promjene započinju upravo u ovoj komponenti što, u današnjem vremenu brzih tehnoloških promjena, dovodi i do promjena u ostalim komponentama. Utjecaj tehnologije na dizajniranje modernog poduzeća se može promatrati s dva aspekta: s aspekta utjecaja općeg znanstveno-tehnološkog napretka i s aspekta utjecaja u poduzeću primijenjene tehnologije. U kontekstu međudnosa tehnologije i strukture vrijedno je spomenuti Newmanovu matricu, utemeljenu na povezanosti odgovarajućih tipova tehnologije (Newman govori o četiri tipa tehnologije: o rutinskoj, zanatskoj, inženjerskoj i fleksibilnoj) i odgovarajućim tipovima strukture.

KULTURA je četvrta komponenta novog "organizacijskog dijamanta". Kultura, preciznije rečeno organizacijska kultura, se promatra kao sustav ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuju opće organizacijsko ponašanje i usmjeravaju aktivnosti pojedinaca i grupa u poduzeću. Sve navedeno ukazuje na to da je upravo organizacijska kultura ključna komponenta koja objedinjuje, povezuje i integrira sve komponente novog "organizacijskog dijamanta" u skladnu cjelinu.

6. TEMELJNI POSLOVNI PROCESI I NJIHOV UTJECAJ NA DIZAJNIRANJE MODERNOG PODUZEĆA

Već je u samom uvodu istaknuto da će se u radu prezentirati jedan drugačiji pristup definiranju i klasificiranju poslovnih procesa. Riječ je o konceptu kojeg je razradio M. A. Ould, a koji se idealno uklapa u koncept inženjeringa poduzeća, tvoreći, uz prethodna dva-"inženjering poduzeća" i "organizacijski dijamant", treći modul za dizajniranje organizacijske strukture modernog poduzeća.

Slika 4 prikazuje tri temeljna poslovna procesa prema M. A. Ould-u.



Slika 4. Temeljni poslovni procesi (Prema M. Ould, 1995., str. 2.)

Na slici su uočljive isprepletенost poslovnih procesa i njihova ključna uloga u poduzeću-udovoljavanje zahtjevima kupaca, odnosno korisnika usluga. Prema spomenutom autoru u osnovi se može govoriti o tri temeljne skupine poslovnih procesa: o TEMELJNIM PROCESIMA, o POMOĆNIM PROCESIMA, te o UPRAVLJAČKIM ili MANAGERSKIM PROCESIMA.

Okvako shvaćeni poslovni procesi imaju odgovarajuća prepoznatljiva obilježja koja ih i čine procesima, a to su:

- poslovni procesi kao sastavni dio svake organizacije;
- svaki poslovni proces sadrži odgovarajuću svrhovitu aktivnost;
- poslovni procesi povezuju određene skupine ljudi;
- svaki je poslovni proces usmjeren ka postizanju određenog cilja.

Dodajmo još i to da koncept poslovnih procesa u postupku dizajniranja modernog poduzeća sve uspješnije zamjenjuje koncept poslovnih funkcija.

7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Ovaj je rad rezultat nastojanja da se u području organizacije poduzeća, u poplavi procesa s prefiksom "re", osmisli jedan novi i proaktivni koncept izgradnje modernog poduzeća, odnosno dizajniranja njegove organizacijske strukture.

Osnovu koncepta tvore tri temeljna modula, od kojih svaki predstavlja jednu od faza cjelovitog procesa dizajniranja modernog poduzeća.

Nedvojbeno je da koncept inženjeringa poduzeća, u formi u kojoj je prezentiran u ovome radu, predstavlja svojevrsnu "intelektualnu slagalicu". Spomenuti model obuhvaća sve relevantne discipline, komponente i procese, kao sastavne dijelove ili elemente postupka dizajniranja organizacijske strukture modernog poduzeća, i to na relativno visokoj razini apstrakcije. Stoga koncept inženjeringa poduzeća, u ovoj fazi razrade, može istinski poslužiti kao dobar okvir za sagledavanje svih aktivnosti koje je neophodno provesti kako bi se izgradila djelotvorna, fleksibilna i adaptibilna struktura modernog poduzeća.

U spomenutom kontekstu na strukturu treba gledati kao na "sredstvo za ostvarivanje organizacijskih ciljeva". Poznati teoretičar organizacije Peter Drucker je jednom prilikom rekao: "Dobra struktura nije nikakva garancija za uspjeh, ali je zato loša struktura sigurna garancija za neuspjeh". O navedenim postulatima treba voditi računa prilikom dizajniranja organizacijske strukture modernog poduzeća.

Visoka razina apstrakcije, koja prati osmišljavanje svakog koncepta, a pogotovo izuzetno složenih koncepata u području organizacije, u koje se ubraja i prezentirani koncept, iziskivat će daljnju razradu i detaljnu operacionalizaciju opisanog modela.

LITERATURA

- Adrović, Z. et al. (1991): Masmedijin poslovni rječnik, Masmedia, Zagreb
- Baletić, Z., ur. (1995): Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmedia, Zagreb
- Dulčić, Ž., (1993): Organizacijska struktura poduzeća u uvjetima ambijentalne kompleksnosti i dinamičnosti, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split, Split
- Dulčić, Ž., et al. (1996): Proizvodni menadžment, Ekonomski fakultet i Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje Split, Split
- Dulčić, Ž., et al. (1997): Strategijski management, Ekonomski fakultet Split, Split
- Martin, J. (1995): The Great Transition Using the Seven Disciplines of Enterprise Engineering to Align People, Technology, and Strategy, AMACOM-American Management Association, New York, USA
- Ould, A. M. (1995): Business Processes-Modelling and Analysis for Re-engineering and Improvement, John Wiley & Sons, Chichester, England

Želimir Dulčić, Ph.D.

Assistant Professor

Faculty of Economics, Split

ENTERPRISE ENGINEERING AND MANAGEMENT PROCESSES AS KEY ELEMENTS OF DESIGN FOR MODERN ENTERPRISES

Summary

The modern enterprise functions under conditions of environmental turbulence, whose main characteristics are complexity, dynamism, uncertainty and unstability. These conditions generate swift, turbulent and unanticipated innovations which evolve into the main characteristics of the times we live in. The environment of the modern enterprise is also influenced by these changes, and by way of opportunity or threat strongly influences both the phenomena of "organizational Darwinism" - wherein the survival of an enterprise is tied to its ability to continuously follow and adequately adapt to change, and enterprise development - which is connected to its ability to determine corresponding business strategies as the basis for establishing fundamental enterprise goals. Undoubtedly, it is the environment itself, by way of the aforementioned characteristics, which decisively influences the behaviour and performance of the modern enterprise.

With this in mind, there are two key questions which are of special significance for comprehending the problematics which are central to this paper, and they are: how the environment influences an enterprise and how an enterprise responds to enterprise-relevant environmental stimuli. We can very briefly answer the first question on the basis of adequate theoretical contributions: the environment influences an enterprise through change caused by various factors. An enterprise, by way of its organizational structure, responds to these influences, experiences them as specific threats, but also as set advantages, to which an enterprise must take timely action, or react swiftly and expediently.

The answer to the second question is closely tied to this - how an enterprise responds to environmental influences. Even though literature presents various manners in which an enterprise can react to environmental factors, it generally does this in two ways: by "strategic reply", or the choice of an adequate business strategy and by "organizational restructuring", or the reforming of existing and designing of a new organizational structure. Therefore, the paper will give an indepth analysis of enterprise engineering and business processes as the new organizational concepts which, in context with replying to the second question, can significantly contribute towards establishing an efficient organizational structure for the modern enterprise.

Key words: *modern enterprise, enterprise environment, organizational structure, structure design, enterprise engineering, business process*