

Ivana Barković, dipl. oec.

EVOLUCIJSKI REENGINEERING

“Ne žalite za onim čega više nema; jer kada se ništa ne bi mijenjalo, ubrzo bi sve postalo dosadno.”

Gerard Bauer

Procesni način promatranja i rješavanje problematike s kojom se susreću poduzeća sve više dobiva na značenju. On se posebno manifestira u praktičnim konceptima kao što je to procesni reengineering. Iako ne postoji neka posebna teorijska potpora tom konceptu, dobro dolazi svako pojašnjenje pojma procesa kao temeljne pretpostavke inovativne transformacije poduzeća. Od mogućih pristupa izabrao se Europi bliži koncept evolucijskog reengineeringa ključnih procesa. Pokazuje se da taj pristup može pridonijeti svladavanju problema presjeka između različitih područja i razina. Inovacije ključnih procesa vode do jače horizontalne organizacije u kojoj su uključeni svi suradnici. Tako se otkrivaju potencijali, razvijaju nove ideje, otkrivaju slaba mjesta. Te nebirokratske zamjene mjera zajedno s managementom doprinose da uspjeh koji se postiže zajedničkom izradom promjena postaje transparentan. Kontinuirano poboljšanje kao filozofija evolucijskog reengineeringa ne ostaje samo u glavama suradnika, već svakog dana kod novog zadatka na licu mjesta ponovno oživljava.

1. UVODNA RAZMIŠLJANJA

Nove postavke ključnih procesa u poduzećima obećavaju radikalno smanjenje troškova, skraćenje vremena i povećanje kvalitete proizvoda i usluga, ali se istovremeno javljaju zabrinuti glasovi u Europi koji se tuže na probleme primjene takvih novih procesa reengineeringa.

Koncept čije će se ideje ovdje ukratko obrazložiti bira srednji put između američkog radikalnog procesa reengineeringa koji pomoću potencijala informatičke tehnologije mijenja ključne procese i japanskog pristupa Kaizen koji cilja na harmonizirano kontinuirano poboljšanje u okviru postojeće strukture, ali ne mijenja ključne procese. Put primjeren europskom shvaćanju treba uzeti u obzir glavna svojstva europskih poduzeća, naime kreativnost, kulturološki pluralizam i poduzetništvo koje se pretežno bavi srednjim poduzećima, dakle put **evolucijskog reengineeringa**. Promotrit ćemo zato različite aspekte takvog evolucijskog reengineeringa.

U uspješnom rješavanju problema koji se nalaze u presjeku gospodarstva, znanosti i politike, trebat će primijeniti takve metode rješavanja koje će u prvi plan dovesti inovacijske procese. Na pretvaranju novih tehnologija u tržišne uspjehe trebaju zajednički raditi poduzeća, znanstvenici i zastupnici političkih institucija. Takav novi reengineering inovacijsko-političkih procesa ozbiljan je izazov kako za poduzeća tako i za politiku. Konačno, to potvrđuju i “ministarstva budućnosti” koja se osnivaju u gospodarsko naprednim zemljama.

Pitanje jesu li promjene poduzeća revolucionarne ili evolucijske vrlo je staro¹. Zagovornici **revolucionarnih promjena** polaze od osnovne ideje da su temeljne promjene potrebne samo u kriznim vremenima jer bi u normalnim situacijama otpori bili prevladani. U prilog evolucijskih promjena govori mišljenje da jake i brze promjene zaposleno osoblje ne prihvaća tako dobro. **Filozofije transformacija** međusobno se razlikuju. Revolucionarna promjena često je prije defenzivna i slijedi kao reakcija na promjene u okruženju ili na interne promjene. Evolucijska promjena je ofenzivnija i usmjerena na iscrpljivanje internih i eksternih potencijala.

¹Greiner, L.: Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review, br. 4, 1990, str. 37-46.

Revolucionarne promjene nameću autoritativne sile, dok uspješna evolucijska promjena zahtijeva kulturno-senzibilnog moderatora procesa i vođu. **Uloga suradnika** je isto tako različita: u revolucionarnim promjenama oni više predstavljaju masu kojom se manevrira, a kod evolucijskih se mogu personificirati s motorom pokretačke sile. Javlja se i opasnost od intenzivnog otpora i polariziranje na grupne interese.

Od odlučujućeg je značenja kod reengineering programa pitanje kako se informacijski sustavi trebaju transformirati. Standardni software programi za sveobuhvatnu *procesnu orijentaciju* poduzeća još ne postoje. Za sada uspjeh obećava **evolucijski prototip** koji počinje s pilotskim projektom i teče kao interaktivni proces između onog koji ga razvija i onog koji ga primjenjuje.

Prema konceptu te verzije nastaju tako postupno novi subsustavi koji zajedno sraščuju. Isto bi se moglo zaključiti da reengineering temelji ključne procese na revolucionarnoj ideji, ali do promjena treba doći evolucijskim putem.

2. INOVACIJSKE TRANSFORMACIJE U PODUZEĆU

Mnoga se poduzeća bore za svoju egzistenciju. Zato im je i cilj prevladati okoštale strukture i realizirati tekuće procese koji su usmjereni više na interne i eksterne klijente. To u pravilu zahtijeva inovacijsku transformaciju strategija organizacije, informacijskih sustava kao i ponašanje suradnika, te razvijanje komunikacijske kulture. Kod takve **transformacije poduzeća** pet polja zadataka međusobno su povezana².

1. otvaranje novih poslova i povećanja korisnosti klijentima na temelju temeljne kompetencije (**renewing**)

2. promjenama lokacije i proizvodne strukture da bi se iscrpili potencijal tržišta i prednosti faktora troškova (**relocating**)

3. novo oblikovanje ključnih procesa u okviru horizontalne organizacije (**reengineering**)

4. daljnje razvijanje sposobnosti svih suradnika kroz zajedničke procese učenja (**revitalizing**)

5. realiziranje mentalnih promjena kroz promjenu tumačenja subjektivnih stavova i spoznaja (**reframing**)

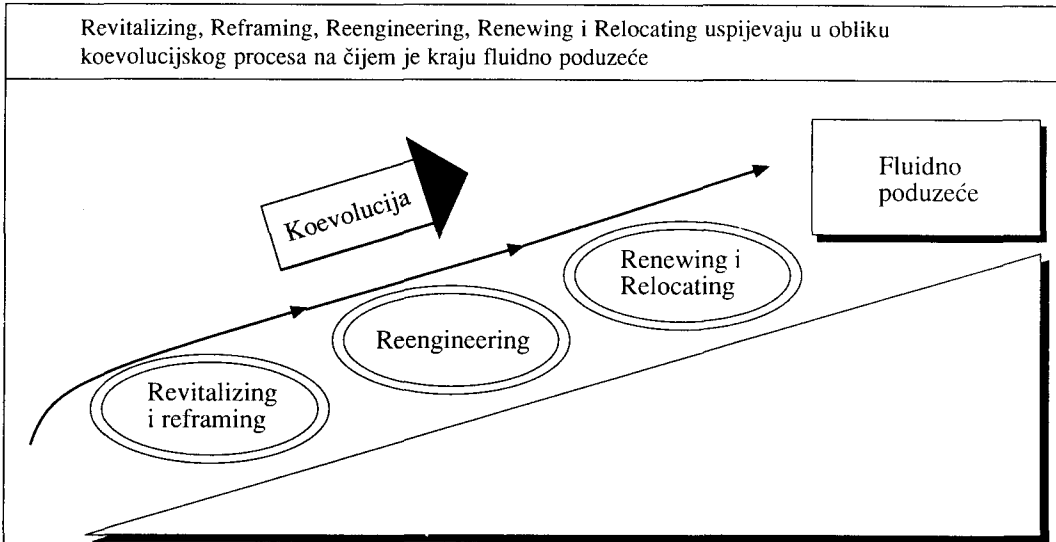
Reengineering ključnih procesa je dio jedinstvenog stava koji zajedno s obnavljanjem poslova, pomicanjem proizvodnje i promjenama u glavama osigurava dugoročno preživljavanje poduzeća. Bez temeljne promjene stavova i uvjerenja spotiče se reengineering ključnih procesa na otporima pojedinih moćnika u određenim područjima koji se boje da će izgubiti svoju moć. Cjelokupno jedinstveno razumijevanje transformacije poduzeća treba se povezati s novim razvitkom **inovacijske politike**. Takva politika treba stvoriti radna mjesta u području high-tech i inteligentnih usluga. Reengineering na mikro razini **bez kreiranja poslova (job creation)** ugrožava socijalni mir. Koncept evolucijskog reengineeringa temelji se na **jedinstvenoj evolucijskoj znanosti** rukovođenja koja vuče korijene od grčkih prirodnih filozofa, uključuje u sebe niz aktualnih istraživačkih pravaca kao što su biokibernetika, samoorganizacija, konstruktivizam i teorija kaosa. Prema principu koevolucije u tom inovacijskom programu transformacije u pojačanom međusobnom odnosu sinergetski djeluju *renewing*, *relocating*, *reengineering*, *revitalizing* i *reframing*. Na kraju te koevolucije je fluidno poduzeće (slika 4).

3. PROCESNA ORIJENTIRANOST

Tendencije promjene u poslovnom konkurentskom okruženju primoravaju poduzeća da si postavljaju temeljna pitanja kako da osiguraju dugoročno svoju egzistenciju. U sadašnjim situacijama inteligentna poduzeća traže nove puteve u stratezijskom obnavljanju i organizacijskom *revitaliziranju*. U središtu realiziranja ideje **lean management** stoji jaka orijentacija na procese s ciljem da se tijekom ubrzanju, troškovi drastično smanje, a da istovremeno treba očuvati razinu kvalitete. Na tom putu poduzeća primjećuju da **problemi presjeka** između istraživanja - razvoja i marketinga, kao i svih ostalih mogućih presjeka, predstavljaju barijeru koja se teško prelazi. Potrebna je zapravo jedna promjena koja bi dala otklon od funkcionalne organizacije i približila se tržišno orijentiranim poslovnim jedinicama u poduzeću. Usprkos brojnim reorganizacijama još se nije uspjelo jasno regulirati odnose između poslovnih jedinica, centralnih funkcija (istraživanje-razvoj, računovodstvo, organizacija, osoblje), mjesta proizvodnje i inozemnih društava. Pokušaji poboljšanja lateralne (horizontalne) kooperacije u poduzeću imaju očigledno granice. Kažimo da u žarištu horizontalne ne stoje funkcije već procesi managementa. Ona dozvoljava više samostalnosti u odlučivanju i

²Servatius, H. G. Berger, R.: Reengineering-Programme umsetzen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1994, str. 41.

Slika 4. Fluidno poduzeće kao cilj



Izvor: Servatius, H. G, Berger, R.: Reengineering - Programme umsetzen, Schaffer Poeschel Verlag, Stuttgart, 1994, str. 44.

razgradnji hijerarhijske razine koja stavlja prepreke i uzrokuje veće troškove. Poduzeće pridružuje svoje resurse pojedinim poslovnim jedinicama s potrebnim suradnicima i procesima. Znanje i sposobnost osoblja glavno je obilježje horizontalne organizacije i zato su suradnici svjesno uključeni kao ključni faktori u organizacijsko učenje.³

Naravno da je u praksi prednost ako različiti odjeli surađuju u odnosu na probleme presjeka. Međutim, empirijska istraživanja pokazuju da do većih konflikata dolazi u kooperaciji s drugim organizacijskim jedinicama nego što se to događa u odnosu na direktno pretpostavljenu razinu. Zato je horizontalne kooperacijske konflikte teško direktno riješiti, jer se konsensus mora potražiti preko granica odjela. Važni razlozi konflikata su:⁴

- jednostrana orijentacija na vlastite organizacijske jedinice
- manjkajuće poznavanje problema drugih odjela
- manjkajući uvid u potrebu kooperacije
- zavisnost od učinaka drugih odjela.

Za prevladavanje tih konfliktnih situacija preporuča se jača orijentacija poduzeća na procese.

³Mc Gill, M. E., Slocum, J. W.: Das intelligente Unternehmen, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, 1996, str. 98.

⁴Wunderer, R.: Laterale Kooperation als Selbststeuerungs- und Führungsaufgabe. Wunderer, 1991, str. 208.

4. OSNOVNI PRINCIPI REENGINEERINGA KLJUČNIH PROCESA

Da bi se općenito prevladali problemi presjeka, moraju se ključni procesi business reengineeringa temeljito promisliti. Tradicionalni oblici podjele rada u organizaciji su obilježeni višim stupnjem kompleksnosti na temelju razlaganja na mnoštvo izoliranih mjesta. Taylorističko naslijeđe evidentirano je u jakom raščlanjivanju i raspodjeli radnih zadataka na specijaliste Cilj inovacijskog postavljanja ključnih procesa je da se razvoji koji se odvijaju još od industrijske revolucije preokrenu i prevedu na jaki jedinstveni timski rad. Dakle, proces business reengineeringa preokreće razvoj od doba industrijske revolucije i omogućava povratak integriranim procesima i jedinstvenom ispunjavanju zadataka.

Pionirska poduzeća u procesu business reengineeringa jedinstveno ispunjavaju zadatke:⁵

- obuhvatom mjesta
- premještanjem odlučivanja na razinu rada
- izvršenjem zadataka tamo, gdje prema samoj stvari ima smisla
- redukcijom kontrole
- kombinacijom centralnih i decentraliziranih zadataka.

⁵Hammer, M., Champy, J.: Reengineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution. New York, 1993, str. 51.

Važni principi integrativnog postavljanja procesa su:

- uspostavljanje prirodnog redoslijeda koraka u procesu u smislu delinearizacije
- definiranje pojedinih varijanti procesa, npr. za lakše i teže zadatke
- postavljanje novih kontakata s klijentima
- nominiranje odgovornih prema klijentima koji koordiniraju učinke.

5. EVOLUCIJSKI POSTUPAK

Praktično provođenje programa inovacijskog oblikovanja ključnih procesa sigurno nailazi na višestruke otpore prilikom njegove provedbe. Evolucijskim pristupom bi se trebalo osigurati povjerenje prema procesu koji donosi promjene.

Iskustva kažu da se potvrdio evolucijski postupak kroz osam koraka:⁶

1. Komunikacije u vezi s poslovanjem i stvaranjem povjerenja
2. Identifikacija ključnih procesa u poduzeću
3. Izbor ključnih procesa s potrebom najveće promjene i postavljanje ciljeva
4. Razumijevanje potrebnih tijekova opažanjem i suradnjom
5. Sakupljanje redesign-ideja u timskom pristupu
6. Razvoj koncepta i korištenje informacijske tehnologije
7. Vođenje odgovornih za proces kao i procesnog tima
8. savladavanje otpora za vrijeme provedbe.

Identifikacija ključnih procesa u poduzeću zahtijeva pogled na aktivnosti djelovanja. Postavlja se glavno pitanje, koji su to poslovi važni za uspjeh poduzeća i kako da se obave ti poslovi?

Tipični ključni procesi su na primjer:⁷

- razvoj i uvođenje novog proizvoda
- integrirana logistika nabave, sirovina i distribucije proizvoda
- osiguranje kvalitete.

Kada su ti procesi identificirani, mora se izabrati proces kod kojeg postoji mogućnost najveće promjene. Važni kriteriji kod tog izbora su:

- veličina problema i potreba poboljšanja u sadašnjim tijekovima
- značenje novog izgleda s gledišta kupca
- interne šanse uspjeha poduzeća kod provođenja procesne inovacije.

Obično će neko poduzeće s ograničenim brojem ključnih procesa početi s onim kod kojih nastupaju najveći problemi presjeka. Za te procese se utvrđuju vrijeme, troškovi i kvalitativni ciljevi. Oni se mogu preuzeti Banchmarking analiza najboljih svjetskih firmi.

6. AKTUALNOST PROCESNOG RAZMIŠLJANJA

Proces je trenutno jedan od najprimjenjivijih pojmova u znanosti o ekonomici poduzeća i u gospodarskoj praksi. Za to su odgovorni sljedeći aktualni koncepti:⁸

- **vrijednosni lanac** *M. E. Portera* koji primjereno tretira razumijevanje procesa
- **total quality management i lean management** koji zahtijevaju razmišljanja u obliku procesa
- **procesni management** od *Strieninga* koji pokazuje kako se pomoću procesnog načina promatranja može analizirati područje uprave
- **logistika** koja analizira oblike procesnih mreža
- **računovodstvo procesnih troškova** koje otkriva uzročnike troškova
- **benchmarking** koji sustavno uspoređuje vlastite procese poduzeća s odgovarajućim aktivnostima onih poduzeća koji svojim procesima najbolje vladaju
- **proces reengineeringa** koji zahtijeva radikalno oblikovanje novih procesa u poduzeću.

I u ranijim vremenima su procesi stajali u središtu gospodarskih interesa, Proizvodni procesi bili su predmet promatranja teorije proizvodnje, a poznato je i integrativno strukturiranje procesa u poduzećima s procesnom proizvodnjom. I pored široke rasprostranjenosti i aktualnosti, **pojam proces** malo je istražen. Pravnici pod tom riječju podrazumijevaju pravni postupak; u prirodnim znanostima poznati su biološki, kemijski ili fizikalni procesi; medicina razlikuje fizikalne i psihičke procese; u ekonomskoj znanosti različita područja imaju različite kutove gledanja na fenomen procesa.

⁶Servatius G. H.: Rengineering-Programme umsetzen, Schaffer Poeschel Verlag, Stuttgart, 1994, str. 51.

⁷Servatius, H. G., ibidem, str. 52.

⁸Bea, X. F., Schnaitmann, H.: Begriff und Struktur betriebswirtschaftlicher Prozesse, Wist, br. 6, 1995, str 278.

Tradicionalna teorija proizvodnje pod pojmom proces podrazumijeva aktivnost ulaganja faktora inputa koji se pretvaraju u outpute. Aspekt transformacije ovdje dolazi u prvi plan. Kako su procesi preko tijeka dobara međusobno umreženi, sam proces se, dakle, u tom smislu može shvatiti kao lančana povezanost, što znači stručni, vremenski i prostorni slijed aktivnosti koje su organizacijski posebno kontrolirane. Na primjer, aktivnosti od narudžbe automobila do ispostavljanja računa predstavljaju proces.

7. ILUSTRACIJA KLJUČNOG PROCESA

Sastavni dio evolucijskog procesa proizvoda je **kontinuirani proces poboljšavanja (KPP)** koji danas prožima čitavo poduzeće kao dio nove kulture poduzeća.⁹ On je usmjeren na optimalizaciju procesa i tijekove kako bi se što bolje zadovoljilo mušterije. U automobilskoj industriji, na primjer¹⁰, kraća vremena razvoja i životni ciklusi proizvoda, povećana kompleksnost proizvoda i konzekventna orijentacija na tržište zahtijevaju nove koncepte da bi se izazovima koji u pozadini imaju internacionalnu konkurenciju uspješno oduprlo. Strategijski cilj ovog KPP na području istraživanja i razvoja usmjeren je na kvalitetu, troškove i smanjenje vremena razvoja u pogledu na povećanje **produktivnosti razvoja**. Riječ je o tome da se identificiraju i eliminiraju sve nepotrebne aktivnosti u organizacijskoj strukturi i procesima koje ne stvaraju vrijednost (slika 5).

Slika 5. Cilj kontinuiranog procesa poboljšanja



Izvor: Seiffert, U.: Bestandteil eines evolutionären Produktentstehungsprozesses, Wist, br. 4, 1995, str. 197.

⁹Seiffert, U.: KVP - Bestandteil eines evolutionären Produktentstehungsprozesses, Wist, br. 4, 1995., str 197.

¹⁰Ilustrativnu podlogu koja se odnosi na firmu Volkswagen AG nalazimo kod Seiffert, U., ibidem, str. 198-202.

Iza pojma KPP stoji istraživački i razvojni koncept određene firme koji svakog suradnika ohrabruje da u svakodnevnom radu predloži poboljšanje. U središtu svih napora stoji razumljivo čovjek, dakle svaki pojedini suradnik. Koncentracijom na aktivnosti koje stvaraju vrijednosti (**value**) otvara se novi slobodni prostor za inovacije. Kontinuirani proces poboljšavanja orijentiran je na procese čije poboljšanje može dovesti do visoke stope inovacije jer stabilni i brzi procesi i tijekovi oslobađaju slobodni prostor da se dugoročno tehnološko planiranje i planiranje proizvodnje primijeni u poduzeću. To razmatranje nije potrebno samo u smislu procesa nastanka proizvoda; jer automobil za vrijeme svoga životnog ciklusa bitan je element u pokretljivosti našeg društva. Slika 6 pokazuje da se nešto odvija samo po sebi na temelju stalnih zahtjeva za promjenom koja dolazi iz okruženja, tako da je na strani ljudi koji razvijaju automobil potrebno pronalaziti stalno novi optimalni kompromis koji bi bio primjeren svim zahtjevima.

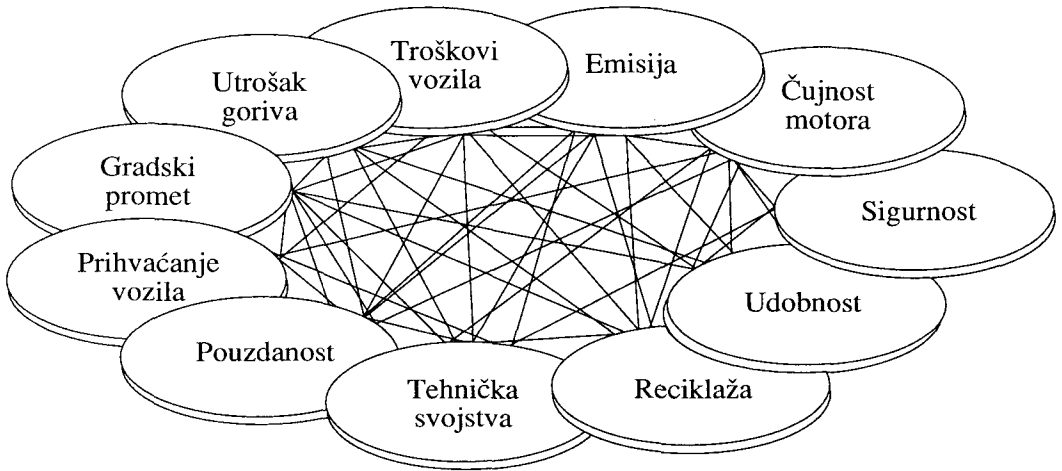
Iza pojma **KPP** stoji sljedeća filozofija: ako podemo od pretpostavke da ništa nije tako perfektno organizirano da se ne bi moglo poboljšati, ističe **KPP svjesnost problema** odnosno **spособnost spoznaje problema** i ne vidi u greški temeljni nedostatak, nego prepoznaje u posebnoj mjeri **potencijal poboljšanja**. KPP naznačava time veliku zainteresiranost za perfekcijom i duhovnim stavom koji pospješuje traženje rješenja kojim bi se raspoloživi resursi optimalno koristili i kojim bi bile izabrane najpogodnije alternative bez smanjenja kvalitete (sl. 7).

Zbog toga KPP mora biti bitan dio dnevnog radnog zadatka svakog pojedinog suradnika. Za management ovaj proces predstavlja dopunu razmišljanja koje je orijentirano prema rezultatu s ponašanjem orijentiranom prema procesu (slika 8).

Posebna problematika koja se ovdje uočava je integracija klasičnih zadataka rukovođenja u te procese. U ovom slučaju intenzivno školovanje rukovodećih snaga i njihovih nasljednika pokazalo se korisnim. Management preuzima važnu funkciju jer se proces mora držati u tijeku potporama i stimulirajućim akcijama. Stalnim praćenjem procesa upravlja se razvojnim projektom u dijalogu sa suradnicima na taj način da se željeni cilj postigne bez zaobilaznih puteva i nepotrebnih petlja. Time se dosadašnji postupak vrednovanja rezultata i suradnika na kraju procesa nadopunjava važnom komponentom.

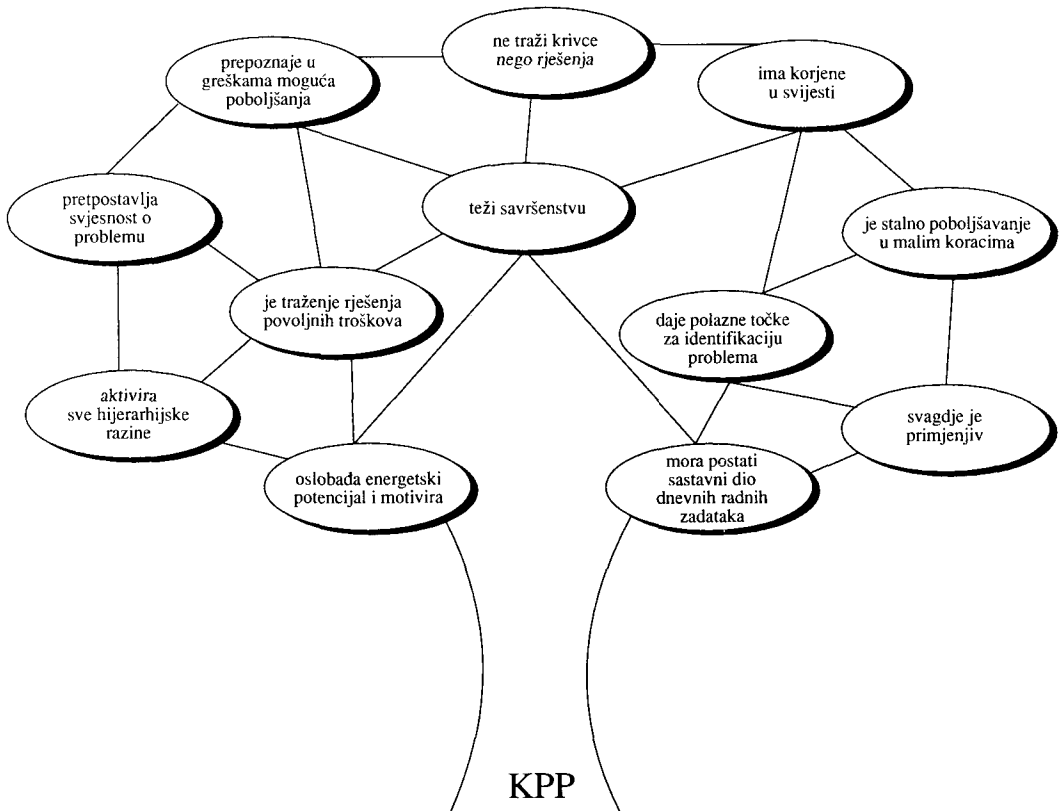
Implementacija KPP strategije ne može se odvijati od danas na sutra. Potrebne su brojne

Slika 6. Zahtjevi za određenim karakteristikama automobila.



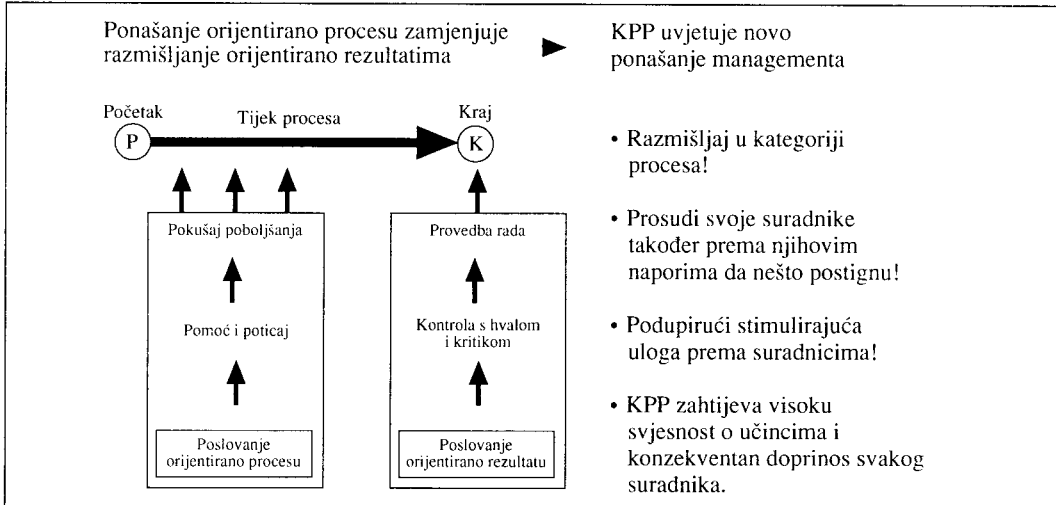
Izvor: Seiffert, U.: Bestandteil eines evolutionären Produktentstehungsprozesses, Wist, br. 4, 1995, str. 197.

Slika 7. Temeljni principi kontinuiranog procesa poboljšanja



Izvor: Seiffert, U.: Bestandteil eines evolutionären Produktentstehungsprozesses, Wist, br. 4, 1995, str. 198.

Slika 8. Kontinuirani proces poboljšavanja - novi način ponašanja rukovodstva



Izvor: Seiffert, U.: Bestandteil eines evolutionären Produktentstehungsprozesses, Wist, br. 4, 1995, str. 199.

predradnje da bi se uspješno ostvarile. One bi se mogle podijeliti na 4 faze:

- informacije i senzibiliziranje rukovodstva
- aktivno uključivanje management i komunikacija rezultata
- postavljanje KPP organizacije
- uključivanje svih suradnika kroz KPP radionice (workshops).

Uspješna primjena procesa promjene pretpostavlja potpunu potporu ukupnog managementa uključujući srednju i nižu razinu rukovođenja. Da bi se odgovorne za provedbu procesa promjene jače zainteresiralo za poželjne nove principe rukovođenja, održavaju se informacijski sastanci na kojima se u okviru glavne teme "KPP - naša budućnost" informira o postignutim rezultatima. Najprije određena skupina suradnika izlaže važne i obećavajuće teme za proces poboljšanja. Tu je riječ o različitim aspektima poboljšanja odnosa mušterije-dobavljači, delegaciji odgovornosti na kompetentna mjesta, o shvaćanju stručnih zadataka i zadataka rukovođenja u pravom odnosu, ublažavanju "papirologije". U sljedećim tjednima razrađuju skupine osoba određene teme utemeljenog koncepta s kojim se onda upoznavaju svi rukovoditelji. Istovremeno se pokazuju rezultati sustava uredske komunikacije i zahtijeva od suradnika da daju prijedloge za poboljšanje sustava.

Posebna je faza stvaranje potporne organizacije za provedbu KPP. **Krug koji podupire** i upravlja kontinuiranim procesom poboljšanja utvrđuje **okvirne uvjete**, predstavlja se kao **promotor moći**, definira

ciljeve i pita se za rezultate. Radni krug predstavlja tijelo koje razvija metode, koordinira **akcijama i aktivnostima** te prezentira rezultate krugu koji podupire. Posljednja faza uvođenja KPP sastoji se u organiziranju **KPP-radionica**. Njihovo postojanje u indirektnom području - istraživanja i razvoja - podvrgnuto je različitim pretpostavkama i okvirnih uvjeta u usporedbi s direktnim područjem (proizvodnje). Dok su ovdje procesi i tijekovi s napredovanjem proizvodnje neposredno prepoznatljivi, u indirektnom području se ne mogu bez daljnjeg vizualno obuhvatiti, jer su često kompleksni i karakterizirani mnogim mjestima presjeka. U tome leži razlog zašto su u indirektnom području analize stanja o fizikalnim mjernim veličinama jedva moguće u suprotnosti na direktno područje.

8. PROCESI ODLUČIVANJA

Odlučivanje je proces utvrđivanja i izabiranja načina rješavanja nekog problema u skladu s ciljevima organizacije i okolnostima u kojima ona djeluje.¹¹ Proces odlučivanja ("Organizational Inference")¹² kao dio ukupnog O. I. procesa pomaže da se iz informacija koje stoje na raspolaganju

¹¹Srića, V.: Inventivni menadžer. Croman, Zagreb, 1994, str. 140.

¹²U originalnoj verziji Matsuda uzima "Organizational Inference" kao petu, zadnju komponentu Organizational Intelligencea shvaćenog kao proces

postave okviru planiranja. U principu su moguća dva pristupa:

- jedanput je riječ o izboru rješenja kod danih konkretnih mogućnosti rješenja, potpomognutog "zdravim razumom", zadanim pravilima odlučivanja, zadanim tehnikama, matematičkim algoritmima, heurističkim metodama itd.

- drugi put je riječ o izboru rješenja kod anticipiranih mogućnosti rješavanja, potpomognutog prodorima novotarija koje obećavaju uspjeh, situacijskim analogijama, strukturnim analogijama, metaforama, asocijacijama, kreativnošću i inspiracijama, grupnim dinamičnim procesima (kao brainstorming, lateralno mišljenje), konačno principijelno razlaganje sadašnjosti u traganju za idealnim sustavima, dijalektičkim igrama, teoriji kaosa.

Za potporu procesa odlučivanja na raspolaganju stoji moćna metodološka struktura s područja operacijskih istraživanja, teorije sustava, teorije odlučivanja, tehnika klasifikacije i kreativnih tehnika. Ovdje, posebno kod operacijskih istraživanja, permanentno se optimira, a rjeđe se pronalazi put do cilja koji bi se ubrajavao u dimenziju rezultata. Sve češće se takva nastojanja shvaćaju frustrirajućim. Vjerovanje da će se problemom koji nastaje u gospodarskoj svakodnevici ovladati na "najbolji mogući način" ostaje iluzija. Ništa nije trajno

optimalno. Kvalitativni standard koji postignemo u jednom danu mora se već sljedećeg poboljšati. Pad troškova koji se postiže uz najveće napore još uvijek nije dovoljan za održavanje ili poboljšanje naše konkurentnosti. U pogledu sve bržeg tehnološkog razvoja, permanentne promjene okruženja kojemu podliježu poduzeća, proširenju tržišta na jednoj i podizanju obrazovne razine suradnika i revolucioniranja informacijskog sustava na drugoj strani, došlo je vrijeme za promjenu mišljenja: odmaknimo se od vremenske točke, okrenimo se prema vremenskom prostoru; odmaknimo se od rezultata, oslonimo se na procesnu orijentaciju; nije da se na duže vrijeme ne interesiramo za optimum, nego ga tretiramo kao točku koju gotovo još prije nego li ju dostignemo zamjenjujemo novom. S toga gledišta čini se značajnije, na primjer, da se rezervni dijelovi i gotovi proizvodi ne voze iz A u B prema lukavoj računici, nego da se na putu do njihova odredišta u svakom trenutku lokaliziraju i po potrebi u zadnjem trenu preusmjere. Tu nije riječ o tome da se jednom, tu i tamo, ostvare najviši učinci, nego se nastoji osigurati fleksibilnost, te pobrinuti da se niti jedan suradnik ne zadovolji postignutim, već da uvijek teži boljem. Slijedom naznačene promjene perspektive dolazi se do fenomena kao što su TQM, KPP, Benchmarking i promatranje, na primjer, zadovoljstva kupaca.

Ivana Barković, grad. ec.

EVOLUTIONARY RE-ENGINEERING

Summary

The process way of examination and the solution of the problems met by the enterprises is getting more and more significance. It is particularly manifested in the practical concepts as the process re-engineering. Though there is a special theoretical support to this concept each additional explanation of the process notion as the basic supposition of the innovative enterprise transformation can be of use. Among the optional approaches the evolutionary re-engineering concept of the key processes which is close to Europe has been chosen. It has been shown that this approach can contribute to the problem of section among the different levels to be surmounted. The innovations of the key processes lead to stronger horizontal organization in which all the employed are included. Thus the potentials are being discovered, new ideas are being developed, weaknesses are being discovered. This nonbureaucratic measure substitutions, together with the management, contribute to the mutual success to be achieved through the substitution making and to be transparent. The continued improvement as the evolutionary re-engineering philosophy remains not only in the heads of the collaborators but is being revived again in new tasks on the spot every day.