

Vesna Bosilj Vukšić
Katarina Ćurko i Zdenka Gogala*

UDK 65.01:621.391:338.014(497.5)

Izvorni znanstveni rad

REINŽENJERSTVO POSLOVNIH PROCESA U VELIKIM HRVATSKIM PODUZEĆIMA

Autorice su u radu istražile povezanost i međusoban utjecaj informacijske tehnologije i reinženjerstvo. Analizirane su metode i alati koji se koriste u BPR projektima reinženjerstva, osnovni ciljevi tih projekata, razlozi za pokretanje projekata i razlozi zbog kojih poduzeća ne planiraju radikalno restrukturiranje poslovnih procesa. Anketirano je 100 velikih poduzeća u Hrvatskoj, a uzorak je odabran iz skupa 400 najvećih poduzeća u Hrvatskoj prema njihovom prihodu iz godine 1998.

Uvod

Reinženjerstvo poslovnih procesa organizacijska je metoda kojoj je cilj radikalni redizajn poslovnih procesa, radi postizanja veće efikasnosti poduzeća (Hammer i Champy, 1993.). Taj organizacijski koncept podrazumijeva temeljito restrukturiranje poslovnog sustava, zadatak kojeg je značajno poboljšanje performansi poduzeća. Konačan je cilj zadovoljiti potrebe kupaca za proizvodima i uslugama odgovarajuće kvalitete i cijene, smanjiti vrijeme isporuke, uz ostvarivanje većeg profita (Harrington, 1991., Davenport, 1993.).

Veliki interes akademskih i gospodarskih institucija za učinkovitim organizacijskim promjenama rezultirao je razvitkom mnogobrojnih pristupa, metoda, tehnika i alata koji su u tu svrhu korišteni (Wastell et al, 1994., Harrison i Pratt, 1993). Koncept BPR razvijao se u posljednjih deset godina, uključujući pritom elemente različitih organizacijskih metoda kao što su: sustavska analiza i dizajn, modeliranje poslovnih procesa, upravljanje kvalitetom (TQM), standardizacija (ISO), "bechmark" analiza, upravljanje poslovnim tokovima (Workflow Management) i drugi. Moderan informacijski sustav prijeka je potrebna potpora u procesu reinženjerstva, ali je isto tako informacijski sustav često cilj projekta reinženjerstva. Dizajn i

* V. Bosilj Vukšić, docent. K. Ćurko, docent. Z. Gogala, docent. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Članak primljen u uredništvo: 10. 05. 2000.

provedba projekta reinženjerstva nisu mogući bez korištenja modernih programskih alata i računala.

Mnoga poduzeća razvijenih zemalja provela su BPR projekt, da bi unaprijedila svoje poslovanje. Istraživanje provedeno na 180 poduzeća u SAD i 100 poduzeća u Europi pokazalo je da je čak 75% njih bilo uključeno u BPR projekt u razdoblju od godine 1993. do 1996. (Jackson, 1996.). Ipak, bez obzira na veliki broj poduzeća koja provode reinženjerstvo, u prosjeku čak 50% BPR projekata završava neuspjehom (Hammer i Champy, 1993.). Neki od često spomenutih razloga neuspjeha jesu: nemogućnost predviđanja rezultata radikalnih promjena, nedostatak kreativnosti u procesu redizajna, visoki troškovi projekta i teškoće pri redizajniranju dinamičkih poslovnih procesa (Paul et al, 1998.). Neuspjeh projekta često je posljedica korištenja neodgovarajućih metoda i alata, ili nekorištenja onih alata koji omogućuju razvitak modela prije implementacije.

Razlozi provođenja BPR mogu biti različiti. Istraživanje provedeno u Singapuru na 126 velikih poduzeća pokazalo je da je oko 50% poduzeća već uključeno u BPR projekte, a 29% njih namjerava pokrenuti BPR projekt u tijeku tri mjeseca. Njihov je osnovni razlog za reinženjerstvo bilo povećati efikasnost poduzeća, zatim pružiti bolje usluge kupcima, smanjiti troškove i povećati profit (Dhaliwal, 1999.). Kao najčešće razloge neuspjeha BPR projekata naveli su nedostatak ljudskih i financijskih resursa, manjak informatičkih stručnjaka u poduzeću, nezadovoljavajući stupanj razvitka informacijske tehnologije i nedovoljnu podršku rukovodstva.

U ovom su radu prikazani rezultati istraživanja o BPR, koje je provedeno u 100 velikih hrvatskih poduzeća. U narednim poglavljima objašnjena je metodologija istraživanja; prikazan je stupanj poznavanja reinženjerstva u hrvatskim poduzećima; analizirana su samo ona poduzeća koja su već provela ili provode BPR projekt; analizirana su poduzeća koja planiraju provođenje BPR projekta i razlozi zbog kojih to dosad nisu odlučila učiniti; analizirani su ostali faktori koji utječu na pokretanje BPR projekata u poduzećima; te sažeti su zaključci na osnovi rezultata istraživanja.

Metodologija

Istraživanje je provedeno u vremenu od 01. siječnja do 15. ožujka godine 1999. Anketirano je 100 od 400 najvećih hrvatskih poduzeća po kriteriju njihovog prihoda u godini 1998. Uzorak je odabran na osnovi podataka o prihodu najvećih hrvatskih poduzeća objavljenih u posebnom broju Privrednog vjesnika (Privredni vjesnik, 1998.), a obuhvaćaju sve djelatnosti, izuzevši bankarstvo. Zbog visokih troškova anketiranja, istraživanje je bilo ograničeno na relativno mali broj poduzeća, ali odabrani uzorak zbog velikog prihoda ima važnu ulogu u hrvatskome gospodarstvu, pa tako i rezultati istraživanja odražavaju stvarno stanje u hrvatskome gospodarstvu. Poduzeća su odabrana u skladu s njihovom lokacijom i s ekonomskom snagom

regije. Istraživanje je provedeno u 4 najveća grada Hrvatske. Najveći je broj ispitanih poduzeća iz Zagreba (60 poduzeća), 14 iz Rijeke, 13 iz Splita i 13 iz Osijeka.

Udio poduzeća prema njihovoj pripadnosti djelatnostima prikazan je tablicom. Poduzeća su klasificirana u različite djelatnosti prema Nacionalnoj klasifikaciji gospodarskih aktivnosti koja se zasniva na Europskoj klasifikaciji gospodarskih aktivnosti NACE Rev 1., a koja je obvezna za sve članice Europske unije (Državni zavod za statistiku, 1997.). Najveći dio anketiranih poduzeća bavi se trgovinom (33%) i industrijskom proizvodnjom (29%), a udio anketiranih poduzeća u ostalim djelatnostima mnogo je manji (tablica 1.).

Tablica 1.

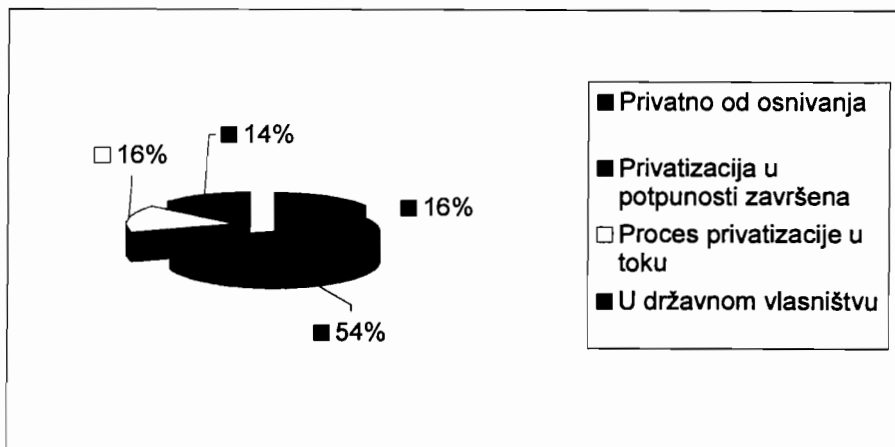
BROJ PODUZEĆA PREMA DJELATNOSTI

Djelatnost	Broj ispitanih poduzeća	"400 najvećih" poduzeća
A. Poljoprivreda i šumarstvo	2	12
B. Ribarstvo	0	2
C. Rudarstvo i vađenje	1	4
D. Prerađivačka industrija	29	138
E. Opskrba plinom, el.energijom i vodom	5	14
F. Građevinarstvo	6	24
G. Trgovina na veliko i malo	33	124
H. Hoteli i restorani	4	14
I. Prijevoz, skladištenje i veze	12	36
J. Financijsko posredovanje	1	4
K. Poslovanje nekretninama, iznajmljivanje i poslovne usluge	7	26
O. Ostalo	0	2
Ukupno	100	400

Stupanj tranzicije odabranih poduzeća prikazan je na slici 1. Više od polovine anketiranih poduzeća u potpunosti je završilo postupak privatizacije, 16 poduzeća je još u postupku privatizacije, 16 poduzeća je privatno od osnutka, a 14 poduzeća u vlasništvu je države (od čega je samo 10 u potpunom vlasništvu države).

Slika 1.

STUPANJ PRIVATIZACIJE ANKETIRANIH PODUZEĆA



Znanje o reinženjerstvu i ocjena alata za reinženjerstvo

Rezultati ankete pokazali su da samo 49 (49%) ispitanika poznaje pojam reinženjerstvo poslovnih procesa, a 34 (69%) od njih vjeruje da bi provođenje reinženjerstva moglo poboljšati konkurentnost njihovoga poduzeća. Gotovo 81% (39 ispitanika) misli da je informacijska tehnologija ključni čimbenik uspješnosti reinženjerstva.

Mišljenje ispitanika o korisnosti BPR alata prikazano je u tablici 2. BPR alati ocjenjivani su ocjenama od (1) do (5). Analiza odgovora pokazala je da nema velikih razlika u ocjeni njihove korisnosti, a razlog za to moglo bi biti nepoznavanje alata. Ipak, najvišom ocjenom (3,9) ocijenjeni su CASE alati, a najnižom ocjenom (2,8) ocijenjena je benchmark analiza. CASE alate 32% ispitanika ocijenilo je najvažnijima, a 39% ispitanika smatralo ih je veoma važnima. Alate za benchmark analizu čak je 37% ispitanika ocijenilo kao najmanje važne. Alate za planiranje BPR, većina je ispitanika ocijenila kao važne (38%) ili vrlo važne (38%). Gotovo trećina (29%) ispitanika ocijenila je alate za analizu reinženjerstva najvažnijima, 34% ispitanika smatralo ih je veoma važnima, a 30% važnima. Približno 42% ispitanika označilo je alate za modeliranje poslovnih procesa veoma važnima, a gotovo jedna četvrtina (24%) ocijenila ih je najvažnijima. Približno jedna trećina ispitanika ocijenila je alate za simulacijsko modeliranje i alate za upravljanje poslovnim tokovima važnima ili veoma važnima.

Tablica 2.

OCJENA BPR ALATA

Alati	Nije važan (1)	Manje važan (2)	Važan (3)	Veoma važan (4)	Najvažniji (5)	Prosječna ocjena
Za benchmark analizu	5%	37%	35%	18%	5%	2.81
Za planiranje reinženjerstva	2%	10%	38%	38%	12%	3.48
Za analizu poslovnih procesa	0%	7%	30%	34%	29%	3.85
Za modeliranje poslovnih procesa	0%	12%	22%	42%	24%	3.78
Za simulacijsko modeliranje	0%	12%	34%	39%	15%	3.57
Za upravljanje poslovnim tijekovima	0%	13%	38%	36%	13%	3.49
CASE alati	0%	10%	19%	39%	32%	3.93

Statistički pokazatelji sadržani u tablici 3. prikazuju varijabilitet dobivenih odgovora i oni potkrepljuju zaključke na koje navodi analiza odgovora iz tablice 2., a taj je da nema velikih razlika u ocjeni njihove korisnosti. Za nijansu su bolje od ostalih ocijenjeni CASE alati, a najlošije su ocijenjeni alati za benchmark analizu, ali su u toj ocjeni respondenti najmanje složni, što je vidljivo iz najvećeg koeficijenta varijacije (34,02%). Ostali koeficijenti varijacije istoga su reda veličina s neznatnim razlikama. Sežu od 23,91% do 25,86%. Također i varijance, kao i standardne devijacije odgovora s iznimkom onih vezanih uz prvi i posljednji odgovor, gotovo su jednake.

Tablica 3.

PROSJEČNE OCJENE BPR ALATA I NJIHOV VARIJABILITET

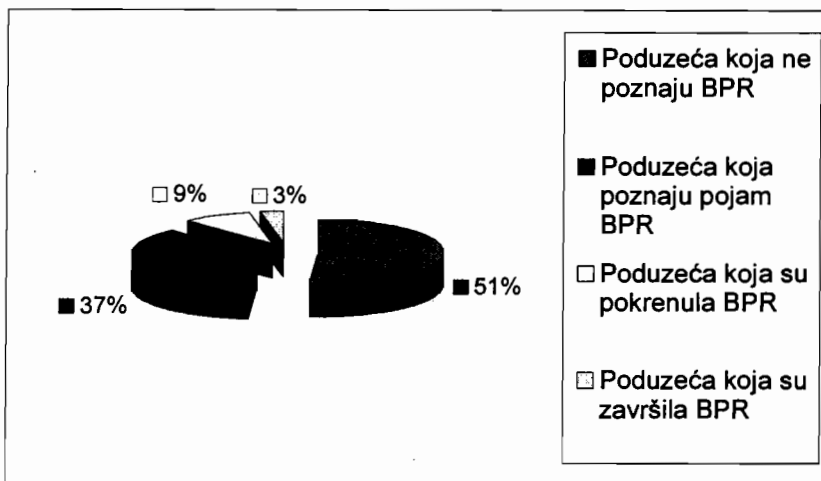
Alati	Prosječna ocjena	Varijanca odgovora	Standardna devijacija	Koeficijent varijacije
Za benchmark analizu	2.81	0,9139	0,9560	34,02%
Za planiranje reinženjerstva	3.48	0,8096	0,8998	25,86%
Za analizu poslovnih procesa	3.85	0,8475	0,9006	23,91%
Za modeliranje poslovnih procesa	3.78	0,8916	0,9442	24,98%
Za simulacijsko modeliranje	3.57	0,7851	0,8861	24,82%
Za upravljanje poslovnim tijekovima	3.49	0,7699	0,8774	25,14%
CASE alati	3.93	0,9051	0,9514	24,21%

Analiza poduzeća koja su provela ili provode reinženjerstvo

Broj poduzeća u Hrvatskoj koja su provela ili provode projekt reinženjerstva veoma je mali. Od 100 ispitanih velikih poduzeća samo je 12 (12%) bilo ili je još uvijek uključeno u projekt reinženjerstva. Ako kao uzorak promatramo samo ona poduzeća u kojima ispitanici poznaju pojam reinženjerstva, onda njih dvije trećine (76% ili 37 ispitanika) nikada nisu bili uključeni u projekt reinženjerstva. Projekt reinženjerstva završen je u samo 3 poduzeća, a u 9 poduzeća projekt reinženjerstva još je uvijek u tijeku (slika 2.).

Slika 2.

POZNAVANJE BPR I UKLJUČENOST HRVATSKIH PODUZEĆA U PROJEKTE REINŽENJERSTVA



U većini poduzeća koja su pokrenula projekt reinženjerstva (8 poduzeća od 12 ili 66%) najvažniji je čimbenik bila informacijska tehnologija, a cilj projekta u većini slučajeva bilo je poboljšanje ključnih poslovnih procesa poduzeća. Na pitanje o tome koji su poslovni procesi fokus BPR projekata, ispitanici su u 5 poduzeća (41%) odgovorili da je osnovni cilj bio proces prodaje proizvoda ili usluga, a u 2 poduzeća (17%) osnovni je cilj bio proces proizvodnje (pri čemu je jedno poduzeće proizvodno, a drugom je osnovna djelatnost građevinarstvo). Proces računovodstva i financija cilj je reinženjerstva u dva poduzeća (17%), a u preostala 3 poduzeća (25%) cilj je reinženjerstva unapređenje i poboljšanje svih poslovnih procesa.

Analiza zadataka BPR projekata pokazala je da su najčešći zadaci smanjenje troškova s naglaskom na trošak robe na zalihama i trošak i vrijeme distribucije robe (25%), povećanje prodaje (25%), unapređenje cjelokupnog poslovanja (20%), rast proizvodnosti (15%), povećanje efikasnosti (10%) i poboljšanje kvalitete (5%).

Tablica 4.

OSNOVNI CILJEVI BPR PROJEKATA

Zadaci	Broj odgovora	% odgovora
Smanjenje troškova	5	25
Unapređenje poslovanja	4	20
Porast proizvodnosti	3	15
Povećanje prodaje	5	25
Povećanje efikasnosti	2	10
Poboljšanje kvalitete	1	5
Ukupno	20*	100

* Respondenti su navodili po nekoliko zadataka BPR projekata, tako da ukupni broj odgovora premašuje broj poduzeća koja su pokrenula projekt.

Ispitanicima je postavljeno pitanje o troškovima i o vremenu trajanja BPR projekta (utrošenim ili planiranim). Nijedan ispitanik nije odovorio na pitanje o troškovima projekta, vjerojatno zbog nedostatka informacija. Analiza odgovora o utrošenom ili planiranom vremenu pokazala je da se ono razlikuje: od 3-6 mjeseci za dizajn projekta, od 4-12 mjeseci za implementaciju, a dva su ispitanika odgovorila kako je BPR projekt u njihovom poduzeću kontinuirani proces.

Analiza alata za reinženjerstvo korištenih u projektima potvrdila je prethodnu analizu vrednovanja BPR alata (tablica 5). Najčešće korišteni alati jesu alati za modeliranje poslovnih procesa (31%) i CASE alati (23%). Alati za analizu čine 15% svih korištenih alata, jednako kao i alati za planiranje poslovnih procesa. Alati za upravljanje poslovnim procesima sudjeluju sa 8% u ukupno korištenim alatima, a alatima za benchmark analizu i alatima za simulacijsko modeliranje nije se koristilo nijedno ispitano poduzeće (iako su simulacijski alati vrednovani prosječnom ocjenom 3,57). Osim unaprijed nabrojanih alata za reinženjerstvo, 8% svih korištenih alata odnosi se na neke druge alate (ispitanici nisu specificirali koji su to alati).

Tablica 5.

BPR ALATI KORIŠTENI U PROJEKTIMA

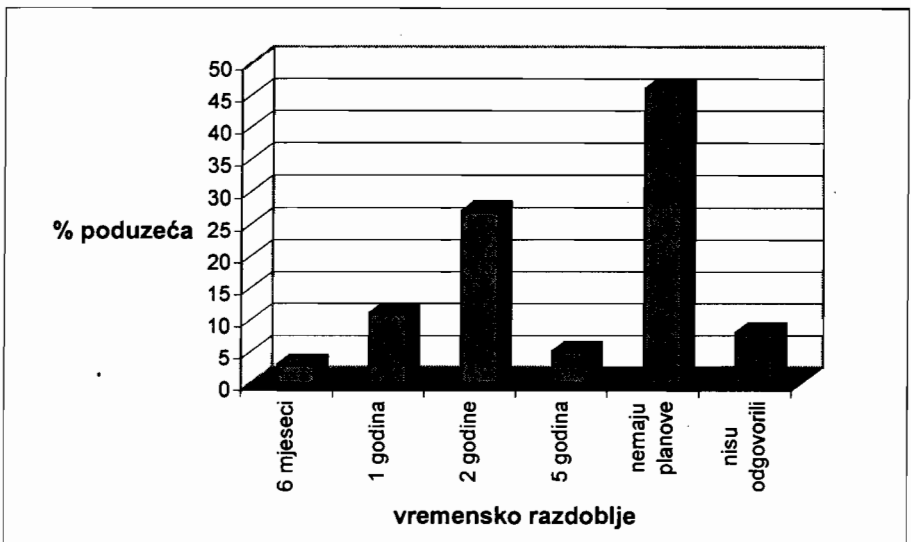
Kojim ste se softverskim alatima koristili za BPR?	% poduzeća
Alati za benchmark analizu	0
BPR alati za planiranje	15
Alati za analizu poslovnih procesa	15
Alati za modeliranje poslovnih procesa	31
Alati za simulaciju poslovnih procesa	0
Workflow management alati	8
CASE alati	23
Nešto drugo	8

Analiza poduzeća koja planiraju restrukturiranje poslovnih procesa

Analiza 37 poduzeća, kojih su ispitanici upoznati s pojmom reinženjerstva, ali ga nisu počeli provoditi, pokazala je da gotovo polovina (17 poduzeća ili 46%) uopće ne planira započeti reinženjerstvo poslovnih procesa, a isti broj njih planira provesti BPR projekt unutar nekog vremenskog razdoblja (slika 3.). Samo će jedno od tih poduzeća učiniti to u narednih 6 mjeseci, 4 poduzeća (11%) započeti će BPR projekt u vremenu do 1 godine, 10 poduzeća (27%) planira BPR projekt u toku iduće 2 godine, a 2 poduzeća (5%) započeti će BPR projekt u narednih 5 godina. Ispitanici u 3 poduzeća nisu mogli odgovoriti na postavljeno pitanje.

Slika 3.

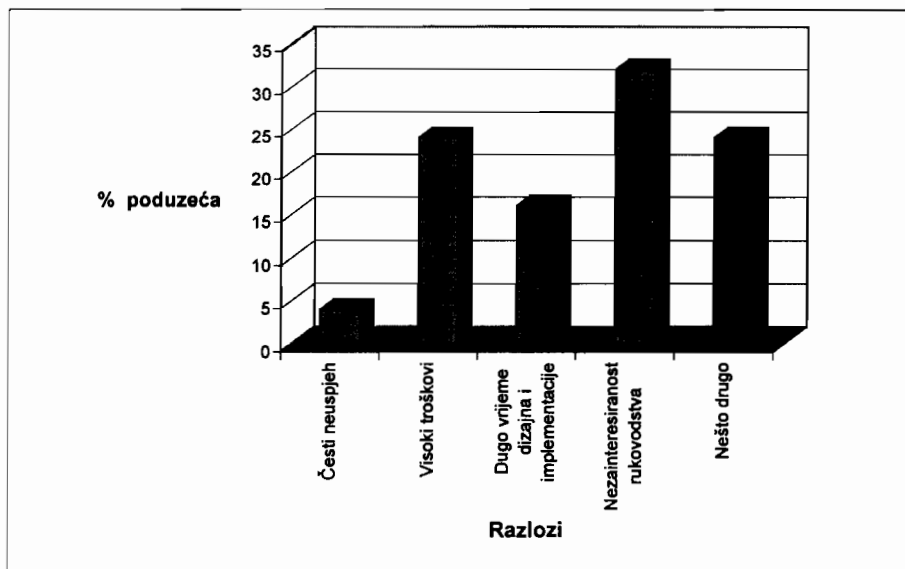
RAZDOBLJE U KOJEM PODUZEĆA PLANIRAJU
ZAPOČETI BPR PROJEKTE



Razlozi zbog kojih poduzeća nisu odlučila provesti reinženjerstvo analizirani su i prikazani na slici 4. Osnovni je razlog nedovoljna potpora rukovodstva na najvišoj razini (32%), visoki troškovi BPR projekta (24%) i dugo vrijeme njegove provedbe (16%). Samo 4% ispitanika smatralo je da je razlog česti neuspjeh BPR projekata. Ostali razlozi (ukupno 24%) nesigurni su uvjeti poslovanja, razdoblje tranzicije u Hrvatskoj i visok poslovni rizik.

Slika 4.

RAZLOZI ZBOG KOJIH PODUZEĆA NE PLANIRAJU REINŽENJERSTVO



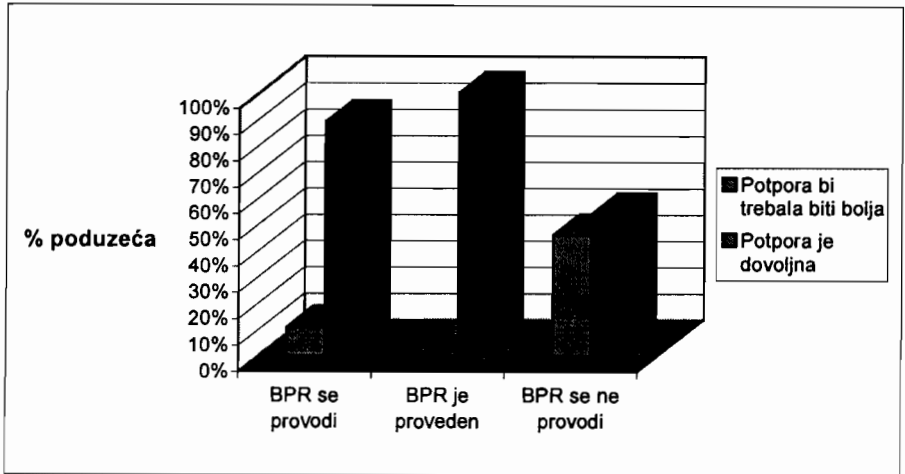
Ostali faktori koji utječu na reinženjerstvo u hrvatskim poduzećima

Temeljito restrukturiranje poslovnih procesa nije moguće bez potpore rukovodstva na najvišoj razini. Analiza rezultata ankete potvrđuje tu pretpostavku (slika 5.). Od 49 ispitanika koji su upoznati s pojmom reinženjerstva, njih 63% smatra da je potpora top-menadžmenta dovoljna, a njih 33% procjenjuje da bi potpora morala biti bolja. U gotovo svim poduzećima (8 od njih 9) koja provode reinženjerstvo ispitanici su potporu rukovodstva ocijenili dovoljnom, a i ispitanici u svim poduzećima (3 poduzeća) koja su provela reinženjerstvo imaju isto mišljenje. U 54% poduzeća koja su upoznata s pojmom reinženjerstva, ali ga ne provode (20 od 37), potpora rukovodstva ocijenjena je dobrom, a u 46% poduzeća smatraju da bi potpora morala biti bolja.

Budući da je za planiranje, dizajn i provedbu reinženjerstva potrebna primjena informacijske tehnologije, isto je tako važna suradnja i koordinacija informatičkog menadžmenta i top-menadžmenta u donošenju odluka. IT menadžeri moraju biti inicijatori promjena u informacijskoj tehnologiji, jer razumiju probleme i mogu predložiti sredstva (opremu i programske alate) za njihovo rješavanje. Prijedloge IT menadžera morali bi razmotriti i odobriti top-menadžeri koji probleme poduzeća sagledaju na globalnoj razini, što je posebno važno u reinženjerstvu poslovnih procesa (poslovni procesi ne smiju se nikada analizirati odvojeno, već u sprezi sa svim ostalim procesima u poduzeću i njegovoj okolini). Svi su ispitanici u poduzeći-

Slika 5.

ZADOVOLJSTVO PODUZEĆA POTPOROM TOP-MENADŽMENTA



ma koja su završila ili još uvijek provode reinženjerstvo odgovorili da strateške odluke u njihovom poduzeću u vezi s informacijskom tehnologijom predlaže IT menadžer, a odluku donosi top-menadžment.

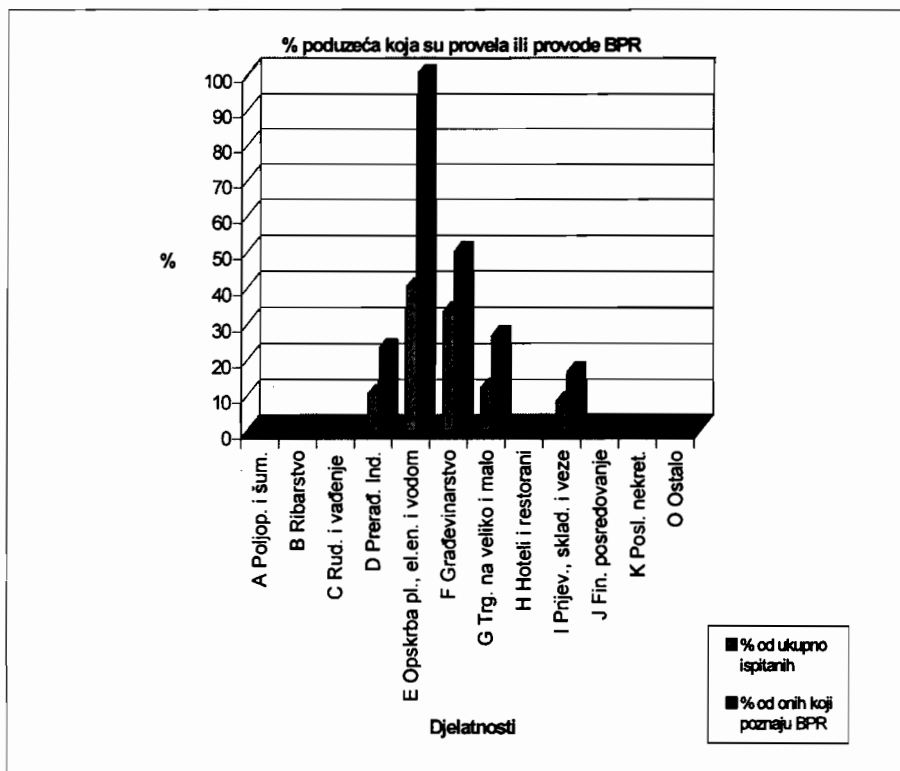
Djelatnost poduzeća i stupanj privatizacije također mogu utjecati na spremnost rukovodstva na promjene. Neke djelatnosti zahtijevaju od poduzeća stalnu prilagodbu promjenama u okolini. Primjer je takve djelatnosti trgovina, jer je u posljednjih desetak godina stvoreno globalno svjetsko tržište. Uz promjene u trgovini vezane su i promjene u komplementarnim djelatnostima, kao što su prijevoz, skladištenje i veze. Promjene na tržištu uvijek postavljaju nove zahtjeve i onima koji stvaraju predmete njihove trgovine, a to su pripadnici prerađivačke industrije. Može se reći da je pojava "tržišta bez granica" utjecala s većim ili manjim intenzitetom na promjene u svim djelatnostima, te su promjene postale imperativ opstanka svih poduzeća.

Na slici 6. prikazan je postotak poduzeća koja su provela ili provode BPR prema djelatnostima. Promatran je udio poduzeća koja su provela ili provode BPR u odnosu na sve ispitanike, i u odnosu na one ispitanike koji poznaju BPR. U odnosu na ukupan broj ispitanika, postotak poduzeća koja su provela ili provode BPR prema djelatnostima ovakav je: opskrba plinom, električnom energijom i vodom (40%), građevinarstvo (33%), trgovina na veliko i malo (12%), prerađivačka industrija (10%), i prijevoz, skladištenje i veze (8%). Ako se promatraju samo ona

poduzeća koja poznaju BPR, onda je redosljed poduzeća po djelatnostima drugačiji: opskrba plinom, električnom energijom i vodom (100% ili 2 poduzeća), građevinarstvo (50% ili 2 poduzeća), trgovina (26% ili 4 poduzeća), prerađivačka industrija (23% ili 3 poduzeća) i prijevoz, skladištenje i veze (16% ili 1 poduzeće). U čak 7 od ukupno 12 djelatnosti poduzeća BPR projekti nisu uopće pokrenuti.

Slika 6.

ANALIZA PODUZEĆA KOJA SU PROVELA ILI PROVODE BPR PREMA DJELATNOSTIMA



Između broja poduzeća koja poznaju (nezavisna varijabla) i broja poduzeća u kojima se provodi BPR po promatranim granama djelatnosti uočena je dobro izražena korelacijska veza. Pearsonov koeficijent linearne korelacije iznosi 0.92. Izačunana je i jednadžba linearne regresije: $\hat{y} = 0.05 + 0.23x$. Nagib je regresije blag, tj. može se očekivati da povećanje broja poduzeća koja poznaju BPR za 10, rezultira povećanjem onih koji će ga i primijeniti za otprilike 2.

Zaključak

Na osnovi analize rezultata istraživanja može se zaključiti da je razina svijesti o potrebi radikalnog restrukturiranja poduzeća još uvijek relativno niska u odnosu na razvijene zemlje svijeta. Polovina ispitanika uopće ne poznaje pojam reinženjerstva, a svega je 12% uključeno u BPR projekte. Čak iako su izjavili da poznaju taj pojam, stječe se dojam da je to poznavanje površno. Analiza odgovora kojima je ocjenjivana korisnost alata BPR upućuje na nepoznavanje alata premale su razlike u ocjeni njihove korisnosti. Iznimku čine CASE alati ocijenjeni nešto boljom i alati za benchmark analizu nešto lošijom prosječnom ocjenom. Zaključak koji se nameće jest da su ili svi alati podjednako korisni, ili da respondenti nisu dovoljno upućeni, pa daju paušalne ocjene svim alatima. Dojam o površnom poznavanju upotpunjuje i izostavljanje odgovora svih respondenata na pitanje o troškovima BPR projekta.

Dalje, istu sliku pružaju odgovori na pitanja o planiranju restrukturiranja poslovnih procesa. Analiza odgovora poduzeća iz kojih su ispitanici upoznati s pojmom reinženjerstva, ali ga nisu počeli provoditi, pokazala je da gotovo polovina uopće ne planira započeti reinženjerstvo poslovnih procesa. Ostatak poduzeća planira provesti BPR projekt unutar nekog vremenskog razdoblja, ali će samo jedno poduzeće učiniti to u narednih 6 mjeseci i još 4 poduzeća u vremenu do 1 godine. Vremenski horizont planova ostalih poduzeća kreće se između dvije do pet godina, a 3 poduzeća nisu mogla odgovoriti na postavljeno pitanje.

Analiza stanja u pojedinim djelatnostima, pokazala je, da je njihov redoslijed prema postotku poduzeća koja su provela ili provode BPR u odnosu na ukupan broj ispitanika ovakav: opskrba plinom, električnom energijom i vodom (40%), građevinarstvo (33%), trgovina na veliko i malo (12%), prerađivačka industrija (10%), te prijevoz, skladištenje i veze (8%). U čak 7 od ukupno 12 djelatnosti BPR projekti nisu uopće pokrenuti. U vremenu izrazito brzih promjena kakvo je naše, ovo nisu pokazatelji koji ulijevaju optimizam.

Od ostalih čimbenika koji se spominju u anketi izdvajamo nedostatnu potporu rukovodstva najviše razine. Ona je, doduše, u većini slučajeva ocijenjena dovoljnom, kada se radi o poduzećima iz podskupa onih koja su provela ili provode BPR. No, čak 46% ispitanika iz poduzeća koja poznaju BPR, ali ga ne primjenjuju, smatra da potpora rukovodstva nije zadovoljavajuća. Budući da bez inicijative i podrške top-menadžmenta nije moguće pokretanje BPR projekta, očito je da u velikom broju hrvatskih poduzeća nisu ostvareni ni minimalni uvjeti za temeljito restrukturiranje poslovnih procesa. Rezultati ankete lošiji su od očekivanih, zato što je veliki broj ispitanih poduzeća u privatnome vlasništvu (70%) ili je u postupku privatizacije (16%). Očito je da vlasnici poduzeća, jednako kao i njihovi rukovodioci još nisu u potpunosti spoznali potrebu radikalnih promjena za opstanak na globalnom tržištu. Dalje, visoki troškovi BPR projekata, dugo vrijeme njihove provedbe, nesigurni uvjeti poslovanja u razdoblju tranzicije u Hrvatskoj, pa stoga i visok poslovni rizik djeluju reducirajuće na njihovu primjenu.

LITERATURA:

1. *Davenport, T. H.*: "Process Innovation: Reengineering Work through information Technology", Harvard Business School Press, Boston, MA, USA, 1993.
2. *Dhaliwal, J.*: "An Empirical Review of the Application of Business Process Reengineering", Proceedings of the fifth International Conference Integrating Technology Human Decisions, Athens, Greece, July 1999.
3. *Hammer, M. and Champy, J.*: "Reengineering the Corporation", New York, Harper Collins Books, 1993.
4. *Harrington, H. J.*: "Business Process Improvement", McGraw Hill, New York, 1991.
5. *Harrison, B. D. and Pratt, M. D.*: "A Methodology for Reengineering Businesses", Planning Review, 21(2), 1993., str. 6-11.
6. *Jackson, B.*: "Reengineering the Sense of Self: The Manager and the Management Guru", Journal of Management Studies, 33, 1996., str. 571-590.
7. *Paul, R. J., Hlupic, V., and Giaglis, G.*: "Simulation Modeling of Business Processes. in: Avison D. and Edgar-Neville D., ed. Proceedings of the 3rd UK Academy of Information Systems Conference, June 1998. Lincoln, McGraw-Hill, 1998., str. 311-320.
8. Privredni vjesnik: Posebno izdanje o 400 najvećih hrvatskih kompanija, 29.6.1998., Zagreb.
9. *Wastell, G. W., White, P. and Kawalek, P.*: "A Methodology for Business Redesign: Experience and Issues", Journal of Strategic Information Systems, 3,(1), 1994., str. 5-22.
10. Državni zavod za statistiku: Statistički godišnjak, 1997, Zagreb.

BUSINESS PROCESSES REENGINEERING IN LARGE CROATIAN FIRMS

Summary

Business processes reengineering is an important factor of survival and efficiency of firms in competitive conditions at the market. The initiator of reengineering process is management who recognized the objectives the realization of which will influence competitive capability of firm. Business process reengineering has been implemented in many firms during last ten years, and many researches have been done about efficiency of these projects.

The purpose of this paper is the analysis of business project reengineering projects in large Croatian firms. The sample was selected from a group of 400 largest firms in Croatia according to their 1998 income. Since information technology is often initiator, bearer, and even a goal of reengineering, the paper examines their correlation and interactive influence. There are also analyzed methods and tools used in reengineering projects, main goals of projects, reasons for project initiation and reasons due to which firms do not plan radical restructuring of business processes.