



ŠTA OTKRIVA ANALIZA POSLOVNIH PROCESA PRILIKOM UVOĐENJA ERP-A U SRBIJI

RESULTS OF ANALYSING BUSINESS PROCESSES THROUGHOUT THE ERP INTRODUCTION IN SERBIA

Dr Dragan Milošević, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd,
dmilosevic@ikom.rs

Sažetak

Koncept upravljanje poslovnim procesima, često se prvi put primenjuje u Srbiji, a radi uvođenja nekog od sistema kvaliteta ili nekog od poslovnih programa za integrisano upravljanje resursima preduzeća (engl. Enterprise Resource Planning – ERP). Uvođenje ERP-a se često vidi kao univerzalni lek za probleme lošeg poslovanja preduzeća. Da bi se uveo ERP, potrebno je uraditi analizu uklapanja i raskoraka, odnosno nepodudarnosti (engl. fit-gap analysis). Analiza procesa, kao deo analize uklapanja i raskoraka, otvara mnoge probleme organizacije koji do tada nisu bili toliko vidljivi. Ovaj rad se bavi analizom nedostataka u poslovanju preduzeća koji se sagledavaju kroz analizu procesa i fit-gap analizu.

Abstract

Business Process Management concept in Serbia is often applied for the first time during quality system implementation, or any of ERP solutions. ERP implementation process is very often seen as a panacea to the problems of poor business. In order to implement the ERP solution, it is necessary to perform fit-gap analysis. The process analysis, as a part of the fit-gap analysis opens many issues which were not so visible until then. This paper analyzes the shortcomings in business, considered through the analysis process and fit-gap analysis.

Ključne reči: fit-gap analiza, procesni pristup, SSA, BPM, BPR

Keywords: fit-gap analysis, process approach, SSA, BPM, BPR

1. Uvod

Vlasnik ili preduzetnik domaćeg preduzeća koje posustaje u tržišnoj utakmici, a u svojoj istoriji pamti i bolje dane, počinje da traži izlaz iz nastale situacije. Kao spasonosno rešenje problema lošeg poslovanja, sagledava se primamljiva ponuda primene nekog od ERP rešenja. Ono što neće biti obuhvaćeno ovim radom je način izbora ERP softvera.

U radu je prvo analizirano koji su uslovi potrebni da bi preduzeće bilo uspešno na konkurentskom tržištu. Nakon toga, izložen je osnovni postupak analize uklapanja i raskoraka (engl. fit-gap analysis). Navedene su neke osnovne karakteristike procesnog pristupa, kao i način sprovođenja. U osnovnim crtama, dalje je predstavljeno šta su koristi primene i nedostaci procesnog pristupa, kao i osnovne prednosti savremenih ERP rešenja. Izloženi su zatim problemi organizacione prirode na koje se nailazi prilikom sprovođenja fit-gap analize.

Prema M. Gerber-u [1] postoje tri uloge ili funkcije koje mora da spoji preduzetnik i njegovo malo i srednje preduzeće da bi opstalo u tržišnoj utakmici.

Potrebno je da se napravi i isporuči kvalitetan proizvod ili usluga koji će zadovoljiti potrebe kupaca. Time se obezbeđuju prihodi od obavljanja delatnosti i konkurentski položaj na tržištu. Ovo se navodi kao funkcija tehničara.

Druga funkcija je uloga menadžera, koja treba da obezbedi funkcionisanje i razvoj preduzeća, kao

dinamičkog, složenog i otvorenog sistema. Ovo podrazumeva, između ostalog, efikasno upravljanje resursima i smanjenje rashoda.

Treća funkcija, je uloga inovatora. Ova funkcija treba da obezbedi primenu inovacija u poslovanju preduzeća, radi održavanja i unapređenja konkurentne pozicije na tržištu.

Prve dve funkcije treba da u dužem vremenskom roku obezbede finansijska sredstva i akumulaciju znanja za uspešnu realizaciju treće funkcije. Prve dve funkcije stvaraju poslovni rezultat na kratak rok, dok treća funkcija treba da obezbedi opstanak preduzeća u dužem roku.

Analizom literature, potrebna je i četvrta funkcija (da bi preduzeće bilo uspešno na konkurentskom tržištu), a odnosi se na strategijsko odlučivanje i brzinu prilagođenja preduzeća promenama okruženja (slika 1.)



Slika 1. Faktori uspeha preduzeća

Prema R. P. Rumelt, D. Shendel i D. J. Teece [2], još tokom devedesetih godina prošlog veka, paradigma ključnog izvora konkurentne prednosti se menja. Teoretičari, ali i praktičari, sve više izvor konkurentnosti vide kao rezultat organizacionih sposobnosti, a ne kao poziciju proizvoda na tržištu ili primenjenu marketinšku taktiku. Kao možda glavna organizaciona sposobnost za ostvarivanje konkurentne prednosti po njima je strateško odlučivanje u okviru procesa strategijskog upravljanja. Prema njihovom viđenju, načini i brzina na koje organizacije vrši izbor strategijskih odluka, kroje budućnost preduzeća.

Prema H. Pascale [3] složeni sistem za adaptaciju egzistira na mogućnosti prepoznavanja pravila/šablona (engl. pattern) u velikom broju promena. Iz postojanja mogućnosti da se ove promene u osnovnim elementima predvide ili makar naslute, zavisi u velikoj meri ceo sistem prilagođavanja promenama jednog preduzeća.

Usaglašavanje i ispunjenje sve četiri navedene funkcije predstavlja opšte faktore uspeha preduzeća u dužem vremenskom roku, bez obzira na delatnost ili veličinu preduzeća.

Uvođenje procesnog pristupa treba da doprinese napredak i efikasnije upravljanje u sve četiri funkcije. Pri tome je, prema mišljenju autora ovog teksta, za polaznu poziciju potrebno prvo usaglasiti prve dve funkcije. Procesni pristup je potreban za bolje sagledavanje i uočavanje veza između poslovnih aktivnosti, delova organizacije i potreba kupaca. Identifikujući glavne (engl. core) procese identifikuju se i kupci i njihove potrebe, koje proizvod i usluga treba da zadovolje. Ovo može doprineti boljem razumevanju zaposlenih značaja i kvaliteta posla koji obavljaju. Zaposleni uočavaju na taj način svoj doprinos poslovnim rezultatima preduzeća.

U radu je dat akcenat na preduzeća čiji su vlasnici građani Republike Srbije, odnosno domaća mala i srednja preduzeća (u daljem tekstu MSP). Polazi se od pretpostavke da značajan broj velikih preduzeća, tokom svog razvoja, već ima implementirani procesni pristup. To su aktivnosti koje su prethodile uvođenju sistema kvaliteta i/ili implementaciji nekog od ERP programa.

Termin strana preduzeća odnosi se na preduzeća čiji su vlasnici strana fizička i pravna lica, koja su registrovana i posluju u Republici Srbiji. Strana preduzeća sele svoju dobru praksu (međunarodnog) poslovanja na tržišta na koja izlaze, pa se na njih ova analiza ne odnosi.

Da bi se uspešno uveo sistem kvaliteta ili ERP, potrebno je prethodno primeniti procesni pristup.

Cilj ovog rada je da istakne probleme prve primene BPM na preduzeća u Srbiji, prilikom kupovine nekog od ERP programa.

Istraživanje je nastalo na osnovu desetak nestruktuiranih intervjua. Ispitanici su bili stručnjaci IT-a i menadžmenta, koji su radili fit-gap analizu za tu namenu.

2. Osnovni koraci u fit-gap analizi

Fit-gap analiza predstavlja analizu uklapanja i raskoraka ili uočavanje razlike između postojećeg stanja i rešenja koje nudi ERP. Što preduzeće ima više iskustva sa upravljanjem poslovnim procesima, to je proces implementacije ERP-a u velikoj meri olakšan.

Fit-gap analiza se sprovodi sa ciljem definisanja poslova i aktivnosti koje preduzeće mora da sprovede da bi se iz postojećeg ili zatečenog stanja operativnog rada, došlo u buduće ili željeno stanje. Drugačije definisano, cilj analize je da se uklope funkcije preduzeća u postojeće module ERP-a i identifikuju potrebe klijenta za prilagođenjem.

Osnovni koraci u sprovođenju fit-gap analize su sledeći:

- Snimanje postojećeg stanja sa stanovišta:
 - Organizacije (u osnovnim elementima)
 - Analiza poslovnih potreba preduzeća
 - Procesa
 - IT resursa
- Prikaz budućeg (željenog) načina rada preduzeća, nakon instalacije programa
- Predlog koraka i aktivnosti za dostizanje željenog stanja

Uvođenje upravljanja procesima je deo fit-gap analize. Suština analize je da se nakon provere procesa, procesi podele na procese koji su usaglašeni sa ERP rešenjem. To su takozvani procesi koji se uklapaju (engl. fit) u postojeće rešenje programa. Drugi deo procesa, koji predstavlja raskorak ili neuklapanje između postojećeg i željenog stanja (engl. gap), moguće je rešiti, ili prilagođenjem programa potrebama korisnika (engl. customisation), ili kupovanjem nekog programskog paketa nezavisnih proizvođača.

Kada konsultanti provedu vreme u organizaciji klijenta, pri sastavljanju fit-gap analize, uočavaju karakteristike organizacije. Upravo zapažanja tih karakteristika organizacije su i tema ovog rada.

Analiza raskoraka otvara probleme upravljanja procesima iz čije se analize mogu sagledati mnogi drugi organizacioni problemi koji su predmet

analize ovog rada. Osim analize procesa, analiza organizacionog dizajna i otkrivanje neusaglašenosti nisu deo fit-gap analize.

U praksi se organizacionim promenama ne posvećuje dovoljno pažnje. Jednim delom zato što vlasnici i menadžment ne žele da ih vide, a još manje da posvete vreme traženju njihovih uzroka. Tako da veći deo problema organizacione prirode ostaje i nakon primene ERP-a. Postoji verovanje da će primenom ERP-a ovi problemi vremenom nestati.

3. Postupak primene procesnog pristupa

M. Radović i S. Karapandžić [4, p. 32] predlažu univerzalnu tehnologiju procesnog pristupa koja je nastala na osnovama metode Strukturne sistemske analize (engl. Structural System Analysis - SSA) i primene dijagrama aktivnosti (engl. diagram activities).

Koraci u univerzalnoj tehnologiji procesnog pristupa [4, p. 32] su:

1. „Definisanje poslovne vizije, ciljeva, procesa i programske orijentacije poslovnog sistema
2. Određivanje programa i planova predmeta rada (proizvoda i usluga)
3. Identifikacija, klasifikacija i specifikacija predmeta rada
4. Izrada kataloga predmeta rada (katalog proizvoda i/ili katalog usluga)
5. Identifikacija i klasifikacija procesa
6. Izrada kataloga procesa
7. Izbor prioriternih, kritičnih i ključnih procesa
8. Formiranje, identifikacionog kartona procesa (kontekst, vlasnik, struktura, granice, ulazi, izlazi itd.)
9. Definisanje kriterijuma uspešnosti, stabilnosti i pouzdanosti procesa
10. Preispitivanje, poboljšanje i reinženjering procesa
11. Hijerarhijska dekompozicija i specifikacija (propisivanje, dokumentovanje itd.) procesa
12. Modeliranje procesa i upravljanje procesima.“

Analizirajući metodologiju Univerzalnog procesnog pristupa [4, str. 32], prema tome koje

vrste promena predlaže za unapređenje procesa (u koraku 10), može se zaključiti da ima elemente dva često primenjivana koncepta upravljanja poslovnim procesima. Njihove osnovne sličnosti i razlike navodimo u daljem tekstu.

Upravljanje poslovnim procesima (engl. Business Process Management - BPM) ili Sistem za upravljanja poslovnim procesima (eng. Business process management systems - BPMS) kada se jednom uvede kao način rada, BPM traži da se stalno unapređuje i poboljšava tokom vremena. Praktično se ponavljaju koraci od 10 do 12.

Za razliku od konstantnih inkrementalnih poboljšanja BPM, koncept radikalnog unapređenja i preispitivanja rada procesa je poznat kao (re)inženjering poslovnih procesa (engl. Business Process Reengineering - BPR). Kao posledica radikalnih promena procesa primenom BPR-a, dolazi i do promene organizacionog dizajna, što nije slučaj kod BPM-a.

Druga ključna razlika između BPM i BPR leži u tome što koncept BPM polazi od strategijskih odrednica ka razvoju procesa. Gde se razvoj procesa posmatra kao integrisani način implementacije strategije preduzeća. Sa svoje strane, BPR počinje analizu procesa od početka, ukazujući često na potrebu promene poslovnog modela, što dovodi do promene poslovne strategije.

Treća ključna razlika je u tome što primena radikalnih promena kroz BPR u organizacijama, nosi sa sobom velike rizike. BPM sa svoje strane, kao inkrementalno poboljšanje procesa, nosi značajno manje rizike neuspeha. Prema M. Radović i S. Karapandžić, [4 str. 8] dva glavna uzroka neuspeha BPR su: „prvi je loša identifikacija i klasifikacija procesa a drugi je loš prikaz i analiza postojećeg stanja procesa.“

Četvrta razlika ogleda se u tome što rezultati BPR vode do značajno novih procesa, a rezultati BPM idu u pravcu definisanja procesa koji mogu biti automatizovani. Stoga je uvođenje informaciono-komunikacionih tehnologija (eng. Information Communication Technology - ICT) i primena ERP rešenja nastavak na ovom putu automatizacije.

Ono što je zajedničko za oba koncepta je što oba treba da doprinesu boljoj konkurentskoj poziciji preduzeća na tržištu.

Zbog značajno manjeg rizika koji nosi sa sobom, BPM metoda se mnogo više primenjuje u savremenoj praksi nego BPR.

Za prvo uvođenje BPM potrebno je više vremena nego što ga prema rasporedu implementacije dodeljuju proizvođači ERP-a.

4. Problemi primene BPM-a ili BPR-a u Srbiji

Problemi primene BPM mogu se grubo svrstati u dve kategorije. Prva se odnosi na nedovoljnu metodološku definisanost BPM. Druga se odnosi na činjenicu da prva primena BPM predstavlja često radikalnu promenu za organizaciju koja traži prilagođenje organizacije procesnom načinu rada.

BPM predstavlja jedan savremeni trend čija se primena sve više širi u menadžerskoj praksi. Iako je široko korišćen u praksi, BPM ima svoje značajne nedostatke prema S. Arsovski i Z. Arsovski, [5, str 1] navešćemo neke najznačajnije, to su:

- Dubina, širina, resursi i metrika procesa se različito tretiraju
- Nivoi formalizacije predstavljanja procesa se razlikuju
- Informaciono komunikaciona tehnološka (ICT) podrška se različito vidi i tretira
- Nivoi odgovornosti za proces se različito sagledavaju
- Hijerarhija ciljeva i performansi procesa se različito tretira u praksi
- Alati i tehnike koje se koriste u radu sa procesima se značajno razlikuju itd.

Krećući u primenu nekih od ERP rešenja mnoga preduzeća u Srbiji suočavaju se sa potrebom uvođenja BPM. Iako je koncept BPM zasnovan na inkrementalnim promenama, samo uvođenje BPM u velikom broju slučajeva predstavlja radikalnu promenu za organizaciju.

Uvođenje BPM traži preispitivanje svih elemenata organizacionog dizajna preduzeća. Vrsta i obim promena zavise od toga koliko je postojeći organizacioni dizajn adekvatan za primenu procesnog pristupa. Možda još značajnije pitanje koje bi prvo trebalo da se postavi je odnos između strategije i organizacionog dizajna preduzeća.

U praksi, preduzeća su zakupljena izborom ili očekivanjem koristi nekog od ERP rešenja, tako da se nedovoljno pažnje posvećuje fit-gap analizi i aktivnostima koja ona predlaže. Da podsetimo, aktivnosti su namenjene implementaciji ERP rešenja sa koracima primene. Mnogi problemi organizacije postaju uočljiviji ljudima koji dolaze sa strane, neopterećeni radom u tom preduzeću.

Kao glavne probleme primene procesnog pristupa u preduzećima Srbije prilikom uvođenja ERP-a, možemo navesti:

- Preduzeće nije korisnički orijentisano
- Ne postoji dugoročna koncepcija razvoja preduzeća
- Organizacioni dizajn nije u skladu sa obimom i načinom poslovanja

4.1 Preduzeće nije korisnički orijentisano

Zatvaranje srpskog tržišta tokom sankcija devedesetih godina uticalo je na stvaranje bliskih veza između privrednika i političke vlasti. Jedan deo razloga za ovakvo stanje leži u načinu primene međunarodnih sankcija koje su dozvoljavale određeno kretanje kapitala fizičkih lica, a onemogućavale sve ostale međunarodne transakcije. Tako da su se veliki iznosi sredstava, namenjenih spoljnotrgovinskim poslovima, za potrebe države kretali preko privatnih računa.

Drugi razlog leži u pojavi koja se može opisati kao monopolni položaj određenih domaćih preduzeća na zatvorenom tržištu Srbije. Iako ovaj period karakteriše odsustvo investicija, privilegovani položaj je omogućilo nekim preduzećima da bez tržišne utakmice izgrade položaj na zatvorenom tržištu, onemogućavajući ostaloj konkurenciji da se takmiči.

Oba navedena uzroka su dovela do primarne akumulacije domaćeg špekulativnog kapitala, koji je u značajnoj meri, u tom vremenskom periodu, izašao iz zemlje. Jedan deo tog kapitala se kasnije javio kao strani investicioni kapital u procesu privatizacije.

Nakon dve hiljadite godine i demokratskih promena, Srbija je ušla u tranzicioni period koji karakterišu dve ključne pojave: neuspela privatizacija i otvaranje tržišta Srbije ka svetu.

Proces privatizacije omogućio je domaćem i stranom kapitalu da kupi ostatke privrednog potencijala nakon ukidanja sankcija.

Neuspešna privatizacija, propadanje velikih preduzeća, razvoj domaćih malih i srednjih preduzeća, ulazak strane konkurencije na domaća tržišta, stvaraju promenjeni tržišni ambijent koji je značajno različit u odnosu na ambijent tokom perioda sankcija.

Kao posledica otvaranja, došlo je do rasta konkurentne ponude stranih preduzeća. Ključne sile koje definišu i ograničavaju ovakav ambijent prema istraživanju [6, str. 41], na bazi višestrukih odgovora ispitanika su:

- „velika konkurencija (56%)
- mala potražnja (44%)
- nelojalna konkurencija (34%)
- monopoli (23%)
- ograničeni kapaciteti privrednih društava (15%)
- ostalo“.

Tržišni ambijent se polako menja od jednog zatvorenog oligopolnog tržišta, baziranog na političkim vezama, u tržišnu ekonomiju koju forsiraju sile globalizacije.

Dolazi do postepene promene kriterijuma uspešnog poslovanja preduzeća. Od političkih veza neophodnih za uspešno poslovanje, konkurentna prednost postaje jedan od ključnih kriterijuma uspešnog poslovanja.

Za definisanje dominantnih faktora koji utiču na konkurentnu prednost prema sprovedenom istraživanju [6, str. 40] među konkurentima, uočavaju se kvalitet i cena proizvoda.

Efikasnost upravljanja resursima ostaje i dalje problem većine preduzetnika. Sistem odlučivanja je i dalje intuitivne prirode. Tokom velikog broja obavljenih razgovora autora ovog teksta sa preduzetnicima i vlasnicima malih i srednjih preduzeća u Srbiji, njih 80% nije znalo da navede svoje direktne troškove proizvoda. Prodajna cena proizvoda/usluga formirana je u najvećem broju slučajeva, na osnovu ponude i potražnje na tržištu, bez ozbiljnijeg zalaženja u analizu troškova proizvodnje.

Inovativne aktivnosti sprovodi tek svako peto preduzeće, a svako šesto ostvaruje inovativnu

saradnju sa drugim privrednim subjektima ili institucijama prema istraživanju [6, str. 37].

Ovaj proces tranzicije nije završen, tako da ostatak starih navika utiče u velikoj meri na razmišljanje vlasnika kapitala (ali i top menadžmenta) u kreiranju politike poslovanja preduzeća.

Sprovedeno istraživanje [6, str. 17] među malim i srednjim preduzećima (MSP) ukazuje da preduzetnici kao aspekte poslovanja koje treba unaprediti stavljaju na prvo mesto (višestruki odgovori): finansije (57%), naplatu potraživanja (53%), potražnju tržišta za proizvodima i uslugama, i tek na četvrtom mestu tržišnu konkurentnost (33%).

Priželjkuju se, ili po mogućnosti stvaraju monopolni položaj na tržištu, koristeći se pri tome političkim vezama, a ne kreirajući i investirajući u svoju konkurentsku prednost. Ovo nastojanje je prisutno i u mnogo razvijenijim zemljama, ali je zakonska regulativa rada tržišta mnogo efikasnija, tako da je monopolni položaj teško ostvariti.

Ulazak strane konkurencije i menjanje pravila poslovanja doprinose da se mnogi vlasnici kapitala koji su došli špekulativnim putem do svog vlasničkog dela privatizovanih preduzeća, u tržišnoj utakmici ne snalaze baš najbolje. Promena vladajuće strukture na višestranačkim parlamentarnim izborima čini da mnoga uspešna preduzeća bez političke zaštite postaju neuspešna. Za to može biti kriva konkurencija, ali i privilegovani položaj (novih) drugih preduzeća.

Zato ne iznenađuje konstatacija da se ni izbliza ne koriste mogućnosti orijentisanja preduzeća na kupce, inovacije i kretanja na tržištu. Fokus je i dalje na podsticanju posustale prodaje, a ne na formiranju jedne šire slike koja se zasniva na analizi i razumevanju tržišta. To je i razlog što se mnoge sile koje utiču na promene tržišta ne uočavaju na vreme.

Tržišta na kojima je nekada SFRJ poslovala nisu ni blizu iskorišćena iz više razloga. Jedan od razloga je uticaj vremena i sankcija, koji je doveo da su drugi konkurenti zauzeli ta tržišta. Drugi razlog je što Srbija nema dovoljno atraktivne proizvode, koje bi mogla ponuditi

međunarodnom tržištu ili nije više konkurentna sa cenom.

Treći razlog leži u činjenici da je sektor MSP u Srbiji i dalje razjedinjen. MSP sektor još nije prihvatio neminovnost da je prinuđen da se ujedini, ukoliko želi da izađe na velika strana tržišta.

4.2 Nepostojanje dugoročne koncepcije razvoja

Izvor [7, str. 8] navodi da poslovno okruženje u kojima posluju savremene organizacije tokom vremena postaje sve promenljivije, što doprinosi da organizacije nisu više u stanju da precizno predvide buduća dešavanja u okruženju. Zato se ovakvo okruženje s pravom može okarakterisati kao turbulentno.

Što organizacija postaje veća i složenija, sa što izraženijim nepredvidljivostima savremenog okruženja, odluke postaju kompleksnije i teže sa donošenje [8, str. 25]. Svoje prilagođavanje promenama okruženja preduzeće obavlja kroz niz međusobno povezanih odluka, na svim nivoima menadžmenta, u okviru dugoročnog procesa formiranja i primene strategije.

U turbulentnom okruženju teško je definisati dugoročne ciljeve i strategiju organizacije. Time je ceo proces planiranja organizacije doveden u pitanje, pa samim tim i opstanak organizacije.

Prema [9] klasičnoj teoriji strategijskog planiranja, koja se bazira na predviđanjima i kasnije na analizama varijanti novčanih tokova, turbulentne promene okruženja ne daje adekvatne rezultate. Nerazumevanje neizvesnosti dovodi do strategija koje neće spremiti odbranu od pretnji, niti iskoristiti šanse koje neizvesno okruženje može u datom momentu da ponudi. Uloga planera je da obezbedi određeni set scenarija koje se mogu realno odigrati. Takođe, potrebno je pripremiti i odgovore organizacije na takva scenarija. Nijedan pristup ne pokriva sve izazove koje nosi neizvesnost, ali postoje određene smernice koje vode do boljih strategijskih odluka.

Politika poslovanja velike većine domaćih preduzeća u Srbiji počiva na reaktivnom delovanju na promene. Komponenta planirane ili nameravane strategije je zapostavljena, a

dominantna komponenta je novonastajuća strategija po H. Minzbergu [10]. Odnosno, preduzeća reaguju reaktivno na promene iz okruženja kada se one već odigravaju. Tako da je strategija koju sprovode defanzivnog karaktera. Kada se tome doda brzina reakcije na promene, dolazi se do zaključka da je vreme prilagođenja promenama drastično smanjeno.

Tome treba se dodati i moć percepcije vlasnika o postojanju promena u okruženju. Mnogi preduzetnici trendove promena u okruženju doživljavaju kao trenutne promene, dozvoljavajući sebi da ne analiziraju uzroke ili sile koje pokreću promene u okruženju.

Uvođenje procesnog pristupa i primena nekog od ERP rešenja može dati dobru podlogu za brzo donošenje odluka, baziranih na kvantitativnim podacima o promenama performansi organizacije.

Ovde procesni pristup može ponuditi mnogo preciznije metode merenja upotrebe resursa i vremena u organizaciji. Preko ERP programa se kreira i sva dokumentacija, što omogućava gotovo trenutnu obradu podataka i formiranje raznih izveštaja, redovnih ili po zahtevu.

Ovo je samo jedan deo problema. Mnogo složeniji i značajno veći problem leži u načinu prikupljanja i analiziranja velike količine brzo promenljivih podataka različitog formata (engl. big data) iz okruženja. Iako postoje organizacije koje se bave tržišnim istraživanjima, sa ponudom baza podataka, svaka organizacija mora da uložiti značajan trud u prikupljanje i obradu podataka iz svog eksternog okruženja.

Programi koji nude primenu koncepta poslovne inteligencije (engl. Business Intelligence - BI) imaju zadatak da prikupe interne i eksterne podatke, formiraju baze podataka i kroz primenu statičkih alata ponude projekcije ili predviđanja (predikciju) poslovnih pojava, kreirajući izveštaje na takav način koji treba da pomogne menadžmentu u donošenju dobrih poslovnih odluka.

Ovako, obilje kvantitativnih podataka se dostavlja u formi tabela, ali i u obliku raznih grafikona i dijagrama (engl. dash board). Cilj prikazivanja kvantitativno definisanih pojava je

statističko zaključivanje i na osnovu toga, donošenje poslovnih odluka.

Prediktivna analiza počiva na analizi vremenskih serija i uočavanju određenih šablona, odnosno zakonitosti u promeni posmatrane pojave, na osnovu kojih se formiraju modeli. Predviđanje pojave počiva na korišćenju ovako formiranih modela za formiranje budućih nizova vremenske serije.

Da bi se ovo primenilo, potrebno je da menadžment bude svestan situacije u kojem se nalazi okruženje i preduzeće, kao i da će tokom vremena situacija biti sve složenija i zahtevnija za upravljanje.

Istraživanja koje se tradicionalno sprovode u SAD (Dun and Bradstreet, Small Business Administration - SBA) i Kanadi, ukazuju da loše poslovno planiranje spada u prva tri razloga propadanja malih i srednjih preduzeća. Pri tome, SBA navodi da je u SAD-u stopa mortaliteta novoosnovanih preduzeća koje propadnu u prve tri godine oko 80%.

Za razliku od domaćih, preduzeća koja dolaze iz razvijenih zemalja nose sa sobom napredne metode i tehnike izrade poslovnih planova. Ne iznenađuje podatak da neke delatnosti koje u domaćoj javnosti važe za neatraktivne delatnosti za ulaganje, preuzimaju strana preduzeća, koja su za razliku od domaćih preduzeća, bolje organizovana i pripremljena za tržišnu utakmicu.

Prema sprovedenom istraživanju [11, str. 40], „MSP iz Srbije ne zaostaju za prosekom EU u korišćenju računara i interneta. Međutim, zaostaje se u primeni kvalitetnijih pristupa internetu i primeni najnovijih tehnoloških rešenja koja bi povećala konkurentne sposobnosti preduzeća i njihovo širenje na nova tržišta.“

Stiče se utisak da je u Srbiji situacija mnogo gora nego u razvijenim zemljama. Navešćemo neke razloge za takav stav.

Dobar deo preduzetnika i menadžera malih i srednjih preduzeća u Srbiji zanemaruje funkciju plana i analiza. Iako su društvena preduzeća do devedesetih godina prošlog veka imala, za svoje vreme dosta napredne sisteme planiranja, savremeni preduzetnici smatraju da sastavljanje i

poslovno planiranje nema svrhu u neizvesnom okruženju. Klasične metode planiranja jesu prevaziđene za turbulentno okruženje, ali ne i potreba preduzeća da planira svoje aktivnosti. Sistem planiranja predstavlja plan poslovanja preduzeća na svim nivoima, za date okolnosti. Kada se okolnosti promene, menja se i poslovni plan.

Sa procesnim pristupom i primenom ERP rešenja, ceo proces planiranja i praćenja realizacije poslovnog plana odvija se u gotovo realnom vremenu. Pri tome donosilac odluke dobija relevantne informacije u najpogodnijem obliku za razumevanje i donošenje odluka.

Većina preduzetnika se i dalje oslanja na svoj preduzetnički instinkt, za koji veruju da može prepoznati uspešne tržišne šanse i nadolazeće probleme, bez ozbiljne analize podataka. Ovo je možda funkcionisalo u sistemu zatvorene ekonomije, ali sa otvaranjem tržišta broj eksternih faktora koji utiče na poslovanje preduzeća višestruko uvećao. Preduzetnički instinkt više nije dovoljan za donošenje dobrih poslovnih odluka, pogotovo u visoko konkurentnom turbulentnom okruženju dvadeset prvog veka.

Uvođenje inovacija predstavlja pravo minsko polje za preduzetnike i vlasnike MSP-a. Sa jedne strane inovacije su neophodne za budući položaj preduzeća na konkurentskom tržištu, sa druge strane troškovi inovacija mogu biti veći nego što su koristi od njihove primene. Loše upravljanje uvođenjem inovacija takođe može dovesti do propadanja perspektivnog preduzeća. Sa druge strane, nedostatak inovacija sigurno tokom vremena dovodi do pogoršavanja konkurentske pozicije preduzeća.

4.3 Organizaciona struktura nije u skladu sa obimom i načinom poslovanja

Promene na tržištu i nepostojanje dugoročne koncepcije razvoja preduzeća tokom vremena neminovno dovodi do raskoraka između broja kupaca sa jedne strane, i veličine i načina rada organizacije, sa druge strane. Bez dugoročne koncepcije razvoja, preduzeće počinje neplanski da raste i razvija se.

Ovaj raskorak tokom vremena može se videti kroz više elemenata. Broj kupaca se drastično

smanjuje (ili povećava) a preduzeće ostaje nepromenjeno, u pogledu veličine i načina rada. Kao posledica raskoraka, preduzeće postaje troškovno, a ne konkurentno. Ovo kao rezultat ima nisku stopu akumulacije koje preduzeće ostvaruje. U takvoj situaciji, preduzeće sve manje može da prati konkurente, u pogledu novih proizvoda i cena. Zbog zastarevanja ponude proizvoda, prihodi preduzeća se značajno smanjuju, a troškovi ostaju na istom nivou ili čak rastu. Pogoršanje finansijske pozicije preduzeća dovodi tokom vremena do pada likvidnosti preduzeća. Vremenom plate sve više kasne i bivaju smanjene. Međuljudski odnosi postaju sve napetiji. Dolazi do rastućih tenzija između zaposlenih, menadžmenta i vlasnika kapitala.

Kao spisak parametara organizacione strukture koja nisu u praksi dobro definisana, kod domaćih preduzeća možemo navesti:

- Veličina organizacije ne odgovara obimu posla koje treba da se obavi.
- Podela posla nije urađena na racionalan način. Dodeljivanje obima i vrste posla zavisi od toga kome se dodeljuje a ne od tehnologija rada.
- Organizacioni delovi su formirani bez ikakve dublje analize posla i situacionih faktora.
- Sistem komandovanja je formalizovan i izrazito hijerarhijski.
- Komunikacija i usaglašavanja među organizacionim delovima radi se preko hijerarhijske strukture menadžmenta.

4.4 Procesi nisu evidentirani

Veliki deo preduzeća prilikom sprovođenja fit-gep analize prvi put radi snimanje poslovnih procesa, mesta odlučivanja, tokova dokumentacije i informacija i sl.

Ako i postoji neki katalog procesa, onda je on delimično ili potpuno neažuran, tako da se ceo posao izrade procesne dokumentacije mora raditi iz početka. Tokovi dokumentacije su višestruko duplirani.

Nakon izrade kataloga procesa, a pre izrade procesne dokumentacije potrebno je uraditi

sređivanje procesa. Što u praksi može da iziskuje određeno vreme.

Menadžment često nije svestan, da je nakon uvođenja procesnog pristupa potrebno angažovati i/ili dodatno edukovati radnu snagu koja će dalje raditi na unapređenju i izmenama procesa. Konsultantska pomoć jeste dragocena, ali je potrebna i domaća radna snaga u tom poslu.

Prema uputstvu za izradu fit-gep analize [12], vreme koje je ostavljeno za izradu popisa makro procesa je 3 dana. Izrada plana implementacije arhitekture je predviđena za 5 dana. Cela implementacija ERP treba da bude gotova, nakon toga za narednih 10 dana, sa mogućim produženjima za još 15 dana.

Događale su se situacije, da kada se urade izmene na procesima, takve izmene nikada u potpunosti ne zažive. Preduzeće se posle nekog vremena vrati na stari način rada.

To je razlog što neke trgovačke kuće procenjujući stanje i moguće probleme, preskaču implementaciju snimanja i upravljanja procesima preduzeća, ostavljajući tu mogućnost za neka bolja vremena. U tom slučaju, implementira se samo računovodstveno finansijska funkcija.

Ponudača ERP rešenja ima dosta, jer se procenjuje da je ovaj segment tržišta IT rešenja u rastu. Kao najzastupljenija rešenja možemo navesti proizvođače, kao što su SAP, Oracle, Microsoft, Infor, Epicor itd. Postoji i veliki broj domaćih proizvođača programa koji nude svoja gotova ili polugotova rešenja sa ponudom za prilagođenje potrebama klijenata.

Ilustracije radi Microsoft Dynamics Navision [13], koji nudi samo svoju osnovnu varijantu (engl. Starter pack) koja podržava ovakvo rešenje. Osnovna varijanta sadrži pravo na tri korisničke licence i pristup funkcijama upravljanja finansijama, distribuciji i projektima.

Dopunu ili extend modul je moguće i naknadno dograditi. U njemu se nalazi nadogradnja osnovnih funkcija i funkcije proizvodnje, upravljanje zalihama i upravljanje odnosima preduzeća sa kupcima i dobavljačima (engl. Customer relationship management - CRM). Ovo ima svoje opravdanje i sa komercijalne tačke

gledišta, kada je klijent malo preduzeće ili srednje preduzeće sa ograničenim budžetom.

4.5 Sistemi podrške nisu adekvatni

Većina preduzeća prati samo finansijske indikatore performansi, ne ulazeći dublje u uzroke takvih finansijskih rezultata i pokazatelja.

Hijerarhija vlasti se striktno poštuje. Zaposlenima je ostavljeno samo da izvršavaju dobijene zadatke, bez mogućnosti da učestvuju u procesu predlaganja ili planiranja.

Sistem odlučivanja je gotovo po pravilu formalizovan, centralizovan i autokratski.

Odluke se donose na osnovu intuicije, bez ulaženja u dublju analizu problema, a još manje u traženje njihovih uzroka.

Planiranje je centralizovano i u rukama je top menadžmenta. Sastoji se u finansijskim projekcijama poslovanja bez primene savremenih metoda planiranja u uslovima neizvesnosti. Kreativnost i participacija zaposlenih u procesu planiranja i izvršenja nije podržana.

Sistemi motivacije i nagrađivanja uglavnom ne postoje ili su krajnje nejasni zaposlenima.

4.6 Organizaciona kultura ne podržava promene

Većina vlasnika domaćih preduzeća nije svesna značaja i uloge organizacione kulture preduzeća.

Postoji veliki raskorak između formalno deklariranih stavova i vrednosti preduzeća, i onoga što se zaista sprovodi u preduzeću.

Organizaciona kultura ne podržava promene. Svako mišljenje koje ne podržava politiku rukovodstva doživljava se kao narušavanje radne discipline.

5. Zaključak

Procesi privatizacije i otvaranje tržišta Srbije za stranu konkurenciju uticao je na promene strukture i karakteristika domaćeg tržišta. Promene na domaćem tržištu menjaju se na takav način da promene postaju diskontinualne i zbog toga je teško predvideti buduće promene tržišta. U ovakvom turbulentnom poslovnom okruženju, mnoga domaća preduzeća se ne

snalaze dobro, gubeći svoju konkurentsku poziciju na domaćem tržištu.

Sve navedene karakteristike ukazuju na visoko podudaranje sa modelom (kvazi) mehaničke organizacije, koja može da opstane samo u stabilnom okruženju.

Nakon sprovođenja fit-gap analize (slika. 2) potrebno je uraditi uvođenje BPM, a zatim veće ili manje organizacione promene, pre nego što se pristupi implementaciji ERP-a.



Slika 2. Redosled primene ERP-a

Procesni pristup traži jedan napredniji način upravljanja preduzećem, baziran na odlučivanju na osnovu relevantnih podataka.

Prva primena BPM predstavlja za većinu organizacija radikalnu promenu, ako se sprovedi u kratkom vremenskom periodu.

Gotovo po pravilu, preduzeća u Srbiji ne posvećuju adekvatnu pažnju implementaciji BPM.

Radikalne promene zahtevaju radikalne mere koje uključuju i promene načina razmišljanja i rada svih u preduzeću, što se prvenstveno odnosi na osnivače i top menadžment.

Organizacione promene treba da usklade način rada i funkcionisanja preduzeća sa poslovnim okruženjem i veličinom tržišta koje pokrivaju.

Ukoliko su organizacione promene veće i obimnije, njih treba uraditi kao celinu za sebe. Uspešno sprovođenje većih ili manjih organizacionih promena zavisi u velikoj meri od podrške osnivača i top menadžmenta, naime, potrebno je da se i oni aktivno uključe u njihovo

rešavanje. U velikom broju slučajeva, oni ih ili nisu svesni, ili nemaju želju da ih reše.

Primena ERP rešenja predstavlja način upravljanja resursima preduzeća koja se nadovezuje na BPM. Ukoliko se implementiraju ERP rešenja bez primene procesnog pristupa, dobijaju se rešenja koja predstavljaju nešto naprednije računovodstveno finansijske programske pakete. Ovo je samo deo mogućnosti koje pružaju savremena ERP rešenja.

Uvođenje BPM i ERP-a traži dodatno angažovanje i osposobljavanje stručne radne snage, koja će raditi na njihovom daljem unapređenju, kako se menjaju i potrebe preduzeća.

Za donošenje odluka baziranih na podacima u turbulentnom okruženju, potreban je:

- organski model organizacije
- savremeno obučeni menadžment i saradnici
- procesni pristup
- sistem kvaliteta
- ERP i BI rešenja

Primena svega gore navedenog ne daje garanciju da će preduzeće preživeti rastuću globalnu konkurenciju, ali mu primena svih ovih rešenja daje značajno veće šanse.

Zasluge

Zahvaljujem se kolegama iz preduzeća koje se bave prodajom i implementacijom ERP programa. Oni su mi svojim iskustvima, kroz nestruktuirani intervju, pomogli da sastavim ovo istraživanje. Zbog poverljivosti podataka o klijentima, nisam u prilici da navedem njihova imena, niti organizacije za koje rade.

Bibliografija

1. Gerber M., Mit o preduzetništvu: Zašto većina malih privatnih firmi ne uspeva i šta učiniti u vezi sa tim, Beograd: Čarobna knjiga, 2010.
2. Rumelt R. P., Shendel D. i Teece D. J., „Strategic Management and Economics,” Strategic Management Journal, pp. Vol. 12, 5-29, 12 1991.
3. Pascale H., „Surfing the Edge of Chaos,” Sloan Management Review, Spring 1999.

4. Radović M. i Karapandžić S., Inženjering procesa, Beograd: Fakultet organizacionih nauka-FON, 2007.
5. Arsovski S. i Arsovski Z., „Kontraverze BPM-a u teoriji i praksi,” Brijuni, 9-13. svibnja, 2013.
6. Nacionalna agencija za regionalni razvoj, „Istraživanje o stanju, potrebama i problemima malih i srednjih preduzeća i preduzetnika (MSPP) u Srbiji,” Nacionalna agencija za regionalni razvoj, Beograd, 2013.
7. Stefanović I., Strategija organizacija u diskontinuiranom okruženju, Beograd: Zadužbina Andrejević, 2010.
8. Whelen T. i Hunger D., Strategic Management and Business Policy, Boston: Pearson Education Inc., 2012.
9. Courtney H., Kirkland J. i Viruerie P., „Strategy Under Uncertainty,” Harvard Business Review, November-December 1997.
10. Mintzberg H., Olstrand B. i Lampel D., Strateški safari, Novi Sad: Prometej, 2004.
11. Nacionalna agencija za regionalni razvoj, „Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2013 g.,” Ministarstvo privrede, Nacionalna agencija za regionalni razvoj, Beograd, 2014.
12. Microsoft, Fit Gap & Solution Blueprint. Delivery Guide, Microsoft Dynamics Planning Services.
13. Microsoft, Product Overview and Capability Guide Microsoft Dynamics NAV, 2015.
14. Jeston J. i Nelis J., Business Process Management, Oxford: Elsevier, 2008.

Istorija rada:

Rad primljen: 06.05.2016.

Prva revizija: 24.05.2016.

Prihvaćen: 26.05.2016.