Stručni rad/ Professional paper

UDK/UDC: 30.526.33:616-089.168

<https://doi.org/10.5937/bizinfo2102183C>

Reflektovanje unapređenja poslovnih procesa na poslovni uspeh preduzeća

Reflection of improvement of business processes on business success of the company

Kristina Cvetković^{a*}, Marina Jovović^b

^a Akademija strukovnih studija Južna Srbija, Odsek Visoka poslovna škola Blace, Srbija

Sažetak: Usavršavanje poslovnog procesa predstavlja organizacionu promenu koja glorifikuje uspeh u preduzeću. U današnjem neizvesnom poslovanju, polazna tačka ka uspehu jeste sprovedena odluka o usavršavanju poslovnih procesa u preduzeću. Implementacijom usavršenih poslovnih procesa poslovni uspeh se multiplicira i evidentira. Organizaciona promena kroz iskorišćavanje unapređenih poslovnih procesa kao sto su: korišćenje nusproizvoda, reinžinjerina, novih tehničkih rešenja, robotizacije i drugih, rezultira reduciranim cenama, boljim proizvodima, adekvatnijom analizom i poboljšanim poslovnim uspehom. Sinergija implementiranih organizacionih promena u poslovanju rezultira u efikasnost, profitabilnost i trajanje poslovanja. Dobijeni rezultati istraživanja potvrđuju da inoviranje poslovanja relutira u poboljšano poslovanje preduzeća.

Ključne reči: organizaciona promena, usavršavanje poslovnih procesa, profitabilnost, poslovni uspeh.

Abstract: Improving the business process presents an organizational change that glorifies success in the company. In today's uncertain business, the starting point for success is the implemented decision on improving business processes in the company. By implementing advanced business processes, business success is multiplied and recorded. Organizational change through the use of improved business processes such as: use of by-products, reengineering, new technical solutions, robotics and others in business results in reduced prices, better products, more adequate analysis and improved business success. Synergy of implemented organizational changes in business results in efficiency, profitability and duration of business. The obtained research results confirm that business innovation results in improved business operations.

Keywords: organizational change, business process improvement, profitability, business success.

*Corresponding author

E-mail address: kristina.cvetkovic.tina@gmail.com

1. Uvod

U uslovima turbulentno-promenljivog okruženja, preduzeća sprovode misiju svog poslovanja. Upravljanje promenama predstavlja funkciju razvojne mogućnosti preduzeća, ukoliko koristi strategijsku analizu i akciju i implementira organizacione promene. S obzirom da je primetna kriza poslovne ekonomije, neophodno je pronaći put ka ostvarenju efikasnosti i efektivnosti u poslovanju i donošenju adekvatnih odluka zarad povećanja profitabilnosti i uspešnosti poslovanja.

Usavršavanje poslovnog procesa predstavlja: uvođenje novih proizvodnih linija, korišćenje novih tehničkih rešenja, korišćenje nusproizvoda, korišćenje robotike, automatizaciono usavršavanje, dizajniranje i iskorišćenje informaciono tehnološkog sektora. Unapređenje poslovnog procesa vojom implementacijom unapređuje poslovanje u nacionalnom okviru, ali i multiplicira poboljšano poslovanje u međunarodnim okvirima, ostvarujući projekcije uspeha i efikasnosti. Analizom efekata usavršavanja poslovnih procesa dobijamo osnovne podatke o multiplikaciji uspešnosti na šire koncentrične krugove poslovanja.

U radu će biti pojašnjeno šta predstavljaju usavršeni poslovni procesi i na koji način oni rezultiraju uspehom u poslovanju. Biće obuhvaćene upravljačke biznis akcije u poslovanju, njihove implementacije, interaktivna svojstva i mogućnost poboljšanja profitabilnosti kroz: reduciranje cena, reduciranje trajanja poslovnog procesa, reduciranje troškova, reduciranje administracije, usavršavanjem dizajna našeg proizvoda, povećanu kontrolu naših zaposlenih na terenu, kao i korišćenje efekata reinžinjerinaga.

Mala i srednja preduzeća se u svom poslovanju susreću sa brojnim problemima koji im onemogućavaju nesmetani razvoj, od kojih su najčešći: nedostatak kvalifikovane radne snage, niska kupovna moć stanovništva, ograničen pristup finansijskom tržištu, previsoki troškovi, problem i implementaciji nove tehnologije, problem sa implementiranjem novih modela organizovanja poslovanja, nizak nivo upravljačke sposobnosti menadžmenta, loša infrastruktura (Denić et al., 2013, str. 53).

Svakako da preduzeća imaju puno problema sa kojima moraju da se nose u današnjici. Implementiranje inovativnosti u njihovo poslovanje je jedna od smernica ka uspehu. Uspeh se podstiče strategijskom akcijom, kao i njegovim instrumentarijem koji vrše podstrek inovativno strategijskom upravljanju. Menadžment proces se može posmatrati pa je umeće rukovađenja u upravljanju neophodno na svakom koraku. (Cvetković, 2014, str. 5). Potreba za poslovnim uspehom i neophodnost napredovanja i unapređenja osnove su za postizanje boljeg rezultata u ekonomskoj utakmici koja nije laka i u kojoj se pravila igre menjaju (Cvetković & Jovović, 2018, str. 18). Upravo zbog toga potvrđujemo da glorifikovanje unapređenja poslovnih procesa svakako predstavlja bazičnost razvojnih mogućnosti preduzeća (Cvetković & Jovović, 2019, str. 226).

U radu će se prikazati efekti odluke o usavršavanju poslovnih procesa u poslovanju.

2. Organizacione promene kao baza poslovnog uspeha

Reduciranje cena i troškova predstavljaju bazu uspeha poslovanja. Sabiranjem troškova koji su nastali u procesu proizvodnje, saznajemo o troškovima proizvodnje, sa željom da se reduciraju, odnosno smanje. Ukoliko se dobijeni zbir troškova, određenog proizvoda podeli sa proizvedenom količinom proizvoda, dobija se cena koštanja proizvoda. Ukoliko ceni koštanja dodamo profit, dobijamo prodajnu cenu. Prodajnu cenu diktira tržište. Kupci bi trebalo da budu zadovoljni uslugom i cenom (Grandov et al., 2015, str. 168).

Za cenu kažemo da predstavlja novčani izraz vrednosti robe. Po jedinici proizvoda, ona može biti: ukupna, bruto, paušalna, orijentaciona. Proizvođačka cena predstavlja troškove proizvodnje, materijala, radne snage, sve rashode. Klizajuća cena predstavlja parametre koji su promenljivi, dok osnovna cena predstavlja prosečan kvalitet obrade i ambalaže. Cenovnik je spisak cena vezanih za količine i uslove isporuke. Računarski postupak kojim se izračunavaju cene naziva se kalkulacija. Ona može biti predkalkulacija i stvarna, naknadna kalkulacija (Kisić & Perović-Jovanović, 2011, str. 142–143). Reduciranje cena ostvaruje se kroz sniženje troškova. Sniženje troškova, može se odraditi na različite načine, korišćenjem nusproizvoda ili smanjenjem radne snage koja obavlja isti okvir i obim posla. Reduciranje troškova podrazumeva smanjenje, mogli bismo reći svih vrsta troškova. Ono se najčešće ostvaruje sa uvođenjem novih proizvodnih linija ili povećanjem produktivnosti. Da bi proizvodilo ili se pružale usluge preduzeće mora da troši. Evidentno je trošenje predmeta rada, ulaganje živog rada, korišćenje tuđih usluga. Da bi se vodila pravilna poslovna politika, maksimiziranje profita se ostvaruje smanjenjem troškova poslovanja.

Najizraženiji i primer u reduciranju troškova uzima se sedamdesetih godina firma Xerox. Ova firma u tom periodu primećuje da sve više gubi tržište jer japanske kompanije prodaju fotokopirne aparate za nižu cenu od Xerox-a. Počinje da deluje u prvom momentu i to komparirajući Japancima sa Fuji Xerox-om. Početkom osamdesetih uz korišćenje benčmarkinga Xerox reducira troškove proizvodnje upola i zalihe delova za proizvodnju za dve trećine. Rešenje je bilo u sledećem: Fuji je ostvario isti kvalitet kao i Xerox, ali sa znatno manje radnika koji su obavljali isti deo posla, troškovi su bili smanjeni jer je Fuji koristio nusproizvode i na taj način, uz unapređenje poslovnih procesa, ostvario isti kvalitet, poboljšanu produktivnost i niže cene. Povećana je produktivnost odeljenja za distribuciju, smanjeni su izdaci za isplatu radnika. Firma je danas najusredsređenija na usavršavanje poslovanja sa željom da nema rešavanje problema. „Utvrdeno je da je benčmarking jedan od glavnih faktora kriznog oporavka Xerox-a, ključ neprekidnog poboljšanja kvaliteta i sticanja konkurentске prednosti na tržištu. Xerox je u svojoj praksi benčmarkinga koristio konkurentski pristup, ali i interni pristup gde je unutar svoje organizacije iznalazio benčmarking (repere), tako što je utvrđivao koje radno mesto ili jedinica u organizaciji imaju najbolji proizvodni proces, a zatim podizao druge delove organizacije do tog nivoa. Benčmarking projekat koji je realizovala korporacija Xerox bio je vrlo uspešan, tako da se Xerox često uzima kao preteča benčmarking projekta. Uz Xerox, kao pionir, u literaturi se često navodi i IBM (Internacional Business Machines), koji je ranih 1970-tih i krajem 1960-tih postigao uspehe koristeći bengmarking tehniku” (Mašić, 2001, str. 152–153).

Posmatrano iz ugla tržišnih poslova razmene cena neposredno odražava prometnu vrednost proizvoda i dovodi se u direktnu vezu sa platežno-sposobnost tražnjom. Kupac se često ne kupuje ono što žele nego ono što može da plati. Varijabla cene ne prouzrokuje troškove već ih izražava. cena se nalazi u direktnom odnosu sa profitom. Strategijski značaj cene u međunarodnom marketingu se ispoljava na trojak način (Rakita & Mitić, 2017, str. 301-302):

1. cenom se direktno opredeljuje profitabilnost međunarodnih poslovnih aktivnosti,
2. cenom se može uticati na dinamiku internacionalizacije preduzeća i povećanje tržišnog učešća,
3. cenom se kreira predstava o kvalitetu ponude i renomeu preduzeća na inostranom tržištu.

Sa reduciranjem cena i troškova potrebno je uvesti i promenu i usavršavanje poslovnih procesa kako bi uspeh bio neminovan. Reinženjeringom smo na putu ka uspehu.

3. Efekti korišćenje reinženjeringa

Reinženjering (business proces reengineering [BPR]) je „fundamentalna promena u shvatanju i redizajn poslovnog procesa u cilju postizanja dramatičnih unapređenja u kritičkim merilima performansi kao što su troškovi, kvalitet, usluga, brzina” (Hammer & Champy, 1993, str. 1-5).

Radikalne i revolucionarne promene koje vrše redizajn poslovnih procesa i izmenja postavke na kojima se procesi postavljaju predstavlja reinženjering. Postavlja se pitanje: zašto se proces obavlja i zašto se menja. Rešenje problema vrši se postavkom poslovnih procesa koje usavršava organizaciju.

Savremene informacione tehnologije dovode do usavršavanja poslovnih procesa. Reinženjering predstavlja promene poslovnih procesa, predstavlja korenite promene, posle kojih se formiraju i dizajniraju novi procesi. Intezivno i efikasno poboljšanje poslovnih procesa jeste osnovni cilj reinženjeringa. Radikalne promene se sprovode da bi se postigao cilj povećati kvalitet, reduciranje troškova i cena.

Suština reinženjeringa jeste da se postavljaju novi poslovni procesi, a ne da se prethodni popravljaju. On menja poslovne procese, ne menja organizaciju. Struktura se menja kroz multiplikaciju sekundnih formiranja i redizajniranja poslovnih procesa koji treba da unapredi poslovni rezultat-autput.

Slika 1. Sadržaj reinženjeringa poslovnih procesa

Izvor: Janićijević, N. (2018). Upravljanje organizacionim promenama. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 212.

Na taj način radna mesta će se promeniti, promeniće se i struktura jediničnih grupisanja, doći će do promene vrednosti i time će poslovni proces da se formira odnosno da se redizajnira. Prema tome osnovu reinženjeringa predstavljaju informacione tehnologije – ukoliko se ne koriste, onda su to prethodno zastareli poslovni procesi. Radikalno i ekspertno usavršavanje poslovnih procesa postiže se informacionim tehnologijama. Implementacijom savremenih IT tehnologija, povećanja se kvalitet, reduciraju se troškovi procesa poslovanja, povećava se brzina procesa poslovanja.

4. Analiza istraživanja uspeha poslovanja

Prilikom istraživanja korišćen je upitnik koji se sastojao iz tri dela, upitnike su, u najvećem delu slučajeva, popunjavali menadžeri, radnici u računovodstvu ili logistici. Istraživanje je sprovedeno u 53 kompanije koje su proizvođačkog i uslužnog tipa. U kompanijama je sproveden upitnik koji je popunjen anonimno, podaci su kasnije obrađeni statističkim putem. Mnogi podaci posmatraju se trenutno, pre godinu dana, pre tri godine i pre pet godina (mi ih kao podatke, trenutne, pre godinu dana i pre pet godina nećemo koristiti za analizu ovog rada). Istraživanje je bazirano na teorijskim postavkama i metodološkom korišćenju rezultata reinženjeringa (Cvetković, 2019, str. 142, 150-155).

U radu će biti iskorišćen mali deo istraživanja, uobličeno sažet, zarad dobijanja odgovora na pitanje: koliko je adekvatno korišćenje usavršenih poslovnih procesa?

Grafik 1. Učešće vrsta preduzeća

Izvor: Cvetković, K. (2019). Multiplikacija uspeha u međunarodnom poslovanju preko unapređenja poslovnog procesa – doktorska disertacija. Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, str. 142.

Grafik 2. Učešće veličine preduzeća

Izvor: Cvetković, K. (2019). Multiplikacija uspeha u međunarodnom poslovanju preko unapređenja poslovnog procesa – doktorska disertacija. Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, str. 142.

U istraživačkoj analizi proizvođačka preduzeća učestvuju sa 69,1%, dok je učešće uslužno-trgovinskih 30,9%. Velika preduzeća učestvuju sa 41, 8%, srednja sa 29, 1 %, a mala sa 29, 1% (grafik 1 i 2).

Grafik 3. Preduzeća i uvođenje tehnoloških promena

Izvor: Cvetković, K. (2019). Multiplikacija uspeha u međunarodnom poslovanju preko unapređenja poslovnog procesa – doktorska disertacija. Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, str. 150.

Preduzeća koja uvode tehnološke promene učestvuju sa 85,1%, dok ona koja ne uvode tehnološke promene učestvuju sa 14,9% (grafik 3).

Grafik 4. Preduzeća i korišćenje nusproizvoda

Izvor: Cvetković, K. (2019). Multiplikacija uspeha u međunarodnom poslovanju preko unapređenja poslovnog procesa – doktorska disertacija. Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, str. 151.

Grafik 5. Preduzeća i korišćenja robotike

Izvor: Cvetković, K. (2019). Multiplikacija uspeha u međunarodnom poslovanju preko unapređenja poslovnog procesa – doktorska disertacija. Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, str. 151.

Preduzeća koja koriste nusproizvode učestvuju sa 61,4%, dok ona koja ih ne koriste učestvuju sa 38,6%. Preduzeća koja uvodi robotiku učestvuju sa 44,4%, dok ona koja ne uvode robotiku učestvuju sa 55,6% (grafik 4 i 5).

Grafik 6. Preduzeća i korišćenje dizajna i IT sektora

Izvor: Cvetković, K. (2019). Multiplikacija uspeha u međunarodnom poslovanju preko unapređenja poslovnog procesa – doktorska disertacija. Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, str. 152.

Grafik 7. Efekti reinženjeringa – trajanje poslovnog procesa

Izvor: Cvetković, K. (2019). Multiplikacija uspeha u međunarodnom poslovanju preko unapređenja poslovnog procesa – doktorska disertacija. Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, str. 152.

Preduzeća koja koriste dizajn i IT sektor učestvuju sa 71,7%, dok ona koja ne koriste isti učestvuju sa 28,3%. Efekti uz korišćenje reinženjeringa, jeste kraće trajanje poslovnog procesa kod 90,3%, dok ona koja smatraju da vreme nije kraće učestvuju sa 9,7% (grafik 6 i 7).

Grafik 8. Efekti reinženjeringa – smanjenje troškova

Izvor: Cvetković, K. (2019). Multiplikacija uspeha u međunarodnom poslovanju preko unapređenja poslovnog procesa – doktorska disertacija. Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, str. 153.

Grafik 9. Efekti reinženjeringa – fleksibilnost i brzina rešavanja problema

Izvor: Cvetković, K. (2019). Multiplikacija uspeha u međunarodnom poslovanju preko unapređenja poslovnog procesa – doktorska disertacija. Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, str. 153.

Efekti uz korišćenje reinženjeringa, jeste smanjenje troškova učestvuju sa 90,3%, dok ona koja smatraju da se troškovi ne smanjuju učestvuju sa 9,7%. Efekti uz korišćenje

reinženjeringa, jeste fleksibilnost i brzina rešavanja problema učestvuju sa 93,8%, dok ona koja smatraju da to nije tako učestvuju sa 6,2% (grafik 8 i 9).

Grafik 10. Efekti reinženjeringa – manja administracija i veća kontrola osoblja na terenu

Izvor: Cvetković, K. (2019). Multiplikacija uspeha u međunarodnom poslovanju preko unapređenja poslovnog procesa – doktorska disertacija. Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, str. 154.

Grafik 11. Efekti reinženjeringa – bolji kvalitet proizvoda

Izvor: Cvetković, K. (2019). Multiplikacija uspeha u međunarodnom poslovanju preko unapređenja poslovnog procesa – doktorska disertacija. Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, str. 154.

Efekti uz korišćenje reinženjeringa, manja administracija i veća kontrola osoblja na tržištu učestvuju sa 93,5%, dok ona koja smatraju da to nije tako učestvuju sa 6,5%. Efekti uz korišćenje reinženjeringa, ostvaruje bolji kvalitet proizvoda učestvuju sa 90,6%, dok ona koja smatraju da to nije tako učestvuju sa 9,4% (grafik 10 i 11).

Grafik 12. Efekti reinženjeringa – ekološko bolje stanje zemlje

Izvor: Cvetković, K. (2019). Multiplikacija uspeha u međunarodnom poslovanju preko unapređenja poslovnog procesa – doktorska disertacija. Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, str. 154.

Grafik 13. Efekti reinženjeringa – bolja konkurencija na ino-tržištu

Izvor: Cvetković, K. (2019). Multiplikacija uspeha u međunarodnom poslovanju preko unapređenja poslovnog procesa – doktorska disertacija. Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, str. 154.

Efekti uz korišćenje reinženjeringa, ostvaruje poboljšanje ekološkog stanja zemlje koja ga koristi učestvuju sa 93,8%, dok ona koja smatraju da to nije tako učestvuju sa 6,3%. Efekti uz korišćenje reinženjeringa, ostvaruje bolju konkurenciju na ino-tržištu učestvuju sa 90,9%, dok ona koja smatraju da to nije tako učestvuju sa 9,1% (grafik 12 i 13).

Efikasnost poslovanja ogleda se kroz uvrštavanje promena i inovacija u poslovanju. Na tome treba staviti akcenat na korporativni nivo strategije, i strategijske akcije koje se implementiraju (Cvetković, 2010, str. 84). Proces upravljanja preduzećem trebalo bi da bude kreiran i realizovan tako da omogućava realizaciju postavljenih ciljeva performansi preduzeća kao i povećanje njegove ukupne uspešnosti. Potrebno je da omogućiti uspešno poslovanje preduzeća u savremenom periodu i odgovarajućim instrumentarijumom za podršku u upravljanju uz donošenje adekvatnijih odluka, time omogućiti unapređenje procesa u celosti tako da odgovori novim uslovima poslovanja i okruženja. Ostrarenje uspešnog upravljanja sastoji se u suočavanju sa konvencionalnom mudrošću, da se upravlja znanjem organizacije i da one čine potrebne promene. Te organizacije moraju da uče, da se prilagođavaju i menjaju. Deo menadžerske odgovornosti sastoji se u unapređenju organizacije u celini (Robbins & Coulter, 2005, str. 41-42).

Korišćenje strategijskih akcija, prilagođavanje promenama u turbulentnom okruženju, mozemo uzeti kao bazičnost za postizanje povećanog uspeha poslovanja u preduzeću (Cvetković, 2010, str. 367). Ukoliko donesemo odluku o implementaciji usavršavanja poslovnih procesa, primećujemo multiplikiranje efekata na poslovni uspeh preduzeća (Cvetkovic, 2021). Uspešna i inovativna strategija, uz modeliranje inovativnih poslovnih procesa, sagledava se kao concept baze uspešnosti preduzeća (Cvetković & Redžić, 2021, str. 157).

Upravljačke sposobnosti i korišćenje finansijskih instrumenata primećuju se u osvarenom poslovnom dobitku, odnosno u povećanim finansijskim mogućnostima preduzeća (Mankiw, 2004, str. 587). Ali uspešno upravljanje i korišćenje inovina, potrebno je uokviriti kroz organizaciono struktuiranje sektora menadžmenta ljudskih resursa, adekvatno upravljanje ljudskim kadrom, negovim angažovanjem, definitivno pospešujemo efikasnost u poslovanju preduzeća (Bogičević-Milikić, 2017). Korišćenje strategijskih akcija, prilagođavanje promenama kao i turbulentnom

okruženju, možemo uzeti kao bazičnost za postizanje povećanog uspeha poslovanja u preduzeću (Cvetković, 2010, str. 367).

5. Zaključak

Sumiranjem svih podataka možemo reći da usavršen poslovni proces jeste bazičnost uspeha u preduzeću. Preduzeća koja su uvela usavršene poslovne procese uvećala su svoj dobitak. Ta preduzeća su osluškivala tržište, reagujući na zahteve istih, ona uvode nove proizvodne linije, automatizuju se, koriste tehnološke promene, nusproizvode, robotiku, dizajnirani IT sektor, imaju manje trajanje procesa poslovanja, njima su troškovi i cene smanjeni, efikasnije rešavaju probleme, imaju bolji kvalitet proizvoda. Efekti reinženjeringa koji su приметni su: fleksibilnije ponašanje u rešavanju problema, smanjena administracija, bolji kvalitet proizvoda, sa reinženjeringom se poboljšava ekološko stanje zemlje a preduzeće je konkurentnije na inostanom tržištu. Podaci koji su ovde predstavljeni govore o multiplikaciji efekata usavršavanja poslovnog procesa na poslovanje.

Unapređenje poslovno organizacionog procesa vrši se na različite načine i to prevashodno: uvođenjem novih proizvodnih linija; poboljšavanjem automatizacije; korišćenjem novih tehnoloških promena i postupaka; korišćenjem nusproizvoda; Korišćenjem robotike; dizajniranjem i korišćenjem IT sektora; korišćenjem reinženjeringa.

Svakako da veće korišćenje i uvođenje novih proizvodnih linija itekako pospešuje unapređenje poslovnog procesa i uspešnost poslovanja i postavke novih prednosti i inovativnosti u okvirima proizvoda. Tu ubrajamo i poboljšanje automatizacije i robotike, korišćenje novih tehnoloških postupaka i promena. Korišćenje nusproizvoda je koncept ka efikasnijem poslovanju.

Akcentujemo dizajniranje i korišćenje IT sektora kao korišćenje reinženjeringa. Efekti korišćenja reinženjeringa su: kraće trajanje procesa; troškovi se smanjuju; fleksibilnost rada je veća; rešavanje problema je brže; smanjuje se administracija; bolja je kontrola osoblja na terenu; kvalitet proizvoda je bolji; poboljšava se ekološko stanje zemlje; preduzeće je konkurentnije na ino-tržištu; poslovni uspeh je veći; pvoz je veći; dobitak je veći. Statističkim metodama izračunavaju se svi efekti korišćenja novih ulaznih tokova unapređenja u biznisu (Grangov et al., 2013, str. 164)

Sumiranjem unapređenja poslovno organizacionog procesa odnosi se na efikasnost poslovanja, a kroz samo korišćenje reinženjeringa i njegovih efekata poslovanje je efikasnije i uspešnije (Cvetković, 2019, str. 75-79). Kažemo da je teorija strategija + primena strategije u praksi = Strategijski menadžment na delu. (Coulter, 2010). Strategijski domeni tehnologije postaju sve značajniji, a potrebne promene u organizaciji sporo idu, uprkos činjenici o nužnim tehnološkim preobražajima koji se događaju (Levi-Jakšić & Komazec, 2008, str.31). Preduzetnički proces obuhvata sve funkcije i aktivnosti koje predhode osnivanju preduzeća, od ideje za poslovni poduhvat i identifikovanja mogućnosti za novi poslovni poduhvat (Paunović, 2021). Sinergijom usavršene menadžment operacije, tehnološkom inovativnošću, strategijskom akcijom i preduzetničkom intervencijom, uz usavršavanje poslovnih

procesa, na sigurnom putu preduzeće vodi ekonomsku utakmicu, u kojoj zasigurno opstaje, uz podstrek da ostvari trajanje i poslovni prosperitet.

Reference

- Bogićević-Milikić, B. (2017). Menadžment ljudskih resursa. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Coulter, M. (2010). *Strategijski menadžment na delu*. Data status.
- Cvetković, K., & Jovović, M. (2018). Unapređenje poslovnog procesa reinženjeringom kao koncept doprinosa poslovnom uspehu. *Ekonomija: teorija i praksa*, 11(3), 18-35. <https://doi.org/10.5937/etp1803018C>
- Cvetković K. & Jovović M. (2019). Glorifikovanje unapređenja poslovnih procesa kao bazičnost razvojnih mogućnosti preduzeća. U: *VII Međunarodna konferencija: Modeli razvoja iskustva drugih i naše mogućnosti* (str. 226-237). Evropski univerzitet Brčko distrikt i Evropski univerzitet Kallos Tuzla.
- Cvetković, K. (2010). Menadžment u globalizaciji i poreklo globalnog biznisa. *BizInfo (Blace)*, 1(1), 83-95.
- Cvetković, K. (2010). Strategijsko prilagođavanje promenama u okruženju i formula uspeha preduzeća. U: *VI majska konferencija o strategijskom menadžmentu sa međunarodnim učešćem* (str. 367-376). Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru.
- Cvetković, K. (2014). *Koncepcija instrumenata strateškog upravljanja*. Visoka poslovna škola strukovnih studija Blace.
- Cvetković, K. (2019). *Multiplikacija uspeha u međunarodnom poslovanju preko unapređenja poslovnog procesa – doktorska disertacija*. Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu.
- Cvetković, K. (2021). Multiplying the effects of the decision to implement business process improvement. In: *3rd International scientific-practical conference on circular and bioeconomy* (pp. 434-447). School of Engineering Management Belgrade.
- Cvetković, K., & Redžić, M. (2021). Koncept uspešne strategije kao baza uspeha mini sušara za voće u ruralnim sredinama. U: *24 međunarodna DQM konferencija "Upravljanje kvalitetom i pouzdanost"* (157-164). DQM Centar.
- Denić, S., Premović, J., & Cvetković, K. (2013). Specifičnosti u obezbeđivanju izvora finansiranja za sektor malih i srednjih preduzeća u Srbiji. *BizInfo (Blace)*, 4(1), 53-65.
- Grandov Z. & Stankov B. & Đokić M. (2013). Primena statističke metode linearanog trenda na izračunavanje vrednosti ulaznih tokova SDI u Srbiji i Hrvatskoj. *EMC Review*, 3(2), 164–178.
- Grandov Z. & Stankov B. & Đokić M. (2015). Istraživanje zadovoljstva potrošača uslugama Delhaize grupe u Srbiji. *EMC Review*, 5(2), 168–193.
- Hammer M. & Champy J. (1993). *Reengineering the Corporation — A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.
- Janićević, N. (2018). Upravljanje organizacionim promenama. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Kisić S. & Perović-Jovanović M. (2011). *Ekonomika preduzeća, principi i primena*. Beogradska poslovna škola - Visoka škola strukovnih studija, Beograd.

- Levi-Jakšić, M., & Komazec, G. (2008). *Menadžment operacija*. Megatrend Univerzitet Beograd.
- Mankiw, G. (2004). *Principles of economics*. Harcourt College Publishers.
- Mašić B. (2001). *Strategijski menadžment*. Univerzitet BK.
- Paunović B. (2021). *Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećem*. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Rakita, B. & Mitić, S. (2017). *Međunarodni marketing*. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Robbins S. & Coulter M. (2004). *Menadžment*. Data status.

Rad je primljen: 23.03.2021. Korigovan: 15.07.2021. Prihvaćen: 29.09.2021.

Received: 23 March, 2021; Revised: 15 June, 2021; Accepted: 29 September, 2021.