

SPREMNOST BANAKA U CRNOJ GORI ZA INOVACIJU PROCESA

READINES BANKS IN MONTENEGRO FOR PROCESS INOVATION

*Elvis Lekić*¹

JEL Classification: G21; O31

Review

Primljeno / Received: September 07, 2017

Prihvaćeno / Accepted: October 20, 2017

Sažetak

Inovacija procesa je već prepoznata kao komplikovana i kompleksana za svaku banku. Ipak, smo naveli, u svijetu su poznate mnoge banke sa uspješno izvedenom inovacijom procesa. U Crnoj Gori nijesu poznati takvi primjeri. Ne znamo ni kolika je spremnost banaka kod nas za radikalne promjene. To je jedan od posebnih problema istraživanja u radu, a sa kojim se bavimo u ovom radu. Utvrđivanje spremnosti banaka za inovaciju procesa je neophodna dijagnoza za svaku banku koja se opredjeljuje za inovaciju procesa. Takođe je to bitno i za banke koje žele da rade na poboljšavanju toga nivoa spremnosti. Saglasno definisanom problemu opšti cilj istraživanja je: utvrditi nivo spremnosti organizacija kod nas za inovaciju procesa. Metodološki posmatrano polazi se od teorijskog utvrđivanja bitnih predušlova za spremnost organizacija za inovaciju procesa i sprovodi empirijsko istraživanje na bankama u Crnoj Gori.

Ključne riječi: inovacija procesa, banke, spremnost za inovaciju, proces.

Abstract

The process innovation has already been recognized as complicated and complex for each bank. Nevertheless, we have stated that many banks in the world are well known with successful process innovation. In Montenegro, such examples are not known. We do not know how much the willingness of the banks is for radical changes. This is one of the special problems of research in the work, with which we deal with this paper. Determining the willingness of banks to innovate the process is a necessary diagnosis for each bank that opts for the process innovation. It is also important for banks that want to work to improve this level of readiness. In accordance with the defined problem, the overall goal of the research is to: determine the level of organization's readiness for process innovation. Methodologically, it starts from the theoretical determination of important preconditions for the readiness of organizations for innovation of the process and conducts empirical research at the banks in Montenegro.

Key words: process innovation, banks, readiness for innovation, the process.

¹ Societe Generale bank Montenegro

1. UVOD

Inovaciju možemo jednostavno definisati kao predstavljanje nečega novoga. Saglasno tome, inovacija procesa je izvršavanje radnih aktivnosti na potpuno nov način. Cilj inovacije procesa je da dovede do značajnih i radikalnih promjena. Ona kombinuje strukturu za obavljanje posla sa vidljivim i dramatičnim rezultatima. Polazeći od procesa i njegovih globalnih ciljeva inovacija procesa ostvaruje kreativne i radikalne promjene procesa u cilju realizovanja vanjih poboljšanja na način da se ciljevi ostvare. Radikalne promjene znače zanemarivanje svih postojećih struktura i postupaka i otkrivanje sasvim novih načina obavljanja poslova.

Inovacija procesa je, prije svega, usmjerena na međufunkcionalne procese. To je određuje kao top-down proces, koji zahtijeva strogo usmjeravanje od strane starijeg menadžmenta, jer se samo sa te pozicije, koja prati sve funkcije, mogu vidjeti mogućnosti za inovaciju. Identifikacija takvih međufunkcionalnih, širokih procesa, često, po prvi put, vodi inovativnim načinima obavljanja poslova. Te mogućnosti nije moguće vidjeti sa nižih nivoa menadžmenta.

Inovacija procesa prouzrokuje važne organizacione promjene: u toku procesa, kulturi, moći i kontroli u organizaciji, zahtjevima za radnim sposobnostima, odnosima izvještavanja i praksi menadžmenta. Kompleksna priroda tih organizacionih promjena je najteži aspekt inovacije procesa i objašnjava u velikoj mjeri dugi vremenski ciklus inovacije.

U inovaciji proces nekoliko poslova se kombinuje i sačinjava u jedan posao. Kod preoblikovanja tih poslova često se oni dodjeljuju jednoj osobi za izvršavanje ili timu za proces. Integrisani procesi eliminišu greške, kašnjenja i opšte troškove. Dakle, poslovi se kompresuju horizontalno. Drugo, radnici donose odluke. Umjesto odvajanja odlučivanja od stvarnog posla, odlučivanje postaje dio posla. Koraci procesa se izvršavaju u prirodnom redosljedu. Na taj način inovacijom procesa se prevazilazi linearnost. Procesni imaju više verzija, što je, prema Hammeru, kraj standardizacije (Hammer, 1993). Naime, tradicionalni procesi su namijenjeni da obezbijede masovnu proizvodnju za masovno tržište. Da bi se zadovoljili zahtjevi današnjeg okruženja, potrebne su višestruke verzije istog procesa, svaka od njih prilagođena zahtjevima različitih tržišta, situacija ili inputa. Inovacija procesa implicira korišćenje posebnih sredstava za promjene. Jedno od njih, informacione tehnologije (IT), se smatra od mnogih kao najmoćnije sredstvo za mijenjanje poslovanja, koje se pojavilo u dvadesetom vijeku.

2. TEORIJSKE OSNOVE INOVACIJE PROCESA

Da bi se krenulo u inovaciju procesa treba stvoriti povoljan ambijent. Inovacija procesa zahrijeva analizu bitnih područja u kojima na koja se treba usresrijediti u cilju postizanja potrebnog nivoa spremnosti za inovaciju procesa, što u nastavku sažeto izložemo.

1. Inovacija procesa uzrokuje strah i otpor. Ako ljudi ne vide šta je nagrada, oni nemaju inicijative za promjene. A zašto bi? Promjene su bolne. Samo banka koja prepoznaje potrebu za promjenama će biti predusretljiva prema porukama inovacije procesa. Ako zaposleni vjeruju u inovaciju procesa, oni treba da znaju zašto se ona radi. Oni takođe moraju znati da dosadašnji način poslovanja neće davati rezultate. Najbolji način je da se to objelodani je korišćenje slučaja za akciju, koji iznosi poslovnu klimu u jednostavnom i razumljivom pogledu i pokazuje zašto se banka mora promijeniti.

2. Zaposleni koji ne razumiju inovaciju procesa gotovo uvijek pretpostave gore. Oni smatraju da je to efemizam za smanjenje broja zaposlenih, ili za totalni menadžment kvaliteta, ili nešto treće. Što manje znaju, to je veće opiranje promjenama. Najgore od svega, oni će biti aktivni protivnici. Protivotrov za to je komunikacija: univerzalna i stalna.

3. Kada dođe do prihvatanja od menadžmeta, dalje je lakše. Čak kada su lider promjena i menadžment tim ozbiljno zainteresovani, taj scenario je beskoristan sve dok zaposleni ne prihvate i vjeruju u promjene. Zaposleni obično to ne prihvataju. Skepticizam zaposlenih je često upozorenje. U mnogim organizacijama, stariji menadžmet ima običaj da govori o promjenama dok status kvo ostaje. Zaposleni postaju cinični kada čuju riječ promjena. Cinizam guši entuzijazam i kreativnost.

4. Najteže je inovirati uspješne banke. Ljudi ukazuju na uspjeh i pitaju se zašto mijenjati. Oni su spremni da vjeruju da su teškoće ili problemi trenutne prirode, iako to uglavnom nije slučaj. Lider promjena i njegov tim moraju da natjeraju organizaciju da gleda u budućnost. Dok se prošli rezultati ne smiju umanjivati mora biti jasno da oni nijesu garancija budućeg uspjeha.

5. Poslije bolnih otpuštanja ili drugih mjera premještanja, zaposleni se prirodno više opiru promjenama. Najgore je ako promjene ne daju rezultate. U takvim uslovima menadžment mora sagledati realnosti ljudske prirode. Važno je respektovati osjećanja zaposlenih i odrediti njihove brige. Posebno je važno ostvariti brze rezultate glavnih prioriteta.

6. Inovacija procesa zahtijeva posvećeni tim talentovanih, imaginativnih ljudi koji se ne plaše da promijene pravila, koji rade zajedno na višefunkcionalan, višedisciplinarn način.

7. Inovacija procesa se obično usresređuje na procese koje daju vrijednost kao što su razvoj proizvoda ili izvršenje narudžbe. Promjene u tim područjima, međutim, zahtijevaju uključivanje glavnog osoblja jedinica kao što su finansije, kadrovska, informacioni sistemi. Oni moraju kreirati infrastrukturu da podrži nove procese. Te jedinice moraju takođe napustiti mnoga pravila poslovanja, što izaziva dodatne probleme. Neophodno je da osoblje tih jedinica shvati novu viziju.

8. Mnoge banke preduzimaju inovaciju procesa, a da imaju iskustva u nekim načinima poboljšanja poslovanja. U tom slučaju treba jasno razumjeti razlike.

9. Inovacija procesa znači, u osnovi, inoviranje prema potrebama klijenata. To znači duboko cijenjenje potreba klijenata. Bez tog nema inovacije.

10. Lider inovacije procesa mora biti stariji izvršilac koji je strasno posvećen inovaciji procesa i koji ima strogo povjerenje tome. Strast i posvećenost nijesu dovoljni. Lider mora imati autoritet da implementira promjene potrebne za podršku glavnih procesa za redizajn.

11. Za nesreću, mnogi stariji menadžeri pokušavaju da naprave inovativne promjene bez realnog razumijevanja šta one znače. Oni koriste pojam zato što je on prikladan, bez ocjene njegovih konsekvenci. Preklapanje novog procesa na staru organizaciju je recept za nesreću. Sve dok lider stvarno ne bude razumijevao i forsirao radikalne promjene, inovacija procesa neće uspijevati.

Lider mora razumijevati gdje inovacija procesa ide, ili napor će biti uzaludan. Da bi se pomoglo perspektivnom lideru u razvoju toga razumijevanja, neophodno je dramtizovati što je više moguće oštrije promjene koje će inovacija procesa vjerovatno donijeti strukturi, osoblju, i ostalim područjima.

12. Lider treba da razvije i saopštava viziju destinacije inovacije procesa oko čega će se ljudi okupljati. Jasnost i jednostavnost je kritična. To smanjuje teror nepoznatog na zaposlene i dozvoljava njima da nastave sa povjerenjem. Vizija mora biti ne samo saopštavana nego i ulivana sa povjerenjem.

13. Personalno povjerenje nije dovoljno; lider mora aktivno da se dokazuje. Jaz između riječi i djela uzrokuje da lideri postaju cinični i razočarajući. Komunikacija, personalno ponašanje, sistem mjerenja i nagrađivanja su poluge vođstva. Lider mora agresivno i konstantno da koristi sve tri poluge ili da se suoči sa neizbježnom krizom povjerenja.

14. Inovacija procesa zahtijeva energiju i težak rad. Lider mora posvetiti njegovo vrijeme tome. Lider ne može priuštiti sebe da delegira odgovornost; niži nivoi menadžmenta neće posjedovati autoritet da prevaziđu otpore i urade neophodne promjene. Osim toga, neki od najboljih ljudi u organizaciji mogu biti povučeni u tim, kao, prije svega, signal ozbiljnih namjera.

15. Čak ni najpožrtvovaniji lider ne može izvršiti inovaciju procesa. Čitavi tim izvršilaca mora tome doprinijeti. Nesaglasnost od pojedinačnih glavnih izvršilaca može se nepovoljno odraziti.

Ako stariji menadžment kao cjelina ne dijeli entuzijizam lidera, njegova pomoć može biti angažovana kroz kombinaciju ubjeđivanja i prinude. Vremenom komunikacija i povjerenje obično prevaziđu početno opiranje. Ako podrška ne dođe, međutim, lider nema izbora nego da zamijeni one koji ne prihvate viziju. Ovaj se korak ne smije zanemariti. Duži i veći nivo otpora, veća je vjerovatnoća nevolja.

16. Inovacija procesa nije tradicionalno jednostavna implementacija definisanih ciljeva i preciznog plana za njihovo ostvarivanje. Prije je to zajednički put otkrivanja, koji počinje sa samo grubim šemama odredišta i trkom prema tome sa ludačkom brzinom. Odgovornost lidera je da pomogne organizaciji da se prilagodi, da forsira novi stil.

17. Veoma često ljudi koji imaju hrabre ideje se plaše da rade na njihovoj realizaciji. Da se to izbjegne treba postići kreativne ljude kroz javnu podršku i sl.

18. Mnoge organizacije tvrde da su izvršile inovaciju procesa dok stvarno nastavljaju da rade unutar stare organizacione šeme. Neizbježno, oni postižu malo više od inkrementalnih funkcionalnih poboljšanja. Stvarna inovacija se ostvaruje na međufunkcionalnom nivou, a ne na nivou organizacionih jedinica.

19. U većini banaka, odgovornost za proces je fragmentirana. Niko nema odgovornost za cjelinu procesa. Dakle, vlasnik procesa se mora znati. Vlasnik procesa mora imati autoritet i ličnu snagu da uključi sve departmente u proces da bi se napravile potrebne promjene.

20. Bez jasnog mjerenja performansi procesa, organizacija ne može utvrditi gdje je i gdje želi da ide. Prvi korak u uspostavljanju takvih mjera je identifikacija aspekata performansi procesa za koje kupci najviše brinu (smanjenje vremena ciklusa, cijena). Drugi korak je praćenje izvršavanja procesa prema tim mjerama. Dalje se kroz analizu više aspekata uspostavljaju ciljevi za svaki proces.

3. EMPRIJSKO ISTAŽIVANJE SPREMNOSTI BANAKA ZA INOVACIJU PROCESA

Inovacija procesa je već prepoznata kao komplikovana i kompleksana za svaku organizaciju. Ipak, smo naveli, u svijetu su poznate mnoge banke sa uspješno izvedenom inovacijom procesa. U Crnoj Gori nijesu poznati takvi primjeri. Ne znamo ni kolika je spremnost banaka kod nas za radikalne promjene. To je jedan od posebnih problema istraživanja u radu, a sa kojim se bavimo u ovom poglavlju. Utvrđivanje spremnosti banaka za inovaciju procesa je neophodna dijagnoza za svaku banku koja se e opredjeljuje za inovaciju procesa. Takođe je to bitno i za banke koje žele da rade na poboljšavanju toga nivoa spremnosti. Saglasno definisanom problemu opšti cilj istraživanja je: utvrditi nivo spremnosti organizacija kod nas za inovaciju procesa. Metodološki posmatrano polazi se od teorijskog pristupa prethodno objašnjenog o utvrđivanje bitnih preduslova za spremnost organizacija za inovaciju procesa;

Istraživanje je sprovedeno na namjenskom uzorku od deset banaka i obuhvatilo je 100 ispitanika iz top menadžmenta. inicijative za promjene i tendencije za poboljšanjem načina obavljanja poslova. Izbor ispitanika i plana prezentacije podataka je baziran na smjernicama predloženim sa ključnim pristupom za dobijanje retrospektivnih izvještaja od menadžera (Huber i Power, 1985). Odluka da koristimo pojedinačno ispitivanje radije nego ispitivanje više ispitanika je učinjena zato što se prva strategija pokazuje kao bolja (Glik, Huber, Miller, Doty, i Sutcliffe, 1990). Da bi izabrali ispitanike koji znaju o pitanjima za interes, samo su izabrani oni koji su učestvovali u određivanju strategije. Radi motivacije ispitanike ponuđeno im je da će dobiti rezultate, objašnjena im je priroda inovacija procesa, benefiti koje može donijeti implementacija inovacije procesa. Da bi operacionalizovali nacrt dali smo definiciju procesa i inovacije procesa.

3.1 Metode, tehnike i instrumenti primijenjeni u istraživanju

Prvi korak u istraživanju je utvrđivanje uslova neophodnih za spremnost organizacije za inovaciju procesa. Kod utvrđivanja tih uslova bazirali smo se na testu za ocjenu spremnosti organizacija za reinženjering koji preporučuje Hammer (Hammer 1995) i našim teoriskim saznanjima o inovaciji procesa i radikalnim promjenama. Bitne uslove za spremnost organizacije smo objedinili oko tri područja: spremnosti organizacije, spremnosti menadžmenta i spremnosti za implementaciju.

Bitni uslovi za spremnost organizacije su:

- da banka prepoznaje potrebu za radikalnim potrebama,
- da banka razumije prirodu inovacije procesa,
- da menadžment prihvata inovaciju procesa,
- da se banka ne prepušta samozadovoljstvu i da se ne zavarava uspjehom,
- da postoje finansijski i kadrovski resursi za inovaciju procesa,
- da postoji receptivnost za inovaciju i,
- da se razumiju potrebe kupaca,

Bitni uslovi za spremnost za vođenje inovacije procesa su:

- da je lider inovacije procesa iz starijeg menadžmenta i da je posvećen inovaciji procesa,
- da lider inovaciji procesa ima viziju i da je jasno i jednostavno saopštava,
- da je lider potpuno posvećen inovaciji procesa i
- da glavni izvršioc i podržavaju lidera.
- Bitni uslovi za spremnost za implementaciju inovacije procesa su:
- da je banka spremna da prihvati način odvijanja inovacije procesa,
- da je banka spremna da promijeni pravila poslovanja,
- da je inovacija procesa usmjerena na glavne procese,
- da postoji vlasnik procesa koji odgovara za cjelinu procesa i,
- da postoji sistem praćenja performansi procesa.

Prema prezentiranoj analizi kritičnih područja za uspjeh inovacije procesa kreirali smo skalu za procjenjivanje, koja omogućava da se odrede snage i slabosti banke za radikalnu promjenu procesa. Skala se sastoji od dvadeset iskaza koji karakterišu banku koja je dobro pozicionirana za uspješno sprovođenje radikalnih promjena. Ti iskazi su organizovani oko tri glavne teme: spremnosti organizacija, spremnosti vođstva i stila implementacije. Skala za odgovore se kreće od od 1 do 5, 1 predstavlja "potpuno neslaganje"; 2, "nezatno slaganje"; 3, "slaganje"; 4, "slaganje u velikoj mjeri"; 5, "potpuno slaganje", sa stavom u iskazu.

Tabela 1: Skala za spremnost banke za inovaciju procesa

ISKAZI
1. Banka kao cjelina prepoznaje potrebu za radikalnim promjenama načina obavljanja poslova (inovaciju procesa) i fundamentalne promjene?
2. Banka razumije prirodu inovacije procesa, obuhvatajući činjenicu da ona rezultira u višedimenzionalnim promjenama koje utiču na procese, poslove, organizacionu strukturu, odgovornosti menadžmenta itd.?
3. Banka vjeruje da je lider inovacije procesa i tim starijeg menadžmenta istinski posvećen inovaciji procesa, i da je to dugoročno opredjeljenje?
4. Banka nema samozadovoljstva i arogancije koji često slijede period uspjeha?
5. Banka je oslobođena skepticizma, nerazumijevanja i predrasuda koji često prate program restrukturiranja?
6. Banka ima finansijske i kadrovske resurse za sprovođenje programa inovacije?
7. Ključno osoblje u finansijama, informacionim sistemima i odjeljenju za kadrove ima pozitivan odnos prema inovaciji procesa i sposobno je za inovativni odgovor na nove zahtjeve?
8. Organizaciono iskustvo sa inicijativama poboljšanja poslovanja (inicijative kvaliteta isl.) je stvorilo sredinu koja je receptivna za inovaciju procesa?
9. Banka daje visoko mjesto na usluživanje kupaca i ima solidno razumijevanje potreba kupaca?

Tabela 2 Skala za spremnost za vođenje inovacije procesa

10. Lider banke je stariji izvršilac koji je čvrsto opredijeljen za inovaciju procesa i posjeduje titulu i autoritet potreban da uvede fundamentalne promjene.
11. Lider inovacije procesa istinski razumije prirodu inovacije procesa i važnost promjena - posebno organizacionih promjena.
12. Lider inovacije procesa ima viziju vrste organizacije koju želi da kreira i sposoban je da izrazi viziju jasno i jednostavno operacionom timu.
13. Lider inovacije procesa je spreman i sposoban da sprovodi vođenje kroz komunikaciju, lični primjer, sistem praćenja i nagrađivanja.
14. Lider inovacije procesa je spreman da posveti organizacione resurse i personalnu pažnju koje inovacija traži.
15. Sav tim starijeg menadžmenta dijeli entuzijazam lidera vezan za inovaciju procesa.

Tabela 3: Skala za spremnost za implementaciju inovacije procesa

16. Banka je spremna da prihvati način na koji se odvija inovacija procesa, kroz rizik, učene i kompleksnost.
17. Članovi tima za inovacije se osjećaju sposobnim da "prekrše pravila" i promijene dugo prisutne pretpostavke koje su u osnovi obavljanja poslova.
18. Napori inovacije procesa su usmjereni na glavne poslovne procese više nego na organizacione jedinice.
19. Menadžerima je data odgovornost za cjelinu procesa i oni su motivisani da obezbijede da se proces uspješno inovira
20. Sistem praćenja i ciljevi performansi su uspostavljeni za uspješno implementiranje.

3.2 Rezultati istraživanja

Da bi se utvrdila dijagnoza spremnosti banke za svaki iskaz u skali smo utvrdili minimalni rezultat koji se treba postići da bi se organizacija latila radikalnih promjena. Minimalne rezultate smo utvrdili analogno sličnim empirijskim istraživanjima u Americi (Hammer, 1996). Minimalni rezultati su dati za svaki iskaz i ukupno za svaku sekciju. Neka pitanja su vitalnija od drugih i zbog toga imaju veći broj. Minimalni rezultat je veći nego suma minimalnih rezultata iskaza, jer spremnost zavisi od ukupne snage organizacije. Prema korišćenju Likertovoj skali minimalni rezultat za spremnost organizacije je 28, za liderstvo je 24, za implementaciju je 18. Minimalni rezultati pojedinačno su dati u tabeli 4.

Tabela 4: Minimalni rezultati spremnosti za inovaciju procesa

Spremnost banke za inovaciju procesa	Spremnost lidera za vođenje inovacije procesa	Spremnost za implem. inovacije procesa
Iskaz 1: 3	Iskaz 10: 4	Iskaz 16: 3
Iskaz 2: 2	Iskaz 11: 3	Iskaz 17: 4
Iskaz 3: 4	Iskaz 12: 4	Iskaz 18: 4
Iskaz 4: 2	Iskaz 13: 4	Iskaz 19: 3
Iskaz 5: 2	Iskaz 14: 4	Iskaz 20: 3
Iskaz 6: 3	Iskaz 15: 4	
Iskaz 7: 2		
Iskaz 8: 3		
Iskaz9: 3		

Ispitivanjem banaka i ocjenom njihove spremnosti dobili smo sljedeće rezultate. Pojedinačni rezultati po stepenima za svaku sekciju skale su prikazani u tabeli 5.

Tabela 5: Sumarni rezultati za spremnost organizacije

Prosječan odgovor za spremnost banke	Spremnost lidera za vođenje inovacije procesa	Spremnost za implem. inovacije procesa
Iskaz 1: 2,9	Iskaz 10: 2,3	Iskaz 16: 1,9
Iskaz 2: 2,3	Iskaz 11: 1,7	Iskaz 17: 2,1
Iskaz 3: 2,1	Iskaz 12: 1,7	Iskaz 18: 2,4
Iskaz 4: 2,3	Iskaz 13: 1,9	Iskaz 19: 2,1
Iskaz 5: 2,1	Iskaz 14: 2,1	Iskaz 20: 2,3
Iskaz 6: 1,9	Iskaz 15: 1,8	
Iskaz 7: 1,9		
Iskaz 8: 1,8		
Iskaz9: 2,7		

3.2 Analiza rezultata

Dobijeni rezultate smo obradili i stavili ih u odnos prema minimalno potrebnim rezultatima, Uočljivo je da su rezultati dobijeni empirijskim istraživanjem ispod minimalno potrebnih rezultata. Dakle, jasno je da banke nijesu dobro pozicionirane da mogu krenuti u radikalne promjene, ni u jednom ispitivanom području.

Ako je rezultat dobijen istraživanjem manji nego minimalni rezultat, treba preduzeti korake da se dostigne taj rezultat, o kojima ćemo govoriti u nastavku. Iako ne postoji precizna matematička formula za uspjeh, veći rezultat očigledno znači bolju poziciju da se on ostvari. Rezultati iznad minimalnog ne apsolvira organizaciju od daljih napora. Međutim, potrebna je spremnost da se počne, ali neophodno je nastojati i dalje da se ostvari što veći rezultat i dalje poboljšavati poziciju. Primarni fokus treba da bude, prije svega, na svakom iskazu, zato što jačina u jednom području ne može kompenzirati slabosti u drugom području.

Osnovna sugestija je da banke u Crnoj Gori moraju poboljšavati nizak nivo spremnosti.. Dakle, mora se jasno prezentovati i argumentovati:

- (1) Zašto banka mora da se mijenja;
- (2) Mora se objasniti priroda promjena;
- (3) Moraju se stvoriti resursi koji su neophodni;
- (4) Banke se mora okrenuti klijentima;
- (5) Mora se odrediti liderstvo promjena i
- (6) Lideri i menadžment moraju biti posvećeni inovaciji.

4. ZAKLJUČAK I PREPORUKE

Inovacija procesa je svakako kompleksan poduhvat u kome može da pomogne test koji smo prezentirali. Dakle, on se može koristiti više od jednog puta za ocjenu spremnosti. Osim toga, tokom implementacije dijagnoza može pomoći da se vrši monitoring napretka i identifikuju područja koja zahtijevaju dalju pažnju i poboljšanje. Konsultujući dosta brojnu literaturu o radikalnim promjenama procesa kao i literaturu o informacionim sistemima izdvojićemo sljedeće važne akcije za uspjeh inovacije procesa:

- Veoma je važno da inovacija procesa dobije podršku najvišeg menadžmenta za implementaciju. Podrška top menadžmenta se rangira kao najvažniji faktor uspjeha u inovativnim promjenama. Na taj način je manje vjerovatno da će projekat inovacije zapasti u krizu zbog nedostatka resursa;
- Projekti inovacije moraju takođe posvetiti stalnu pažnju implementaciji;
- Napori inovacije moraju biti vođeni od strane uticajnog vođe tima;
- Inovacija procesa će se odvijati dobro i kroz korišćenje dobro definisanih alata i prilaza;
- Podrška IT je bitna. Menadžment sistemi su potrebni da kontrolišu progres projekata inovacije. Oni obuhvataju sisteme za analizu rizika, ocjenjivanje, planiranje, komunikaciju i izvještavanje;

- Kod projekta inovacije značajno je fazu planiranja učiniti kratkom, jer to generiše osjećanje hitnosti, koje je veoma bitno u inovativnim naprima;
- Menadžment organizacionog uticaja je naročito važan u inovaciji procesa;
- Podrška menadžmenta kod ovih tipova projekata nije problem zbog ogromne popularnosti koncepta. Međutim, problem je nerealističko očekivanje i nerazumijevanje koncepta;
- Promjene koje nosi inovacija procesa moraju biti razmatrane u smislu potreba za obukom i edukacijom, novim performansama i nagrađivanju, i promjenama u organizacionim vrijednostima. Samo kroz takvo detaljno ocjenjivanje može se vršiti menadžment uticaja na radnike;
- Uloga članova tima je veoma bitna. Postoji, ustvari, opšti zahtjev da tim bude međufunkcionalan, da vuče resurse iz nekoliko različitih funkcionalnih područja;
- U radikalnim promjenama procesa, često je slučaj da se redizajnirani procesi implementiraju postepeno zbog ograničenih resursa. Stoga stanovišta može biti važno da se ocijene troškovi i benefiti različitih projekata;
- Važno je da se kritički pristupi različitim prilazima inovacije procesa kao bi se odabrala adekvatna metodologija;
- Implementacija inovacije procesa se odvija kroz nekoliko projekata i zato je neophodno da se oni prioritetizuju prema benefitima i maksimalnom uticaju;
- Arhitektura podataka je takođe važno pitanje u inovaciji procesa zato što stabilna arhitektura pomaže u podršci i poboljšanju postojećih procesa. U stvari, jedan od razloga za neuspjeh u inovativnim naporima je nedostatak kohezivnosti i shvatljivosti u informacionim uslugama i tehnologijama;
- Postoji sve više prisutno shvatanje da se inovacija procesa mora posmatrati kao tekuća aktivnost, a ne jednokratni događaj;
- Inovacija procesa koristi veliki broj podataka, posebno za analizu postojećih procesa. To zahtijeva adekvatnu podršku osoblja i kompjutersku podršku;
- Inovacija procesa zahtijeva često i pojačavanje funkcije administracije podataka koja će omogućiti veći prilaz podacima koji su neophodni za radizajn procesa.

Literatura

- Burnes, B., (1994) *Managing Change*, Pitman Publishing, London
- David, B., Laurence, L. (1995) *Creating Tomorrow's Organization: Unlocking the Benefits of Future Work*, Pitman, London
- Davenport, T. H., Stoddard, D. B., (1994, June), *Reengineering Business Change of Mythic Proportions*, MIS Quarterly, str. 121-127
- Gibson, C, Nolan, R. L., (1974) *Managing the Four Stages of EDP growth*, Harvard Business Review, 52(1), str 76-78

Grover, V., Teng, T. C., idr., (1995) *Technological and Organizational Enablers of Business Process Reengineering*, IGP, University of South Carolina

Hammer, M., Steven, S., (1995) *The Reengineering Revolution Handbook*, Harper-Collins Publisher, London

Kanter R. M. (1989) *When Giants Learn to Dance*, London. Simon & Schuster

Katzenbach, J. R. Smith, D. K., (1993) *The Wisdom of Teams: Creating The High-performance Organization*, Boston, MA Harvard Business Review, br. 4, 104-111

Kern, H., Johanson, R., and other, (1996) *Managing The New Enterprise*, SunSoft Press, Prentice Hall

Kettinger, W. i dr. (1994): *Business Process Change: Reengineering Concepts, Methods & Technologies*, Idea Group Publishing

McLaughlin, M. Hove, R., (1993), *Changing Competitive Ground Rules, The Impact of Computers and Communications in the 1980s*, Harvard University, Boston. MA

Rigby, D., (1993) *The secret history of process reengineering*, Planning Review, str. 24-27