

ORGANIZACIJSKO RESTRUKTURIRANJE

- tehnike iz poslovne prakse



U nastavku će biti obrađena tek dva modela organizacijskog restrukturiranja koja su u praksi hrvatskih poduzeća privukla najveću pažnju. Prvi je oblik organizacije kroz centre odgovornosti, drugi predstavlja pristup tzv. reinženjeringa (BPR).

5.1. Centri odgovornosti

Organizacijska struktura određenog poduzeća uvijek je na neki način **posljedica povijesnog razvoja** konkretnog poduzeća u konkretnim institucionalnim okolnostima. Na tu činjenicu ukazuje Chandler još 1962. tezom da struktura slijedi strategiju i pri tom opisuje razvoj divizionalnog ili diverzificiranog poduzeća (D-oblika koji se suprotstavlja F-obliku organizacije).

Organizacijska struktura poduzeća najizrazitije se mijenja kako poduzeće raste, osobito ako time širi raspon svojih aktivnosti. Ako su pravci rasta poduzeća definirani kao: horizontalni, vertikalni i konglomeratski, već **D-oblik organizacije** a osobito **H-oblik** pretpostavlja da razina raznolikosti poslovnih područja koje jedno trgovačko društvo pokriva ograničava mogućnosti efikasne koordinacije iz jednog centra.

Posljedično, društvom se upravlja kao **portfolijem poduzeća** u kojem središnja uprava zadržava kontrolnu funkciju kroz određivanje financijskih tijekova, dok poslove tehničke operative, marketinga pa i tehnološkog razvoja prepušta organizacijskim jedinicama u drugoj hijerarhijskoj razini.⁴²

Dakle, centri odgovornosti se javljaju kao organizacijsko rješenje za efikasno (jeftino i djelotvorno) vođenje poduzeća koje djeluju na više proizvodnih i tehnoloških područja i više specifičnih tržišnih uvjeta. Kako se sposobnost informiranog odlučivanja na višim razinama gubi rastom i posloznjavanjem aktivnosti poduzeća, to se uprava i njoj neposredno podređene službe orijentiraju na praćenje i usmjeravanje poslovanja kroz kontrolu financijskih tokova (vidi Mintzbergovu diverzificiranu kompaniju).

Autonomija nižih razina postaje to stvarnija i potpunija što više mogu sami određivati internu organizaciju vlastitih odjela, a zadatak - postavljena ograničenja im se prvenstveno svode na dostizanje financijski zadanih ciljeva: određene razine **prihoda, rashoda, profita ili stope povrata ulaganja**. Tako i ovisno razmjerima autonomije razlikujemo: **prihodne centre, rashodne centre, profitne centre i investicijske centre**.

⁴² Načelno, ne postoji problem da značajnije diverzificirano poduzeće funkcionira kao holding ili koncern, odnosno da organizacijske jedinice niže razine dobiju i neki oblik pravne samostalnosti (kao d.d. ili d.o.o.), što čini buduće reorganizacije poslovanja (promjenu raspona i razmjera aktivnosti) pravno jednostavnijim.

Profitni centri i investicijski centri predstavljaju funkcionalno cjelovite organizacijske jedinice. Status profitnog centra pretpostavlja razinu autonomije u odlučivanju o načinu tekućeg vođenja poslova koji proizlazi iz stvarnih mogućnosti utjecanja i na prihode i na rashode. Investicijski centar ima autonomiju i u pogledu raspolaganja s dobiti, odnosno u osmišljanju i preuzimanju investicijskih aktivnosti.

Prihodni i troškovni centri nisu funkcionalno cjeloviti. Prema Belaku (1998; 163-165): troškovni centar odgovara organizacijskim jedinicama formiranim "u okviru proizvodne funkcije koje imaju čist kvantitativno mjerljiv output nasuprot nužnim inputima."; dok su prihodni centri organizacijske jedinice kojima su "cijene inputa najčešće unaprijed fiksno zadane", dakle ulazni troškovi su izvan ingerencije menadžera centra, ali menadžer ima mogućnosti utjecati na visinu prihoda kroz način na koji organizira aktivnosti centra kojim rukovodi.

Pretpostavka za uspostavu organizacije zasnovane na centrima odgovornosti je postojanje mogućnosti računovodstvenog praćenja aktivnosti pojedinih centara. Postoje li mogućnosti računovodstvenog praćenja, moguće je formirati i pseudoprofitne centre i virtualne centre odgovornosti (Belak, 1998; 168-173). U načelu riječ je o stvaranju informacijske podloge za kontrolu aktivnosti u privremenim organizacijskim tvorbama (projektnoj organizaciji) odnosno u poslovnim procesima koji nadilaze granice jednog poduzeća (računovodstvena kontrola određenog segmenta poslovne mreže).

Stvaranje organizacije zasnovane na financijskoj koordinaciji iz jednog centra u pravilu traži i opredjeljenje za načine centralizacije i alokacije kapitala na razini poslovnog sustava cjelokupnog poduzeća. Naime, kako na najvišim razinama organizacije ostaje centralizirana prvenstveno financijska i djelomično strateška funkcija, to se unutar poduzeća formiraju tzv. **interna tržišta kapitala**. Interna tržišta kapitala zapravo su **kontrolirana tržišta** ali za jedan **temeljni resurs - kapital**.

Prema Belaku (1994; 148-149), interna financijska tržišta mogu funkcionirati na tri osnovna načina:

1. kao **planirano interno tržište kapitala** (naglašena strateška uloga uprave),
2. kao **latentno interno tržište kapitala** (dobit se reinvestira tamo gdje je ostvarena), te
3. kao **kompetitivno interno tržište kapitala** (sredstva se alociraju među jedinicama na temelju ocijenjene kvalitete predloženih projekata).

Uspostava više ili manje formaliziranih internih tržišta kapitala na razini cjelokupnog poduzeća (uprave i pratećih službi trgovačkog društva) decentralizira dio poslovnih funkcija (tehničku, komercijalnu), dok se dio još izrazitije centralizira i formalizira (financijsku). Problem koji se pritom javlja je problem ograničavanja informacijske baze kojom središnja uprava raspolaže prilikom odlučivanja o alokaciji investicija, odnosno o nagrađivanju i promociji voditelja pojedinih centara odgovornosti.⁴³ Naime, "osiromašena" podloga za odlučivanje (brzi, objektivni i naizgled precizni financijski pokazatelji), uz nemogućnost (zbog vremenskih i drugih ograničenja) kompetentne interpretacije tehnoloških i tržišnih uzroka financijskih pokazatelja, stvara problem oportunističkog ponašanja menadžera. S druge strane, transparentnost internih tržišta daleko je veća od transparentnosti "vanjskih"

⁴³ U ekonomskoj literaturi govori se o ograničenoj racionalnosti. Ranije spomenuta agencijska teorija pruža okvir za analizu problema izbjegavanja obaveza (*shirking*) kroz analizu agencijskih troškova.

nekontroliranih tržišta, te se očekuje da su mogućnosti brze koncentracije i informirane alokacije kapitala prema strateškim alternativama u kontroliranim tržištima ipak veće.⁴⁴

Neosporne prednosti organizacije po načelu profitnih centara jesu u mogućnost formiranja ekonomičnog koordinacijskog sustava. Prilagodba je uvijek individualna shodno složenosti aktivnosti i resursa, geografskoj disperziji, i drugim obilježjima specifičnim upravo za dano poduzeće.

Prilagodba koja nastaje uspostavom internih tržišta kapitala odražava se i na organizacijsku strukturu odjela, pa tako u sklopu raspoloživog budžeta mogu ili ne mogu formirati specijalizirani financijski sektor. Vjerojatno je već u ranijim fazama organizacijskog razvoja određenog poduzeća iz strateškog centra (uprave) bila inicirana specijalizacija odjela za pojedine tehnologije, proizvode ili tržišta, te su veze među odjelima bile podržavane od središnje uprave ili su pak prepuštene samim odjelima. U svakom slučaju, rukovoditelji odjela imali su priličnu slobodu prilikom definiranja obuhvata stručnih poslova i stručnog osoblja u svojim odjelima, a u nekim slučajevima i određene investicijske ingerencije.

Slični se procesi događaju i u uspostavom poslovne mreže. Članice mreže imaju svoje strukture, funkcionalne ili divizionalne, više ili manje složene, formalizirane, stabilne...ali ih prilagođavaju budući da mijenjaju sastav aktivnosti kako bi se bolje uklopile u mrežu. Između ostalog, to je i razlog zašto mreže promatramo kao logičan evolucijski pomak u organizacijskom strukturiranju ekonomskih aktivnosti društva.



Centri odgovornosti predstavljaju, uvjetno rečeno, **blaži oblik restrukturiranja** popularan među hrvatskim poduzećima početkom devedesetih. Naime, budući da je iz socijalističkog razdoblja naslijeđena organizacija po sistemu SOUR-a, RO i OOUR, centri odgovornosti nametnuli su se kao relativno jednostavno rješenje uspostave jasnijeg sustava kontrole(odgovornosti) u poduzeću a da se bitno se promijeni način funkcioniranja organizacije. Budući da su već OOUR (osnovne organizacije udruženog rada) po zakonu bile definirane kao poslovno cjelovite **ekonomske i organizacijske** jedinice koje mogu iskazati financijske rezultate svog poslovanja, kroz redefiniranje njihovog formalnog statusa dobila se formalno konzistentnija organizacija funkcioniranja sukladna organizacijskoj praksi u zapadnom svijetu. Na razini SOUR-a u našoj socijalističkoj praksi, ulogu internog prikupljanja i alociranja resursa ispunjavale su tzv. Interne banke koje su se formirale unutar SOUR-a osobito osamdesetih godina. Drugim riječima, restrukturiranje po profitnim centrima možda izgleda kao "kozmetički" zahvat ali je upravo zbog nerevolucionarnosti i oslanjanja na postojeće oblike organizacije očuvalo određen organizacijski kontinuitet i osiguralo stabilnost poslovnih sustava u inače izrazito dinamičnim i neizvjesnim okolnostima.

Sa znanstvenog stanovišta, prijelaz na model organizacije poznat u svijetu značio je i povećanu mogućnost korištenja znanstvenog instrumentarija (pojmovlja,

⁴⁴ U analizi funkcioniranja internih tržišta kapitala (ili na isti način internih tržišta radne snage) ponovno se javlja problem pozicioniranja prema teoretskim modelima integriranog poduzeća (apsolutne transparentnosti) i čistog tržišta (apsolutne netransparentnosti) te ekonomskih posljedica.

zapažanja) opisanog u inozemnoj literaturi koja širinom i dubinom nadilazi mogućnosti znanstvene produkcije domaće znanstvene zajednice, a koja nam omogućuju i ocjenu dosega modela organizacije po centrima odgovornosti i u hrvatskim poduzećima.

Ukratko, ako bi se danas osvrnuli na proširenu praksu reorganizacije po profitnim centrima moglo bi se utvrditi neke prednosti i nedostatke.

Prednosti sustava centara odgovornosti:

- posvješćivanje stvarnih kompetencija za donošenje poslovnih odluka u utjecanje na konačan poslovni rezultat (formalno delegirana ovlaštenja nedovoljna su ukoliko menadžer niže razine ne raspolaže i polugama za provođenje autonomne politike, npr. specijaliziranim osobljem ili pravom na diskrecijske procjene situacije i adekvatne akcije);
- pojednostavljenje i objektivizacija sustava kontrole kroz objektivizaciju odgovornosti što pojednostavljuje sustav financijskog praćenja i planiranja;
- spuštanje nadležnosti za donošenje tekućih poslovnih odluka na one koji su u organizaciji najbolje informirani i najizravnije osobno zainteresirani (skraćivanje komunikacijskih kanala, te manje gubitaka i iskrivljavanja informacija u kanalima);
- motivacijski učinak povećane autonomije i odgovornosti, osobito ako je pojačan paralelnim sustavom nagrađivanja prema ostvarivanju precizno zacrtanih ciljeva.

Nedostaci sustava centara odgovornosti:

- **primarni nedostatak:** orijentacija na postojeće strukture. I u međunarodnim razmjerima ovo je najvažniji nedostatak ovih strukturnih rješenja u uvjetima dinamične okoline jer, propitujući ekonomske odnose unutar **postojeće** organizacijske strukture, daje legitimitet i dodatno učvršćuje moguće neodgovarajuće ustrojstvo;
- **dodatni su nedostaci:** potencijalna pojava oportunitizma na nižim razinama i gubici izgubljene prilike zbog unaprijed, planski alociranog budžeta.

5.2. BPR – Reinženjering poslovnih procesa

Pojam **BPR (Business Process Reengineering)** ili preoblikovanje poslovnih procesa popularizirali su Hammer i Champy 1990. člankom u Harvard Business Review-u, te kasnije knjigama Reengineering the Corporation (1993) i Reengineering Management (1995).⁴⁵ BPR se pojavio trenutku kad su mnoga poduzeća bila prisiljena na organizacijske promjene pod pritiskom potreba za racionalnijom organizacijom tekućeg poslovanja, i potreba za zadovoljavajućim planiranjem, provedbom i praćenjem novih strategija razvoja. Naime, upravo su **vodeća poduzeća** (velika, složena, financijski moćna poduzeća), sve češće bila u prilici mijenjati sastav ili pak status svojih konstitutivnih operativnih jedinica, redefinirati odnose prema bližim i

⁴⁵ J. A. Champy danas je vodeći autoritet za probleme vezane uz restrukturiranje poslovanja velikih poduzeća. Knjiga iz 1993. objavljena u koautorstvu s M. Hammerom prodana je u više od dva milijuna primjeraka (Champy, 1997).

daljim poslovnim partnerima, te racionalizirati operativno poslovanje.⁴⁶ BPR je poslužio kao teoretski okvir i naputak za sistematizaciju mnogobrojnih dimenzija procesa organizacijskih promjena u velikim razmjerima.

U međuvremenu, razvila se mreža konzultanata, razrađene su detaljnije procedure, alati⁴⁷ i specijalizirani softver, te su prikupljena brojna iskustva. Bogata iskustva (Ford, IBM, Kodak, Xerox, Bell Atlantic i drugi) rezultirala su novim istraživanjima, prikazima, komentarima, te siteom www.reengineering.com, putem kojih su većem broju ljudi i poduzeća diljem svijeta ideje BPR-a postale dostupnijima. Sve navedeno pridonijelo je da BPR počnu primjenjivati i vodeća hrvatska poduzeća.

5.2.1. Ishodišta reinženjeringa

Reinženjering poslovnih procesa ulazi u širi okvir različitih **napora za revitalizacijom** velikih poduzeća. Razlozi zašto je upravo reinženjering privukao toliku pažnju razumljivi su ukoliko se promatraju u **širem kontekstu**.

Osamdesete i devedesete godine dvadesetog stoljeća obilježene su procesom globalizacije, te potrebom traženja novih organizacijskih alternativa za brži i efikasniji rast koji će osigurati razvoj i održavanje konkurentskih sposobnost poduzeća. Posljednjih dvadesetak godina iznjedrilo je tako mnoge pojmove i prakse reorganizacije: racionalizaciju, *restructuring*, vitku ili *lean* organizaciju, *downsizing*...

Naime, za mnoga su se poduzeća, sama osnovna djelatnost ali i konkurenti dramatično promijenili. Posljedica je bila povećana osjetljivost na dinamičnost poslovne okoline koja zahvaćena poduzeća natjerala na veću poduzetnost. Pojavljuju se tako pojmovi poput administrativnog poduzetništva, korporativnog poduzetništva, akvizitivnog poduzetništva, internog poduzetništva... koji obilježavaju nov val revolucionarizacije razvojnih strategija. Uz to, paralelni postupni razvoj institucionalne infrastrukture sve više omogućava brzo “preslagivanje” ekonomske strukture poduzeća.

BPR, zbog orijentacije na djelatnu promjenu organizacije, ne ostaje na formalno-pravnim dimenzijama reorganizacije nego zadire u operativne tijekove te **razrađujući novu organizaciju** koja će efikasno povezati novi (ili promjenjivi) sastav aktivnosti i resursa i time postići veću efikasnost operativnih i upravljačkih tijekova. Otuda i slijedi **oslonac na procese** zanemarujući formalne barijere koje postavljaju interna organizacijska razgraničenja ili granice među poduzećima. Inače, problem primata procesa pred strukturama, obrađivali su još i M. Porter kroz svoj koncept **vrijednosnog lanca** (1985), Lucas (1993) idejom o **T-obliku organizacije**, Hamel i Prahalad kroz zagovaranje fokusiranja na temeljne izvore konkurentskih prednosti (tzv. **core competencies**), te mnogi drugi. Svim tim pristupima svojstveno je u većoj ili manjoj mjeri zagovaranje:

⁴⁶ Restrukturiranje klasičnih aspekata organizacije poput internih koordinacijskih mehanizama (hijerarhija) dopunjeno je sada redefiniranjem formalno pravnih okvira središnjeg poduzeća, zavisnih poduzeća i povezanih poduzeća. Anglosaksonska literatura govoreći o ovom obogaćivanju djelokruga organizacijskog oblikovanja govori o “*management and governance structure*”, gdje se pod menadžmentom podrazumijevaju klasični organizacijski sadržaji, ovdje obrađeni u 2. poglavlju, a pod “*governance*” problematika mehanizama institucionalne kontrole obrađena pretežno u 4. poglavlju.

⁴⁷ Hill (2000; 506-522) daje praktičan prikaz BPR-a u kontekstu razvoja tehnika kontinuiranog poboljšanja operativnih procesa, te navodi tehnike za prikaz procesa (mapiranje), identifikaciju problema i generiranje rješenja.

- **individualnog pristupa**, odnosno teze da je svako poduzeće jedinstveno sa svojim strategijama i po svojim konkurentskim prednostima i slabostima,
- **naglasak na procesima**, odnosno na aktivnostima koje poduzeće pokriva u vrijednosnom lancu,
- **izdvajanje temeljnih aktivnosti** koje stvaraju vrijednost (robni tijekovi i tekuća proizvodna aktivnost) od aktivnosti podrške kojima poduzeće pospješuje vlastite konkurentske sposobnosti,
- **objektivno vrednovanje** doprinosa pojedinih aktivnosti novostvorenoj vrijednosti, odnosno neki sustav mjerenja (kontrole),
- **usporedba s konkurencijom** – *benchmarking*, odnosno relativno definiranje kvalitete organizacije i učinjenih organizacijskih napora.

Također, racionalizacija tijekova materijala, informacija i znanja, nije izvorna ideja BPR-a. O njoj se naime intenzivnije razmišljalo već dva i više desetljeća, polazeći od popularizacije japanskog JIT sustava, a zatim i TQM-a koji su također stremili pojednostavljenju i ubrzavanju procesa, uz postizanje nižih proizvodnih troškova i višeg stupnja kvalitete.

U svakom slučaju može se reći da su autori koncepta BPR-a stvorili su sustavnu idejnu podlogu za razumijevanje razloga i načina efikasnog ekonomskog restrukturiranja, a **potreba za reinženjeringom** postoji u svakom slučaju kad se postojeće, često deset ili više godina stare strukture ocijene kao nedjelotvorne u nadzoru, planiranju te efikasnom provođenju proširenog raspona aktivnosti i novih filozofija poslovanja. Reinženjering je potreban osobito tijekom, te nakon dinamičnijeg razvojnog razdoblja s većim promjenama asortimana i tržišta, većom dinamikom inovacija, kod spajanja, pripajanja i razdvajanja poduzeća...

BPR kao tehnika vođenja reorganizacije danas u svijetu predstavlja vjerojatno najrašireniji i najrazrađeniji pristup reorganizaciji velikih poduzeća.⁴⁸ Budući da je BPR već isproban i doraden koncept, te budući da je potvrdio primjenjivost na brojnim slučajevima radikalnog restrukturiranja poduzeća, korištenjem iskustava BPR-a, umanjuje se rizike,⁴⁹ trajanje i troškove velikih organizacijskih transformacija.

5.2.2. Obilježja reinženjeringa

Kako od jedne do druge korjenite organizacijske transformacije često prođe i duže vrijeme, **trajanje i obuhvat BPR-a** može biti više mjeseci i godina, ovisno o tome koliko su se poduzeće, te njegova djelatnost i konkurencija, u proteklom razdoblju dinamičnije razvijali. Često, zbog složenosti, te socijalne i poslovne nesigurnosti koja prati velike promjene, BPR često započinje pilot projektima i nastavlja se po ostalim dijelovima organizacije.

⁴⁸ Sikavica, Novak (1999; 510-527) detaljnije govori o primjeni, načelima, fazama, nositeljima i organizacijskim implikacijama.

⁴⁹ Veža (1996; 789) spominje brojku od 17-50% slučajeva u kojima je procijenjeno da je BPR donio dobre i vrlo dobre rezultate. S druge strane, 25% reorganizacije po BPR-u procijenjeno je kao neuspjelo.

Idejne pretpostavke BPR-a (Champy, 1997, str. 10-16):

- **radikalnost** vodeće poslovne zamisli, tzv. *impact statement* mora biti ambiciozan - teško će se mobilizirati vodeće ljude u poduzeće, te teško postići motivacija za prihvaćanje i potporu promjena ukoliko ideja vodilja ne nudi bitno nov, revolucionaran način sagledavanja poslovanja poduzeća – uostalom, upravo stoga se i traži radikalno restrukturiranje;
- **oslonjenost na procese** – analiza postojećih i potrebnih procesa predstavlja podlogu za oblikovanje nove organizacije neovisno o postojećim strukturnim ograničenjima. “...organizacija rada ne mora slijediti funkciju, nego radije procese koju prelaze granice funkcija, i zbog česte potrebe da se tijekom posla nanovo dizajnira (*‘from scratch’*), reinženjering obilježava počinjanje ispočetka umjesto mijenjanja onog što danas postoji”;⁵⁰
- **vezanost uz strategiju** – reinženjering, kao i svaka potreba za radikalnim mijenjanjem organizacije traži vezanost uz “put ponovnog otkrivanja djelatnosti” – “*business reinvention*”;
- **spremnost na akciju**, ne na analizu – zbog složenosti procesa i mnogih nepoznanica, te zbog pritiska konkurencije i kupaca potrebne su u pravilu brze promjene. Reinženjering može uspjeti samo uz spremnost na promjene, unatoč naporima, neuspjesima, nepopularnosti pojedinih akcija “od kojih se je potrebno oporaviti i krenuti dalje.”

Iz navedenih točaka slijedi da reinženjering neće uspjeti ako nema podršku najviših razina u organizaciji, odnosno kako kaže Champy, **proces mora biti vođen iz vrha** “*top-down*” i **vođen vizijom** “*vision-driven*”. Uz to, za uspješno provođenje reinženjeringa u organizaciji mora postojati **koncenzus** oko najmanje tri pitanja:

1. koji su razlozi za promjenu,
2. koji je raspon i razmjera promjena i
3. tko je odgovoran za provođenje promjene (osmišljanje i rezultate)?

Kako primjećuje Champy, promjene razmjera i raspona organizacijskih promjena jesu česte i normalne: najčešće početne su ideje velike, kasnije, uz stjecanje realnije slike rizika i zahtjeva provedbe stvarnih promjena, planovi se mijenjaju, sažimaju, da bi se potom, shvativši da manje promjene nisu dovoljne, ponovno išlo na ambicioznije planove.

Unatoč suprotnim mišljenjima, Champy zagovara stav da su radikalniji i sveobuhvatniji programi promjena bolji od sistema malih koraka. No, najveći se pomaci mogu očekivati redizajniranjem procesa koji presijecaju granice postojećih organizacijskih jedinica. Otud je moguće stvarne promjene, koje jesu najbolnije i najrizičnije, lokalizirati i ograničiti na uže segmente organizacije (zahvaćaju se dijelovi načina rada organizacijske jedinice), ali prateći određeni proces cijelim putem preko svih nužnih organizacijskih granica, što najčešće nadilazi startnu predodžbu organizacijskog problema (i zahvaća niz organizacijskih jedinica u poduzeću i poslovnoj mreži u kojoj poduzeće djeluje).

Ono što je bitno je utvrditi jesu “točke mjerenja”, nužne kako bi se moglo prosuditi dali učinjeni napori generiraju očekivane učinke. Sustavnost čitavog procesa

⁵⁰ Po uspostavi nove organizacije pretpostavlja se i ponovni izbor vodećih ljudi redefiniranih organizacijskih jedinica.

generiranja nove organizacije moguće je, u stvari, tek u mjeri u kojoj se promjenu mogu planirati i kontrolirati.

Eventualni nedostaci BPR-a vežu se uglavnom uz njegovu zahtjevanost s obzirom na vrijeme i resurse. No, riječ je o resursima, troškovima i rizicima svake složenije reorganizacije. Tako se kao **preduvjeti za uspjeh BPR** mogu navesti:

- Ljudski resursi
 - zalaganje središnje uprave (top menadžmenta)
 - vanjski konzultanti (u ulozi katalizatora)
 - interni koordinacijski i operativni timovi
 - motiviranost i uključenost zaposlenih i menadžmenta srednjih i nižih razina (spremnost na suradnju i prihvaćanje nužnih rezova u organizaciji),
- dokumentiranost procesa (već postojeća “dobra” ili dokumentirana organizacija ubrzava analizu postojećeg stanja i projektiranje nove organizacije),
- informatička tehnologija (i informacijski sustav - informacijski tijekovi i njihovo projektiranje bitna su komponenta svakog suvremenog uspješno organiziranog velikog poduzeća; upravo racionalizacijom informacijskih tijekova postižu se najveće uštede u administrativnim i operativnim troškovima, te veća preglednost i posljedično veća fleksibilnost poslovnog sustava) i
- financijska i tržišna snaga (BPR je zahtjevan i dugotrajan proces, ne bez rizika, koji poduzeće izlaže povećanim financijskim, operativnim i socijalnim naprezanjima).