

КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА НА РЕИНЖЕНЕРИНГА В ТЪРГОВСКО ПРЕДПРИЯТИЕ

Антоанета Христова Бонева
Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов
Катедра „Търговски и туристически бизнес“

Резюме: В статията се акцентира върху реинженеринга, предпоставките и насоките за неговото внедряване в търговската дейност. В хода на изследването се анализира реинженерингът като управленска концепция, очертават се основни възможности за реструктуриране на търговската дейност.

Ключови думи: реинженеринг, търговска дейност, реструктуриране, бизнес процеси.

JEL: M21; O10; O24; O31.

CONCEPTUAL FRAMEWORK OF COMMERCIAL FIRM REENGINEERING

Antoaneta Hristova Boneva
D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov
The Commercial and Tourism Business Department

Abstract: This paper focuses on reengineering, the prerequisites and the possible ways to implement it in the business activity of the firm. It analyses reengineering as a management concept and outlines some avenues to restructure the business activity of the firm.

Keywords: reengineering, business activity, restructuring, business processes.

JEL: M21; O10; O24; O31.

В началото на 90-те години на XX век проектирането и управлението на предприятието се оценява като комплексна дейност. Осъзнава се необходимостта от нов подход за решаване на значими за предприятията въпроси и възможности, свързани с тяхното оцеляване. Новите пазарни условия излизат на преден план, появяват се нови технологии. Съществен фактор за успеха на дейността е новаторството. Радикалната промяна на бизнеспроцесите се превръща в необходимост за много икономически агенти, а една от основните причини е невъзможността за постигане на висока степен на обслужване на клиента, което да отговаря на засилващата се конкуренция.

Отбелязаните нови, необичайни и разнообразни характеристики на съвременната бизнес среда изискват решаването на нови управленски проблеми с нови средства и нови подходи. Извършените частични про-

мени в технологиите и организацията не могат да отговорят на завишените изисквания на клиентите към новите продукти и услуги. За да се решат възникналите проблеми, е необходимо да се изясни спецификата на микро- и макросредата, да се идентифицират елементите, които оказват влияние върху дейността на предприятието. Появява се концепцията за реинженерингов подход като фундаментално и радикално препроектиране на бизнес процесите.

Целта на настоящата разработка е, върху базата на теоретична ретроспекция на понятието „реинженеринг“ да се очертаят насоките и предпоставките за внедряването му в търговската дейност.

Основните *изследователски задачи* могат да се обобщят, както следва: критично анализиране на реинженеринга като управленска концепция в търговската дейност; очертаване на основни възможности за реструктуриране на търговската дейност; оценяване необходимостта от провеждане на реинженеринг с оглед постигане на ефективност от дейността.

1. Идентифициране на предпоставките за прилагане на реинженеринг в търговското предприятие

В съвременните пазарни условия предприятията са подложени на сериозен натиск от конкуренцията в световен мащаб, което налага, мениджърите да анализират възможни проблеми от различни аспекти предварително, превантивно. За целта трябва да се обследват основни тенденции от икономическо, политико-правно, обществено, технологично, екологично и пр. естество (Groth & Kammel, 1994, p. 17):

- глобална конкуренция и опит за изтласкване от пазара, особено по време на рецесия;
- променлива позиция по отношение на конкурентоспособността и постоянно стесняващ се цикъл на дейността, а в същото време възникване на нови пазари (вследствие иновационен натиск в икономиката, научно-технически прогрес, стесняване цикъла на научната и развойната дейност);
- нарастващ превес на диференцираното предлагане, свързано с разнообразяване на типове (видове) изделия, при това на високо качество;
- активно движение на капитали, интелектуални продукти и стоково-материални потоци от силно развитите към слабо развитите страни, региони, области др.;
- висока степен на риск и неопределеност в поведението на организациите и на елементите на обкръжаващата среда, породени от липсата на информация за намеренията на конкурентите, за промените и скоростта в развитието на световните пазари;

- нови области на човешкото познание, свързани с променящите се информационни и комуникационни технологии, в т.ч. и глобалните информационни мрежи, които се превръщат в основен източник на знания и контакти;
- ценова конкуренция, свързана с търсене на нови възможности за покриване на разходите с цел тяхното намаляване и увеличаване на ефективността;
- все по-големи изисквания към сътрудниците на всяко ниво в предприятието, както и промяна в ценностите им за по-добро изпълнение на възложените им задачи;
- ново поведение на личността, което се характеризира с нагласа за нетрадиционно мислене и нестандартен начин за решаване на проблемите на основата на нови знания и нов начин за тяхната реализация;
- гъвкавост на самата организация като цяло, респ. както на управлението, така и на самите процеси;
- осъзнаване проблемите в околната среда и претенции към качеството на живота.

Посочените в най-общ вид промени пораждаат множество проблеми пред организациите и техните ръководители. Тези проблеми могат да се систематизират в пет основни групи (вж. Таблица 1).

*Таблица 1.
Основни проблеми пред търговските мениджъри*

Локация на проблема	Описание на проблема
<i>Партньори – клиенти и доставчици</i>	Усложнени комуникации и промяна в икономическите взаимоотношения.
<i>Пазари</i>	Необходимост от реструктуриране в резултат на появата на нови производители, на нови продукти и нетрадиционни услуги, които отнемат част от клиентите.
<i>Качество на продукти и услуги</i>	Високи изисквания и очаквания на потребителите, възможно бързо морално остаряване.
<i>Технологии</i>	Те предопределят качеството на продуктите, обслужването, работата на персонала.
<i>Организационна структура</i>	Възможна многопластова и тромава организация; голяма дистанция между персонал и клиенти, между персонал и мениджъри; завишени изисквания към персонала по отношение знания, умения, компетенции.

Източник: Разработена от автора.

Идентифицирането на факторите, оказващи влияние върху съответната организационна структура, изисква анализиране и евентуално конструиране на нова концепция, алтернативен подход, нов/нетрадицио-

нен реинженерингов модел за решаване на реални проблеми. Тези са причините, довели до появата на бизнес процеса реинженеринг, който поставя пред себе си революционна цел – да превърне проектирането и управлението на търговеца в инженерна дисциплина. Бизнес процес реинженерингът е съвкупност от методи и средства, предназначени за кардинално подобряване на основните показатели от дейността на предприятието по пътя на моделирането, анализирането и препроектирането на съществуващите бизнес процеси (Ойхман & Попов, 1997). Той е приложим във всички сфери на обществения живот – производство, образование, наука, изкуство, услуги, в т.ч. и търговия. Определя се като методология за подобряване на продукцията при извършвани услуги от предприятието, най-добре развита в САЩ, Великобритания и Япония (Илиев & Димитрова, 2006, стр. 103). В този смисъл бизнес процес реинженерингът се възприема като класическо мислене, че съществува друг, по-различен и по-добър начин за осъществяване на отделните операции в предприятието.

Един от най-широко възприеманите възгледи за процеса на интегриран и системен реинженеринг е, че той включва три етапа: подготовка за реинженеринг на бизнес процесите; подготовка за реинженерингова стратегия; дефиниране на реинженерингов проект (Aiken & Hodgson, 1998, pp. 55-67).

Националната академия по публична администрация на САЩ определя реинженеринга на бизнес процесите като: „... радикален подход за подобряване, който критично разглежда, преосмисля и препроектира мисията и процесите, отнасящи се до продуктите и услугите. Той е ключова част от подхода за управление на процесите с цел оптимално организационно представяне и постоянно оценява, приспособява или премахва процеси”. (Steiss)

При някои български автори се среща схващането, че реинженерингът на стопанската дейност е управленски процес, насочен към формулиране на мисията, анализ на решаващите фактори за успеха, проектиране на организационно-управленската структура и репроектиране на основните бизнес процеси (Узунова & Василева, 2000, стр. 141). Освен това е широко разпространена визията, че реинженеринговият подход е пълна противоположност на организационно-функционалния подход (Нейкова, 2004, стр. 17).

Реинженерингът съдържа нови моменти от идеологично естество: (Groth & Kammel, 1994, стр. 25)

1. Голяма част от основните компоненти не са типично „японски”, а са създадени в други страни. Това се забелязва и от факта, че те са обект на научно третиране от по-далечното минало и са внедрени в практиката на различни държави, включително и у нас. В този смисъл може да се говори за използване на западни методи и средства в Япония. Става дума за екипната работа, за тоталното управление на качеството и пр.

2. Реинженерингът се прилага с успех в развитите икономически страни, но и там се появяват критици на тази идеология. Това е напълно естествено, тъй като не е възможно да съществува концепция, която да осигури само положителни резултати от дейността.

3. Реинженерингът е съвременно средство за постигане на по-добри показатели. Той се развива непрекъснато, за което говорят и различните наименования на концепцията.

4. Реинженерингът води до системно мислене. Това означава, че обектите, в които се внедрява, трябва да се разглеждат като системи, респ. подсистеми с всички особености и разновидности. При това става дума за обществени системи, които по своята същност са вероятности, а не детерминирани.

5. Реинженерингът не може да измести иновацията и творческото мислене на предприятието, но създава такава система за организация и управление, която ги допълва и стимулира. Според М. Хамър и Д. Чампи (Hammer & Champy, 1993, p. 32) реинженерингът трябва да се тълкува като фундаментално преосмисляне и радикално препроектиране на подлежащите за преустройство бизнес процеси. В този смисъл реинженеринговата концепция е използвана за постигане на драстични (скокообразни) постижения, респективно осезателни изменения в решаващите съвременни показатели от дейността. Някои от тези показатели са: устойчиво (адаптивно) фирмено развитие в условия на динамично изменяща се бизнес среда; повишаване качеството на продуктите (услугите); намаляване себестойността на изделията; гаранционно и извънгаранционно обслужване на клиенти (сервизна политика) и др.

Е. Ойхман и Е. Попов (Ойхман & Попов, 1997, p. 14) считат, че реинженерингът е концепция от авангарден тип, при която стопанската организация се изгражда на основата на инженерен принцип. В този случай предприятието се разглежда като обект, който може да бъде създаден в съответствие с принципите на инженерингова дейност. Последният се свежда (ограничава) само до проектиране или усъвършенстване на процесите при използване на традиционни методи за обновление.

Реинженерингът на стопанските (бизнес) процеси е точно обратнопорпорционална зависимост на инженеринга. Казано с други думи, реинженеринговата концепция не се прилага в случаите, когато са необходими формални, т.е. незначителни или частични изменения. Нейното предназначение е насочено единствено към кардинално реструктуриране на отделните процеси (Ойхман & Попов, 1997, p. 14).

Според американския икономист Т. Дейвънпорт (Davenport, 1993, pp. 11-49) в реинженеринговата концепция стопанският (бизнес) процес следва да се разбира като съвкупност от специфични мероприятия, позиционирани във времето и пространството с начало, край и точно фиксирани вход и изход. В този случай се има предвид обстоятелството, че при създаването на конкретен продукт или извършването на услуга протича-

нето на стопанските процеси се осъществява в рамките на определени параметри (граници). Така в контекста на провеждания реинженеринг се налага необходимостта от спазване на някои нови критерии и еталон на поведение при радикалното изменение на бизнес процесите и удовлетворяване потребностите на клиентите.

М. Хамър определя реинженеринга като „фундаментално преоценяване и радикално преобразуване на бизнес процесите в компанията за постигане на съществени подобрения в съвременните подходи за осъществяване на дейността, като разходи, качество, обслужване и бързина (Hammer & Champy, 1993, p. 32).

Т. Дейвнпорт разглежда реинженеринга като вид метод и практика за въвеждане на успешен иновационен процес. Затова много често в литературата реинженерингът се приема като тъждествен на иновацията (Davenport, 1993).

М. Хамър (Hammer & Champy, 1993, p. 32) извежда няколко основни принципа, към които се придържат ръководители на успешно проведени реинженерингови практики. Те се свеждат до:

1. Организиране около процесите и резултатите, не около задачите – компаниите често разделят процесите на отделни задачи, които възлагат на различни хора. От своя страна реинженерингът предполага изпълнението на цялостен процес и длъжностите се създават така, че да имат отношение към цел или резултат, не към задача, която се явява само необходима стъпка, за да се извърши един процес.

2. Централизиране и разпръскване на данни – централизирането на операциите води до икономии от мащаба. Децентрализацията води до по-голяма съвкупност в обслужването на клиентите. Съвременните технологии могат да съчетаят предимствата от двата подхода чрез събиране информацията на корпоративно ниво и тази на обособени отдели или единици. Съчетанието на централизация и на децентрализация е характерно за реинженеринговата дейност.

3. Регистриране на информацията само веднъж – много организации имат няколко различни информационни системи: производствена, счетоводна, маркетингова и т.н. Всяка от системите обаче използва една и съща информация. Подобен неефективен процес може да се избегне, когато информацията се въвежда еднократно, при възникването ѝ.

4. Информацията се обработва от този, който я предоставя – с оглед достоверност и коректност на информацията се препоръчва, тя да се въведе в системата от същия персонал, който може да удостовери нейната истинност.

5. Процесът се извършва от този, който се нуждае от крайния резултат – при реинженеринга един отдел работи върху специфичната за него задача и резултатът се предава в друг отдел, който извършва своята задача и предава резултата в следващия отдел и т.н. По този начин

отговорността за евентуални грешки не се развива между отделите и заинтересованият получава достоверна информация.

6. Делегиране права на служителите – основен принцип на реинженеринга, проведен на практика в много организации, е, че упълномощаването на служителите да вземат решения, води до по-бърза реакция при разрешаването на възникнали проблеми, по-добро обслужване и удовлетвореност на клиентите, по-високо качество на продукта. При вземане на решения служителите следва при необходимост да бъдат подпомагани от експерти.

7. Интегриране на паралелните дейности – при извършването на сложни процеси резултатността от паралелното им протичане може да не е достатъчна и да е необходима допълнителна работа по обединяването им. Според този реинженерингов принцип паралелните дейности в един процес трябва да се интегрират на ниво резултат.

От гореизложеното можем да обобщим, че реинженерингът е:

- преустановяване на традиционната масова дейност;
- пазарноориентиран подход, точно спазване на срокове, при възможно най-малко разходи;
- ориентиране към съответния обект и конкурентоспособно сегментиране;
- доставки при минимални разходи, високо качество на продукти и пласмент, съобразно потребностите на клиентите;
- интегриране на отделните служители в групи с разширени компетенции и с подчертан екипен дух;
- концентрация върху значими проблеми, а посредством това – ново разпределение на задачите между доставчици, посредници, клиенти;
- оптимизиране на управленски структури, в т.ч. организация на информационните потоци с цел постигане по-голяма гъвкавост на процесите;
- осигуряване на високо качество по цялата верига на дейността – от снабдяване до пласмент и сервиз;
- повишаване квалификацията на персонала, придобиване на професионална и социална компетентност от всички заети;
- синхронизиране на процесите и осигуряване на тяхното паралелно протичане;
- прецизно определяне на разходите с цел планирането и регулирането им за даден продукт още при самото му проектиране, както и непрекъснато търсене на възможности за тяхното намаляване;
- надеждна комуникация и адекватна информационна система;
- ориентиране към изискванията на клиента, т.е. подобряване качеството на изделията и процесите.

2. Методологична рамка на реинженеринга

По отношение на реинженеринга съществуват различни методологии. Л. Уитмън, С. Муту и С. Черагхи предлагат т.нар. консолидирана методология за реинженеринг на бизнес процесите в организацията. За нейното изготвяне те използват 5 основни стъпки:

1. Подготовка на процеса, в т.ч. създаване на екип и разработване на стратегически цели.

2. Анализ на процесите, в т.ч. определяне на методите за анализ на разходите. Най-често използван в тази връзка е ABC анализът.

3. Бенчмаркинг на реинженеринговата дейност.

4. План и симулация на реинженеринговия процес.

5. Мониторинг на усъвършенстването и радикалната промяна.

М. Хамър и Дж. Чампи (Hammer & Champy, 1993, pp. 32-34) предлагат своя методология, състояща се от 6 стъпки:

1. Запознаване с бизнес реинженеринга от страна на топ-мениджърите.

2. Индикация на процесите и връзката им с околната среда.

3. Избор на бизнес процеси с цел извличане на допълнителна стойност.

4. Анализирание и разбиране на процесите и възможните грешки.

5. Редизайн на избраните бизнес процеси (тази стъпка авторите определят за най-креативна за всяка компания).

6. Препроектиране, което се реализира само ако всички стъпки от 1 до 5 са планирани и предварително изпълнени.

Методологията на Т. Дейвънпорт (Davenport, 1993) е с акцент върху информационните технологии. Подразделя се на следните основни стъпки:

1. Представяне на възгледи и поставяне на цели – основно внимание се обръща на разходното равнище, но авторът отбелязва че това не трябва да става за сметка на цели, свързани с потребителите.

2. Идентификация на бизнес процесите – екипът не следва да разглежда повече от 15 % едновременно.

3. Разбиране и измерване на процесите – в тази стъпка се крие основната разлика между методологията на Хамър/Чампи и Дейвънпорт, тъй като последният акцентира върху отчитане на реалните различия между предишни препроектирани и стари практики.

4. Информационни технологии – на този етап се отчита реалното използване на новите технологии.

5. Прототип на процеса – обикновено се създава и с участието на служители на предприятието.

6. Приложения на реинженеринговия проект – тази стъпка според автора е най-важната, тъй като изпълнението ѝ отнема двойно повече време, отколкото всички останали процеси.

Р. Манганели и М. Клайн предлагат методология, концентрирана върху продуктовото развитие на предприятието и неговите стратегически цели. Тя е с наименование „Rapid-ReTM“ с едноименно софтуерно приложение за MS Windows и включва следните 5 стъпки:

1. Подготовка – подбор на реинженерингов екип.
2. Идентификация – изработва се модел на процеса, ориентиран към клиента.
3. Виждане – изготвя се идеален вариант на реализация на проекта.
4. Редизайн – той се подразделя на технологичен, т.е. ориентиран към новите технологии, и социален, който е ориентиран към средата и атмосферата за служителите на предприятието.
5. Трансформация – най-важната стъпка според авторите от гл. т. на реализацията на промяната.

Различията между посочените методологии се свеждат до използването на информационните технологии, човешкия фактор и влиянията на външната среда.

В книга „Седем стъпки към екс-инженеринговия успех“ Дж. Чампи разширява реинженеринга чрез нова концепция **екс-инженеринг (x-engineering)**. Основните акценти в концепцията са:

- използване на Интернет като най-подходяща среда за реалното представяне на дейността на предприятието, в това число въвеждане на нови информационни процеси¹;
- хармонизиране на стандартите на общуване между корпорацията, нейните партньори и клиенти.

Внедряването на реинженеринга в стопанската практика е необходимо и целесъобразно средство за три типа предприятия (Hammer & Champy, 1993, pp. 104-112), а именно:

- а) които по различни причини са в стадий на ликвидационен период, не са конкурентноспособни и изпитват затруднения от стопанската дейност;
- б) които не изпитват текущи затруднения, но висшият им мениджмънт прилага превантивна антирискова стратегия, в случай че възникнат трудно решими проблеми;
- в) които функционират ефективно в текущ момент и се очаква подобна тенденция в бъдеще, т.е. лидери, провеждащи съвременна икономическа политика, но с помощта на реинженеринга се стремят да станат още по-мобилни, мощни и агресивни в бранша, в който се развиват.

В средата на XX век се появява ново направление „Тотално управление на качеството“, основно твърдение в което е, че повишаването на качеството на изделията води до повишаване на разходите, а оттам – и на цената на продуктите. Реинженерингът се противопоставя на това твърде-

¹ Основна разлика между екс-инженеринга и електронната търговия.

ние и предлага увеличаване на контрола, а оттук и разхода на труд. Реинженерингът търси решение, като обвързва качеството и разходите, за да се избегне това противоречие. Правилната управленска структура, рационалното използване на възможностите на реинженеринга спомагат, разходите при увеличаване на качеството да останат непроменени.

Реинженерингът съдържа т.нар. принцип на доверието както между отделните членове на екипа, така и между съответното ръководство. Това важи при доставка на изделия, получаване на суровини и материали и т.н. Става дума за постигане на консенсус при изпълнението на определени задачи. Затова съдейства и информацията, която се предава. Тя трябва да бъде по възможност нефилтрирана и да е непосредствено споделяна между отделните субекти без излишни потребности (Калигоров, Калигорова, & Стоянов, 2004, стр. 45-49).

Основни компоненти на реинженеринга се очертават: тясна йерархична структура, екипна работа, тотално управление на качеството, интеграция в пласмента, близост до клиента, интегриран информационен мениджмънт и комуникационна култура. За целта е необходимо: сегментиране чрез създаване на прозрачни, търговско ориентирани единици, които съставляват една мрежа от обекти; премахване на нерентабилни звена; поемане на отговорност за решенията от обособените звена; интеграция на индиректните функции и търговски процеси с помощта на допълващи такива; преодоляване на граници между функции и отдели; изграждане на интензивни, прозрачни, неформални комуникации.

С особено значение за реинженеринга е човешкият фактор, преодоляване съпротивата към промяна чрез достатъчна информираност и влияние на лидерството. В този смисъл бизнес реинженерингът предполага промяна в ценностната система на персонала. След осъществяването му лицата в предприятието се превръщат от изпълнителите в носещи отговорност и вземащи решения. Длъжностите от тясно специализирани се променят в многофункционални, а уменията за работа в екип и качествено удовлетворяване на клиента – в основен измерител за успех в работата (Калигоров, Калигорова, & Стоянов, 2004, стр. 45-49).

Реинженерингът предполага въвеждането на нови технологии, но не трябва да се счита, че подмяната на софтуера и хардуера могат да се нарекат реинженеринг на бизнес процесите. Технологичният фактор се приема за много важен. Именно развитието на новите информационни и комуникационни технологии премахва бариерите пред пространствената локализация на различните структурни звена в едно предприятие и позволява лицата да работят в екип, независимо от тяхното местоположение (Илиев & Димитрова, 2006, стр. 105).

Някои от най-често срещаните грешни стъпки при провеждане на реинженерингова методология могат да се представят по следния начин: (Медынский & Ильдеменов, 1999, стр. 388-391).

1. Провеждане на опити да се подобрят положителни дейности в отделни процеси, а не се реформира цялата система в комплекс. В случая не се получава ефект при усъвършенстване на различни дейности и се избягва радикалната промяна. Причината за неуспех се крие в това, че изходните целеви постановки са необмислени или промяната е недобре структурирана.

2. Предприятието се концентрира само върху проектирането на отделни процеси, изолирайки останалите.

3. Предсрочно прекратяване на реорганизацията по различни причини: наличие на определени трудности, за които не се търси решение; преустановяване на процеса при получаване на първите положителни резултати.

4. Лимитиране на поставените задачи в тесни рамки.

5. Опит да се осъществи реформа не „отгоре–надолу“, а в обратна посока. Проблем възниква по причина, че мениджърите от ниско и средно ниво не притежават цялостно виждане върху дейността, те имат опит за тези функции, които са им вменени за собствените отдели.

6. Недобър подбор на кадри за провеждане на реинженеринга.

7. Недостатъчни ресурси за провеждане на реинженеринга поради неосъзнаване важността на извършваната промяна.

8. Провеждане на реинженеринг без да се отчитат ничии интереси.

9. Недооценяване на мотивацията и заинтересоваността от изпълнителите на реинженеринга.

10. Проточване на реинженеринга във времето. Опитът показва, че за провеждане на реинженеринг са необходими 12 месеца.

Недостатъците на реинженеринга се извеждат от степента на успеваемост. Изследванията сочат от 40–50% до 70–90% неуспеваемост на реинженеринга. Това е така, тъй като някои компании прилагат т.нар. *екстензивен реинженеринг*, чрез който се достигат само маргинални, дори незначителни печалби (Илиев & Димитрова, 2006, стр. 105). Неразбирането на същността на самия процес и начинът на неговото провеждане много често води до неуспех. В литературата се срещат становища за следните рискове пред реинженеринга (вж. Таблица 2):

Таблица 2.

Основни рискове пред реинженеринга

Категория риск	Описание на риска
Финансов риск	Проектът не носи очакваната висока възвръщаемост на инвестициите.
Технически риск	Информационните технологии не са налични или не функционират за отделните реинженерингови процеси.
Организационен риск	Организацията надхвърля компетентността си или екипът по проекта не се справя.
Функционален риск	Избраният реорганизационен радикален план не съответства на вида дейност, с която компанията се занимава.
Човешки риск	Лицата се противопоставят на проекта или проектът постепенно губи подкрепата на висшия мениджмънт.

Източник: Schumacher, Wolf D. *Managing barriers to business reengineering success 1996 Chapters 1-7, с. 19-38.* (Schumacher, 1996, pp. 19-38).

В заключение, реинженерингът е управленска концепция, приложима в търговското предприятие, която спомага за намаляване на оперативните разходи; преобразуване на процесите с оглед тяхното рационализиране и оптимизиране; пълноценно използване на информацията; обогатяване насоките на използването на човешките умения; увеличаване на ефективността от дейността.

Използвани източници:

- Aiken, P., & Hodgson, L. (1998). Synergy between business process and systems reengineering. *Information system management* .
- Davenport, T. (1993). *Business innovation, reengineering work through information technology*. В.
- Groth, U., & Kammel, A. (1994). *Lean menagement*. Hanover.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York.
- Schumacher, W. D. (1996). Managing barriers to business reengineering success .
- Steiss, A. W. (н.д.). *Management information and program avaluation systems*. Изтеглено на 22 02 2017 г. от Business process reengineering: [www-personal.umich.edu/~steiss/page 115.html](http://www-personal.umich.edu/~steiss/page%20115.html).
- Илиев, И., & Димитрова, В. (2006). *Логистиката в корпоративната практика*. Варна: Славена.
- Калигоров, Х., Калигорова, М., & Стоянов, И. (2004). *Реинженеринг*. Запад- изток.
- Медынский, В. Г., & Ильдеменов, С. В. (1999). *Реинжиниринг*. Москва: Юнити.
- Нейкова, Р. (2004). Координацията-основен принцип на реинженеринга. *Съвременни управленски практики II, 1*.
- Ойхман, Е., & Попов, Э. (1997). *Реинжиниринг бизнеса*. Москва.
- Узунова, Ю., & Василева, Б. (2000). *Управление на качеството- методични основи*. Варна.