

PREDGOVOR

Period koji je za nama jasno odslikava koliko je postignuto boljih rezultata kvaliteta poslovanja primjenom reinženjeringa, kako proizvodnih tako i poslovnih kompanija, naročito u razvijenim zemljama ili kod zemalja koje ubrzano teže da dostignu te razvijene prakse što je slučaj i kod nas u regionu.

Sumirajući protekle rezultate možemo s pravom reći da je reinženjering stvarno svuda oko nas. Sve aktivnosti, svi procesi, organizacija, obavljanje bilo koje vrste posla, proizvodnja, distribucija i dr. ne mogu biti ostvareni ukoliko se stalno ne unapređuju novim metodama i tehnikama poboljšanja među kojima zavidno mjesto pripada reinženjering tehnici ostvarivanja visokog kvaliteta poslovanja do poslovne izvrsnosti – TQM-a.

Posebno je značajna primjena reinženjeringa u preduzetništvu, jer služi baš na ovom mjestu kao nemjerljiv doprinos menadžerima i kao važan alat upravljanja, organizovanja i liderstva. Koliki je značaj ovog naučnog ostvarenja i primjene njegovih rezultata u praksi svih kompanija u svijetu, približava nam na jednom mjestu u svojoj knjizi „Vještina pobjeđivanja“, Dž. Velč. On ističe: „Vjerujem da je najveći izazov u pobjeđivanju, jer kada kompanije pobjeđuju i ljudi u njima se razvijaju i rastu, ostvaruju se novi brendovi, nova radna mjesta i nove prilike koje najavljuju bolje sveukupne uslove i faktore rada i življenja. Treba zračiti pozitivnom energijom i širiti je oko sebe”.¹

Osvrt na prošlost i budućnost

Trudili smo se da u prethodnom izdanju knjige „Reinženjering“ ponudimo javnosti nešto sasvim novo, a veoma korisno kad je u pitanju dobar i savremen način za poboljšanje poslovnih i proizvodnih performansi naših preduzeća, proizvoda, usluga, procesa.

Nova knjiga predstavlja rezultate naučno istraživačkog i pragmatičnog rada sprovedenog u proteklom periodu od šest godina. Pratili smo sva zbivanja koja su se dešavala u ovom domenu i poredili ta zbivanja, ista ili slična sa razvijenim kompanijama u susjednim zemljama i širem regionu. Uvjerili smo se da u osnovi ipak, svako saznanje i spoznaja pojedinaca da se mora pristupiti novim promjenama u kompanijama, preduzećima, firmama još uvijek stvara nepovjerenje među ljudima i nerado prihvatanje tog procesa sa određenom dozom pesimizma, skeptičnosti i straha. Sama riječ - *reinženjering* kao dramatična promjena, može da zvuči veoma složeno s jedne strane, dok s druge strane ljudi koriste sve raspoložive resurse i strategije i ulaze u nove promjene sa ispoljenom i potrebnom motivisanošću kao spoznaja koja ih vodi ka nečemu boljem u odnosu na prethodno stanje poslovanja.

Knjiga *Poslovni reinženjering* koncipira značajne složene sadržaje ove veoma važne oblasti u poslovnom svijetu. Cilj je, da doprinesemo čitavoj javnosti nove naučne principe, metode i tehnike i značajna poboljšanja u ovom poslu što se tiče još boljeg kvaliteta proizvodnje određenih proizvoda ili vršenja određene usluge u cjelokupnom poslovno - proizvodnom sistemu naših preduzeća – privrednih društava, velikih, srednjih i malih organizacija.

¹ Dž. Velč: *Vještina pobjeđivanja*, str. 11.

Ovom prilikom izniječemo još savremeniji pristup prihvatanja i implementiranja koncepcije i tehnike poboljšanja kvaliteta reinženjering pristupom poboljšanja svih karakteristika i performansi sistema kvaliteta. Pred čitaocima je jedan sasvim nov, savremen, pragmatičan i inovativan udžbenik koji u prvi plan tretira nove izazove i nove načine razmišljanja uspješnih menadžera i menadžmenta. Knjiga nudi nove značajne stavove, pristupe, odrednice i paradigme u poboljšanju sadržaja realizacije ključnih – glavnih procesa u svim privrednim sistemima i u proizvodno – poslovnom okruženju.

Knjigu smo pripremili u četiri sadržajna i organizovana dijela koji čine dalje unapređivanje reinženjeringa u kontinuitetu naročito kod odrednica: brzine izrade ili isporuke, kvaliteta proizvoda – usluge, cijene pristupačne svim strukturama potrošača, i niskih troškova datog proizvoda / usluga. Da bi adekvatno i atraktivno za današnje prilike istakli značaj primjene reinženjeringa smatrali smo za shodno da četiri dijela u prethodnoj knjizi budu odskočna daska za dalji opservatorijum i preduzimanje primjenljivih mjera u ovoj oblasti po ugledu na iste ili slične procese razvijenih zemalja. Tako su nastala slijedeća četiri dijela koja koncipiraju sadržaje primjenljivog i korisnog reinženjereniga. To su:

Dio I: prikazuje *Reinženjering model savremenog poslovanja* koji predstavlja ključ problematike sprovođenja reinženjeringa uspješnog poslovanja. Na samom početku željeli smo da prikazemo neke od značajnih uzroka aktuelne poslovne krize naših i preduzeća u okruženju danas. Pažnja je usredsređena na problematiku koja prati evoluciju preduzeća kroz životni rast i razvoj kao osnova za postavljanje dijagnoze i liječenje bolesnih procesa, a koji su u isto vrijeme stožer daljeg poslovnog uspjeha cjelokupnog proizvodnog preduzeća ili kompanije. Na osnovu analiza, mjera i primjene date tehnike poboljšanja od izuzetnog je značaja za zdrave i kvalitetne procese zdrava *evolucija proizvoda* od samog početka – od ideje do njegove realizacije. U toj koncepciji je ugrađena prateća komponenta razvoja procesa – *Mjerenje svih vrijednosnih faktora rasta pokazatelja poboljšanja kombinacijom mjerila i modeliranjem ciljeva kvaliteta*. Ukoliko se ostvare poboljšanja od samog projekta proizvoda praćeno fazno ili etapno kroz događaje i aktivnosti realizacije projekta može se očekivati uspješan rezultat i u sprovođenju reinženjeringa u *tehnicima i tehnologiji i proizvodnji*. Na kraju ovog dijela prikazan je *benčmarking* koji jasno odslikava kako treba raditi ukoliko se ugledamo na kompanije istih ili sličnih proizvoda, odnosno na kompanije u branši. Kroz poslovne primjere tehnike i dobre strategije dolazi se do uspjeha i lakšeg vođenja poslovanja u dugoročnom periodu.

Knjiga je napisana u cilju da doprinese lakše razumijevanje i prihvatanje ove složene problematike i da studentima i poslovnim preduzetnicima približi primjenu i razvoj reinženjeringa kako na osnovnim studijama fakulteta tako i na diplomskim akademskim – master i doktorskim studijama kao i na visokim školama strukovnih studija, teoretičarima i praktičarima. Menadžmentu i menadžerima svih organizacija i institucija nudi se moderan i savremen alat za uspješno savladavanje svih problema u procesima.

Dio II: *Reinženjering – imperativ uspjeha poslovnih i proizvodnih sistema* koji sadrži relevantno poglavlje primjene i razvoja reinženjeringa koncipirano od dvije značajne tačke i njihovih podtački koje su protkane poslovnim kejsovima kao ključ približavanja iznijete materije i lakšeg shvatanja date problematike za šire poslovno okruženje odnosno za sve one koje žele da uđu u srž značaja primjene reinženjereniga. Pažnja je skoncentrisana na cjelokupni poslovno – proizvodni sistem, na cikluse sprovođenja proizvodnje i svih organizovanih aktivnosti zaposlenih i menadžera kroz

procesne, procesnu arhitekturu, analizu uspjeha i ostvarenje dobrih rezultata kroz timske organizacije svih zaposlenih.

U **dijelu III** prikazani su *alati reinženjeringa*. Cilj je da se reinženjering sprovede adekvatnim alatima na savremenim osnovama kao što je ova *konceptija* posmatrana kroz procesni menadžment. Razmatrane su sve atraktivne strategije alata reinženjeringa danas, od alata procesnog modeliranja na bazi procesnih planova do posebnih zahtjeva, rukovanja tim alatima i procesnog portfolija. Od posebnog je značaja prikazivanje radionica - slabih i jakih tačaka (potencijala). Kao i kod primjene svih drugih alata, standardnih ili specijalnih i kod alata reinženjeringa sprovodi se obavezna kontrola procesa različitim metodama na bazi savremenih znanja i iskustava kompanija u svijetu i kod nas. Dati su projektni i procesni kontroling. Posebno je velika pažnja poklonjena slučajevima uspješnih kompanija i njihovom procesnom menadžmentu koje su svoje procese proizvodnje, razvoja sistema kvaliteta i ostvarivanja uspjeha u poslovanju baš sprovodile tehnikom reinženjeringa, kao jednoj od veoma uspješnih i korisnih tehnika. Metodologija ovih postupaka prikazana je na dosta razumljivoj i jasnoj osnovi širokog obima.

U **IV dijelu** prikazani su primjeri iz prakse, kao studiji slučaja. Težište ovog dijela je reinženjering i procesni menadžment kao integrisani sistem koji može obezbijediti uspjeh procesno orijentisane reorganizacije u proizvodnoj industriji. Zato smo, radi boljeg razumijevanja ove problematike, prikazali tri studije slučaja gdje se moglo vidjeti da ispravno urađena procesno orijentisana reorganizacija preduzeća može pomoći da se dostigne perspektiva budućnosti, ali i porast efikasnosti u aktuelnom poslu.

Zahvalnost

Kao i mnogo puta ranije i ovom prilikom želimo da istaknemo da ni jedna knjiga nije djelo jednog ili dva autora, već mnogi istraživači i teoretičari i pragmatičari su doprinijeli da zajedničkim snagama krenemo ovim putem. Recenzentima i svima drugima koji su doprinijeli na bilo koji način da ova knjiga bude objavljena dugujemo, od srca, najiskreniju zahvalnost. Takođe svojim porodicama dugujemo iskrenu zahvalnost na razumijevanju i podršci.

Autori će sa zahvalnošću prihvatiti sve primjedbe, sugestije, prijedloge od svih čitalaca širokih struktura, a koji će nesumnjivo ići u prilog poboljšanju sadržaja ovog rada.

Docent dr Slobodan M. Lukić

Prof. dr Nada Živanović