

SADRŽAJ

PREDGOVOR	9
DIO I: REINŽENJERING - MODEL SAVREMENOG POSLOVANJA	13
1. DEFINISANJE POSLOVNOG REINŽENJERINGA.....	13
2. PROBLEMI VEZANI ZA PRIMJENU POSLOVNOG REINŽENJERINGA U PRAKSI	16
2.1. PRIMJENA REINŽENJERINGA U INDUSTRIJI.....	18
2.1.1. Prikaz karakterističnih metodologija reinženjeringa u industriji	18
2.1.1.1. Metodologija reinženjeringa prema Hammeru i Champyu.....	18
2.1.2. Metodologija reinženjeringa prema Davenportu	19
2.1.3. Metodologija reinženjeringa prema Bennisu i Mischeu	20
2.1.4. Usporedna analiza karakterističnih metodologija reinženjeringa u industriji	21
3. REINŽENJERING - PRAKSA USPJEŠNOG POSLOVANJA KOMPANIJA.....	24
3.1. VAŽNIJI UZROCI AKTUELNE KRIZE U NAŠIM PREDUZEĆIMA	24
3.2. REINŽENJERING – UVOĐENJE PROMJENA.....	27
3.2.1 Reinženjering – konkurencija - strategija – autentični razvoj (otpočinjanje nečeg novog).....	28
3.2.2. Šta želimo da postignemo reinženjeringom?	30
3.2.3. Reinženjering procesi – vizija uspjeha.....	31
3.2.4. Kako funkcionišu uspješni u Regionu – Pogled u svijet.....	31
3.2.5. Stanje kod nas – opšti stav za uspjeh	32
3.3. DVA ZNAČAJNA PRISTUPA KVALITETNOM POSLOVNOM REINŽENJERINGU	33
4. ULOGA REINŽENJERINGA U PROCESU EVOLUCIJE PROIZVODA	34
5. REINŽENJERINGOM DO KVALITETA POSLOVNOG SISTEMA PREKO MODELIRANJA CILJEVA KVALITETA PROIZVODA	38
5.1. DEFINISANJE CILJEVA ZA KVALITET PROIZVODA	39
5.2. ASPEKTI I PRINCIPI MODELIRANJA CILJEVA.....	41
5.3. MODEL CILJEVA KVALITETA POSLOVNOG SISTEMA	42
6. REINŽENJERING TEHNIKA ZA POBOLJŠANJE KVALITETA PROJEKTA PROIZVODA	44
6.1. PLANIRANJE PROJEKTA PROIZVODA	45
6.1.1. Tipovi planiranja projekta	45
6.2. REINŽENJERING PRISTUP ZA POBOLJŠANJE UPRAVLJANJA KVALITETOM PROJEKTA	47
6.2.1. Poslovni primjer.....	48
7. SPROVOĐENJE REINŽENJERINGA U FUNKCIJI TEHNIKE I TEHNOLOGIJE – ANALIZA I MJERE.....	50
7.1. REINŽENJERING I TEHNIKA I TEHNOLOGIJA.....	50

7.1.1. Poslovni primjer reinženjeringa	51
7.2. REINŽENJERING I BEZBJEDNOST SA AUTOMATIZOVANIM PROCESIMA	52
7.2.1. Poslovni primjer	52
7.3. PRIMJENA REINŽENJERING TEHNIKE ZA POBOLJŠANJE POSLOVNIH PERFORMANSI U OBLASTI TEHNIKE I TEHNOLOGIJE	54
7.4. REINŽENJERING - REVITALIZACIJA NAPUŠTENOG / OPADAJUĆEG PROIZVODA	57
7.5. ANALIZE VRIJEDNOSTI	61
8. REINŽENJERING I PROIZVODNJA	63
8.1. ŠTA OČEKUJE KUPAC?	63
8.1.1. Poslovni primjer	64
8.2. REINŽENJERING U AMBIJENTU TROŠKOVA NEKVALITETA	65
8.3. REINŽENJERING PROMJENE KOD OSNOVNIH PROCESA U PROIZVODNOM SISTEMU	67
8.3.1. Gdje je potreban reinženjering	69
8.4. MOTIVISANOST ZAPOSLENIH ZA REINŽENJERING	72
8.4.1. Model donošenja odluka za reinženjering – poslovni slučaj	73
8.4.2. Poslovni primjer	74
8.5. MJERENJE OSTVARENOSTI CILJA REINŽENJERINGA U PROIZVODNJI U AMBIJENTU PROCESNE ORGANIZACIJE PROMJENA	76
8.6. INOVACIJE I REINŽENJERING (radikalni redizajn procesa) U TEHNICI – TEHNOLOGIJI I PROIZVODNJI	78
8.6.1. Poslovni primjer - Inovacija i reinženjering u proizvodnom pogonu najbitnijih procesa koje poboljšavamo.	78
8.6.2. Poslovni primjer – Inovacije i Reinženjering u proizvodnji - Primjena "FMECA" metode (Failure mode, effects and criticality analysis)	79
8.6.3. Poslovni slučaj – Reinženjering preokret ka boljem poslovanju	87
8.6.4. Reinženjering, bolji način obavljanja posla - Vježba	88
8.6.5. Poslovni slučaj - Poboljšanje procesa u proizvodnji namještaja	89
9. BENČMARKINGOM DO BRŽEG USPJEHA - AKTUELNA STRATEGIJA SPECIFIČNOG PRILAGOĐAVANJA	90
9.1. OBJEKTIVNI I EVOLUCIONARNI BENČMARKING	90
9.1.1. Poslovni primjer - Tehnološki benčmarking u alatnoj proizvodnji - Dobra reinženjering praksa uspješnih	91
9.2. KORIST REINŽENJERINGA U BENČMARKING SISTEMU	93
9.3. KOJE SU VJEŠTINE POSLOVANJA JAPANSKOG MENADŽMENTA U KRIZI (Benčmarking pristup)	93
9.4. KAKO SU BANKROTI SPAS ZA JAPAN – BENČMARKING PRISTUP	94

DIO II: REINŽENJERING – IMPERATIV USPEHA POSLOVNIH I PROIZVODNIH SISTEMA	95
10. INKORPORIRANJE REINŽENJERINGA U PROCESSE PPS-A	95
10.1. PROCESNO ORJENTISANJE KAO FAKTOR USPJEŠNOSTI.....	95
10.1.1. Poslovni primjer.....	96
10.2. SITUACIJA PROIZVODNE INDUSTRIJE U ZAPADNOJ EVROPI.....	97
10.3. PROCESNA ORIJENTACIJA KAO ŠANSI	99
11. PARTICIPATIV U VEZI PROCESNE ORGANIZACIJE	103
11.1. NAVIGATOR PROCESNOG MENADŽMENTA, MEĐUSOBNO POVEZANI SASTAVNI DIJELOVI.....	104
11.2. OBJAŠNJENJE STRATEGIJE - STVARANJE ZAJEDNIČKOG ISHODIŠTA NA NIVOU MENADŽMENTA	105
11.3. PROCESNA ARHITEKTURA	106
11.4. PROCESNA ANALIZA – SA UKLJUČIVANJEM RADNIKA DO USPJEHA	107
11.5. RADIONICE SLABIH TAČAKA I POTENCIJALA.....	107
11.5.1. Sa preklapajućim timovima do uspjeha	108
DIO III: ALATKE RENŽENJERINGA	111
12. ALATKE PROCESNOG MENADŽMENTA.....	111
12.1. OBJAŠNJENJE STRATEGIJE	111
12.2. ALATKE PROCESNOG MODELIRANJA I PROCESNIH PLANOVA	115
12.2.1. Alatk za procesno modeliranje.....	115
12.2.2. Zahtjevi u vezi alatki procesnog modeliranja	116
12.2.3. Rukovanje alatkama modeliranja.....	118
12.2.4. Procesni planovi	123
12.3. PROCESNI PORTFOLIO	127
12.4. RADIONICE (SEMINARI) SLABOSTI (KRITIČNIH TAČAKA) ILI POTENCIJALA.....	129
12.5. KONTROLINGOM PROCESNO ORJENTISNA REORGANIZACIJA	130
12.5.1. Projektni kontroling	131
12.5.2. Procesni kontroling	131
12.5.3. Posebnosti i iskustva	132
12.6. PROCESNI PRIRUČNICI.....	134
12.7. EVAULACIJA I UVOĐENJE ERP SISTEMA	136
12.7.1. Izazov pri izboru sistema	136
12.7.2. Činjenice u vezi izbora softvera.....	137
12.7.3. "3 Faze koncept" (izbor softvera u RE)	139
12.7.4. Težište/ ključne tačke konačnog odabira	143
12.7.5. Podrška i implementiranje	145
IV DIO: STUDIJA SLUČAJA – PRIMJERI.....	147

1. SLUČAJ SCHIESSER – OD NOVOG POZICIONIRANJA DO ERP-SISTEMA	147
1.1. Preduzeće	147
1.2. Okruženje	147
1.3. Polazna situacija	149
1.4. Schiesser	149
1.5. Projektna organizacija	151
1.6. Projekat preobražaja	151
1.7. Definisanje strategije	153
1.8. Analize procesa i optimiranje procesa	154
1.9. Proces i organizacija	155
1.10. Izbor i uvođenje ERP sistema	157
2. SLUČAJ LISTA – PROAKTIVAN PROCESNI MENADŽMENT	157
2.1. O preduzeću List	157
2.2. Tržište	158
2.3. Distribucija	158
2.4. Proizvodi i usluge	158
2.5. Tržište prodaje za kancelarijski namještaj i tržišne strukture u Evropi	159
2.6. Razvoj tržišta u prošlosti	159
2.7. Aktuelni razvoj tržišta	160
2.8. Kanali prodaje	161
2.9. Koncentracija na dobavljače	161
2.10. Projekat reorganizacije - Strateško objašnjenje	162
2.11. Procesna arhitektura i procesni portfolio	163
2.12. Procesno optimiranje	165
3. SLUČAJ I FAZE RESTRUKTURIRANJA AUTOBUSKOG PREDUZEĆA U REPUBLICI SRPSKOJ	165
3.1. Procjena trenutne situacije - dijagnoza (prije restrukturiranja, a poslije privatizacije)	166
3.2. Analiza organizacije i načina obavljanja funkcije javnog gradskog prevoza	166
3.3. Analiza mreže gradskih linija preduzeća A	166
3.4. Analiza mreže gradskih linija u organizaciji drugih prevoznika	167
3.5. Analiza tarifnog sistema preduzeća A na gradskim linijama	167
3.6. Analiza procesa planiranja i organizacije upravljanja gradskim prevozom	167
3.7. Analiza voznog parka i njegovog održavanja	168
3.8. Analiza rada ostalih stručnih službi	169
3.9. Ključni pokazatelji rada preduzeća a u gradskom prevozu	169
3.10. Procjena broja prevezenih putnika u gradskom prevozu	169
3.11. Procjena prihoda u gradskom saobraćaju	169
3.12. Procjena troškova poslovanja u gradskom saobraćaju	169

3.13. Poređenje osnovnih indikatora preduzeća A sa drugim gradovima u Evropi i svijetu.....	170
3.14. Djelatnost međugradskog i međunarodnog autobusnog saobraćaja - Procjena trenutne situacije i dijagnoza preduzeća – Finansijski menadžment i kontrola.....	177
3.15. Strukturalna finansijska analiza preduzeća A po profitnim centrima (u periodu 1.1.2003. do 30.6.2003.).....	178
3.16. Primjenjena metodologija	179
3.17. Strukturalna analiza profitabilnosti po profitnim centrima.....	179
3.18. Identifikacija prihoda po profitnim centrima	180
3.19. Identifikacija troškova po profitnim centrima	180
3.20. Sumarni pregled strukturalne analize po profitnim centrima.....	180
3.21. Analiza zajedničkih troškova na nivou preduzeća.....	182
LITERATURA	183