



**MENADŽMENT GRADJEVINSKE FIRME**  
**VI dio**

*Prof. dr Miloš Knežević, dipl.ing.građ.*  
*(tekst slajdova Prof. dr Živojin Prašević)*





VI-REINŽENJERING





## REINŽENJERING

Reinženjering je radikalno redizajniranje organizacionih procesa, organizacije, posebno njenih poslovnih procesa.

Prema Teoriji reinženjeringa u organizaciji se više posmatraju cjeloviti procesi od nabavke materijala, proizvodnje i marketinga do distribucije proizvoda a manje pojedine funkcionalne specijalnosti (priprema, proizvodnja, marketing).

U reinženjeringu glavna pažnja se posvećuje procesu. Poslovni proces predstavlja skup aktivnosti koje zahtijevaju jednu ili više vrsta inputa (ulaza) u cilju stvaranja autputa (izlaza) koji imaju vrijednost ili korisnost za kupca, naručioca ili potrošača.

Reinženjering je radikaln i fundamentalni (nekada i dramatičan) pristup poboljšanja procesa i performansi (B. Mašić).

Reinženjering predstavlja odbacivanje starih sistema, povratak na početak i smišljanje boljeg poslovanja. Organizacije moraju na tržištu nuditi nove vrijednosti, brzu i kvalitetnu uslugu i proizvod.

Reinženjering nije postupno poboljšanje procesa i poslovanja.



## Reinženjering - karakteristike

Inicijatori modernog reinženjeringa su Michael Hammer i James A. Champy početkom 90-tih godina XX vijeka. Oni su u svojim radovima uveli ovaj pojam i definisali metodologiju i postupke. Međutim, prva aktivna primjena ove metodologije potiče sa početka XX vijeka, kada je u Fordovim fabrikama automobila uvedena pokretna traka.

Reinženjering poslovnih procesa (Business process reengineering – BPR) je pristup menadžmentu koji ima za cilj unapređenje pomoću podizanja efikasnosti procesa koji se ostvaruju unutar organizacije.

Ključno za BPR je da se poslovni procesi sagledavaju sa potpuno čiste perspektive (clean slate – fabula raza) i određuje kako oni najbolje mogu biti ostvareni da doprinesu očekivanim poslovnim rezultatima.

BPR se još naziva „Redizajniranje poslovnih procesa“, „Poslovna transformacija“, „Menadžment promjena poslovnih procesa“ (Business Transformation, Business Process Management).

Hammer i Champy (1993) su definisali reinženjering kao radikalnu promjena mišljenja i redizajn (redizajniranje) poslovnih procesa da bi se dostigla dramatična poboljšanja u kritičkim savremenim mjerama performansi kao što su: troškovi, kvalitet, usluga i brzina“.



## Discipline sa kojima je povezan reinženjering

Thomas H. Davenport (1993) još jedan poznati teoretičar BPR koristi termin **Inovacija procesa (Process innovation)** za koji obuhvata vizije novih radnih strategija, dizajniranje aktuelnih poslovnih aktivnosti, i implementaciju promjena u kompleksu tehnoloških, humanih i organizacionih dimenzija.

Upotreba informacionih tehnologija (IT) je jedan od ključnih faktora u reinženjeringu poslovnih procesa.

BPR vuče korijene iz različitih disciplina odnosno povezan je sa različitim disciplinama, ali četiri koje su izložene promjenama su glavne:

Poslovna strategija je primarni pokretač u BPR, a ostale tri zavise od nje.

organizacija,

tehnologija,

strategija, i

ljudi (zaposleni).



## Discipline sa kojima je povezan reinženjering

Organizaciona dimenzija reflektuje se na strukturalne elemente kompanije kao što su hijerarhijski nivoi, kompozicija organizacionih jedinica i distribucija rada među njima.

Tehnologija se odnosi na upotrebu kompjuterskih sistema, metoda i opreme, kao i komunikacija u poslovanju.

IT i BPR igra ulogu omogućavanja njihovih formi organizovanja i saradnje više nego podrške postojećim poslovnim funkcijama.

Ljudi / ljudski resursi se bave aspektima kao što su obrazovanje, trening, motivacija i nagrađivanje.



## Glavni ciljevi reinženjeringa

povećanje  
produktivnosti

optimizacija  
vrijednosti za  
akcionare (interes  
zaposlenih, timski  
rad, saradnja,  
usklađenost znanje  
i veštine  
zaposlenih)

postizanje kvantita  
rezultata





## Ciklus reinženjering procesa (Guha *at al.*)

1. Vizija novih  
procesa

2. Iniciranje  
promjena

3. Dijagnoza  
procesa

4. Dizajniranje  
procesa

5.  
Rekonstrukcija

6. Monitorig  
procesa





1. Vizija novih procesa

2. Iniciranje promjena

3. Dijagnoza procesa

4. Dizajniranje procesa

5. Rekonstrukcija

6. Monitorig procesa

- obezbjeđivanje podrške od strane menadžera,

- identifikacija mogućnosti (pogodnosti) reinženjeringa,

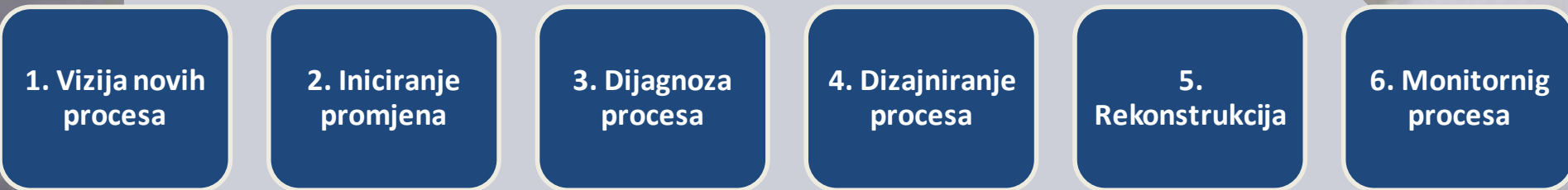
- identifikacija odgovarajućih tehnologija,

- usaglašavanje sa strategijom korporacije.

Ciklus reinženjering procesa  
(Guha *at al.*)



## Ciklus reinženjering procesa (Guha *at al.*)



formiranje reinženjering tima

opisivanje ciljeva performansi



## Ciklus reinženjering procesa (Guha *at al.*)

1. Vizija novih procesa

2. Iniciranje promjena

3. Dijagnoza procesa

4. Dizajniranje procesa

5. Rekonstrukcija

6. Monitorinig procesa

opisivanje postojećih procesa-

otkrivanje patologija (loših strana) postojećih procesa.



Ciklus reinženjering procesa  
(Guha *at al.*)

1. Vizija novih procesa

2. Iniciranje promjena

3. Dijagnoza procesa

4. Dizajniranje procesa

5. Rekonstrukcija

6. Monitorinig procesa

razvoj alternativnih scenarija procesa

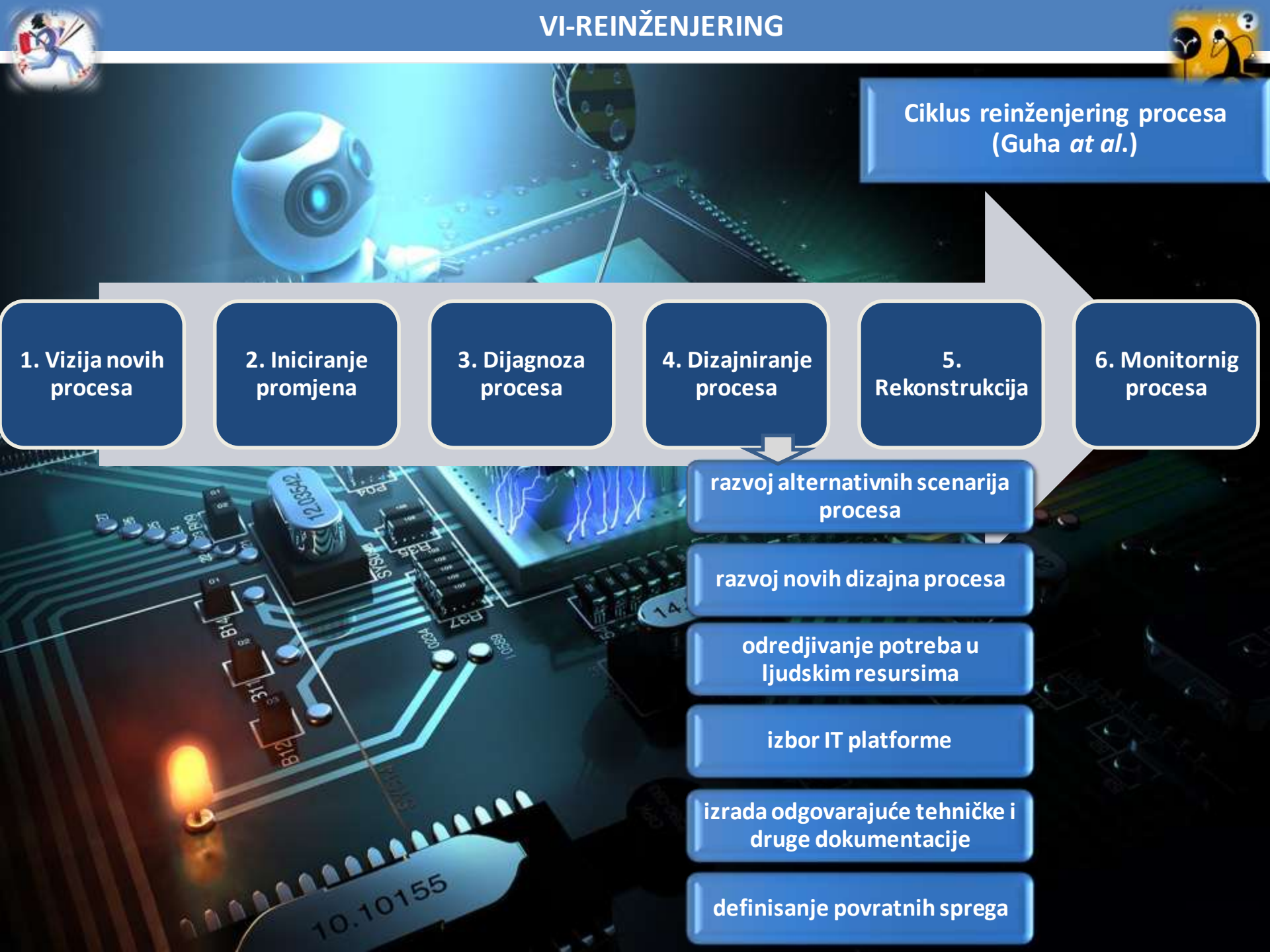
razvoj novih dizajna procesa

odredjivanje potreba u ljudskim resursima

izbor IT platforme

izrada odgovarajuće tehničke i druge dokumentacije

definisanje povratnih sprega





## Ciklus reinženjering procesa (Guha *at al.*)

1. Vizija novih  
procesa

2. Iniciranje  
promjena

3. Dijagnoza  
procesa

4. Dizajniranje  
procesa

5.  
Rekonstrukcija

6. Monitorin  
procesa

razvoj i instaliranje IT rešenja

ustanovljavanje (uvodjenje)  
promena procesa.



## Ciklus reinženjering procesa (Guha *at al.*)

1. Vizija novih  
procesa

2. Iniciranje  
promjena

3. Dijagnoza  
procesa

4. Dizajniranje  
procesa

5.  
Rekonstrukcija

6. Monitorin  
g procesa

mjerjenje performansi,  
uključujući vrijeme, IT  
performanse i troškove

veze sa kontinualnim  
poboljšanjima



## Primjena reinženjeringa

Reinženjering primenjuju:  
(Hammer i Chanepy):

Kompanije koje se nalaze u velikim teškoćama i nemaju drugi izlaz

Kompanije koje nijesu u teškoćama, ali je njihov menadžment u stanju da predvidi dolazeće probleme. One počinju sa reinženjeringom pre nego što počne „nesreća“.

Kompanije lideri na tržištu koje nemaju nikakvih problema, niti se oni naziru ali je njihov menadžment ambiciozan i agresivan. Poboljšanjem one žele da održe i poboljšaju prednost i učine poslovanje nemogućim za druge učesnike.

Oni objašnjavaju da prvi tip kompanija su one koje su kao vozači koji su udarili u zid i leže teško povredjeni. Druga grupa kompanija su one koje voze velikom brzinom, ali im nešto ide u susret. Da li je to zid ili neka prepreka i kako je zaobići? Treća grupa su vozači koji voze po vedrom vremenu bez prepreka. Oni smatraju i misle da izgrade zid koji će konkurenciji doći glave.

Postoje mnoge poznate kompanije koje su uspešno primijenile BPR: General Motors Corporation, Southwest Airlines, Ford i dr.



## Kritika i problemi u vezi sa uvođenjem reinženjeringa

fokusiranje na efikasnost i tehnologiju a manje na ljude,

nedostatak podrške od strane menadžera

pretjerana očekivanja u odnosu na potencijalne koristi, zbog mogućih problema i teškoća u sprovođenju BPR

zanemarivanje otpora promjenama u organizaciji

implementacija procesa koji nijesu bili za organizaciju, odnosno njene potrebe

slab projektni menadžment

primjena u organizacijama sa limitiranom strategijom i kratkotrajnim prisustvom (organizacije koje u stvari nijesu spremne ili nisu u stanju da primene predloženi tip BPR).





**PITANJA ?**

