

# Reorganizacija srednje velike tiskare s tradicijom duljom od 60 godina

---

**Blažević, Dinko**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Graphic Arts / Sveučilište u Zagrebu, Grafički fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:216:688821>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-11**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Graphic Arts Repository](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
GRAFIČKI FAKULTET

**Dinko Blažević**

**REORGANIZACIJA SREDNJE VELIKE  
TISKARE  
S TRADICIJOM DULJOM OD  
60 GODINA**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2020.



Sveučilište u Zagrebu  
Grafički fakultet

REORGANIZACIJA SREDNJE VELIKE  
TISKARE  
S TRADICIJOM DULJOM OD  
60 GODINA

DIPLOMSKI RAD

Mentor:

izv. prof. dr. sc. Dubravko Banić

Student:

Dinko Blažević

Zagreb, 2020.

# SAŽETAK

Reinženjering predstavlja temeljan redizajn poslovnih procesa radi njihovog dramatičnog poboljšanja. Proces je koji mijenja organizacijsku kulturu, kreira nove procese, nove sustave, nove strukture i nove načine za provođenje promjene te utječe na uspjeh tvrtke. Definira se kao temeljni i radikalni redizajn poslovnih procesa u svrhu postizanja boljih rezultata i boljih performansi, snižavanja troškova, povećanje kvalitete, cijene, usluga i brzine. U poslovnom svijetu kada netko spomene pojam reinženjering ono podrazumijeva „početi iz početka“ - pokušaj da se cijeli posao radi bolje na neki drugi način nego što se to radilo do sada. Reinženjering je danas vrlo popularan i sve se češće koristi u poslovanjima. Uz njega se povezuje i pojam “organizacija koja uči“. Postoji veliki broj metoda reinženjeringa koje mogu koristiti tvrtke kako bi efikasno upravljale promjenama unutar svoje tvrtke.

Ovaj diplomski rad definira reinženjering te objašnjava najpopularnije i najefikasnije metode reinženjeringa. Ujedno ovaj diplomskog rada će analizirati procese i organizaciju srednje velike tiskare s tradicijom duljom od 60 godina. Na kraju rada biti će ponuđen prijedlog rješenje za poboljšanje poslovnih procesa te smjernice za suvremeniji razvoj poduzeća i bolju učinkovitost zaposlenika.

**Ključne riječi: reinženjering, poslovni proces, metode**

# ABSTRACT

Reengineering is a fundamental redesign of business processes with a goal to dramatically improve them. It is a process that changes the organizational culture creating new systems, new structures, and new ways to implement change with effects on success of the company. It is defined as a fundamental and radical redesign of business processes with the aim of achieving better results and better performance, reduction of costs, increase in quality, price, service and speed. In the business world, when someone mentions the term reengineering, it means "starting from the beginning" - an attempt to do the whole job better, i.e. in a different way than it has been done so far. Reengineering is very popular today and is increasingly being used in businesses. The term "learning organization" is also associated with it. There is a number of reengineering methods that companies can use to effectively manage change within their company.

This paper defines reengineering and explains the most popular and most effective methods of reengineering. At the same time, this paper will analyze the processes and the organization of a medium-sized printing company with a tradition of more than 60 years. At the end of the paper, a proposal for a solution for the improvement of business processes will be offered as well as guidelines for more modern company development and better employee efficiency.

**Keywords: reengineering, business process, methods**

# SADRŽAJ

01. UVOD.....	01
02. REINŽENJERING KROZ POVIJEST .....	02
03. REINŽENJERING.....	03
3.1. Definicija reinženjeringa.....	03
3.2. Metode reinženjeringa .....	06
3.2.1. Kaizen metoda .....	06
3.2.2. Projekt .....	07
3.2.3. Brainstorming .....	09
3.2.4. Just in time .....	11
3.2.5. Timovi i timski rad .....	12
3.2.6. Menadžersko delegiranje – komunikacija .....	13
3.2.7. Lean production .....	15
3.2.8. Zeleno poslovanje .....	16
3.2.9. Logistika .....	17
3.3. Provođenje reinženjeringa .....	19
3.3.1. Vođa .....	19
3.3.2. Vlasnik procesa .....	21
3.3.3. Upravljački odbor .....	21
3.3.4. Reinženjering car .....	22
3.4. Prednosti i nedostaci reinženjeringa .....	23
3.4.1. Prednosti reinženjeringa .....	23
3.4.2. Nedostaci reinženjeringa .....	24
3.5. Organizacija koja uči .....	26
3.5.1. Kako postati organizacija koja uči? .....	27
3.6. Informacijske tehnologije .....	31

4. REORGANIZACIJA SREDNJE VELIKE TISKARE S TRADICIJOM DULJOM OD 60 GODINA .....	33
4.1. Predložene faze provođenja reinženjeringa .....	34
4.2. Karakteristika reinženjeringa koje bi poboljšale promatrani proces .....	36
4.3. Provođenje Kaizen metode .....	37
4.4. Formiranje radne grupa za reinženjering promatranog poduzeća .....	39
4.5. Prijedlog reorganizacije timova .....	40
4.6. Provođenje Just in time metode .....	44
4.7. Uvođenje zelenog poslovanja .....	46
4.8. Doprinos uvođenja i provođenja Lean proizvodnje .....	48
4.9. Informacijska tehnologija kao poveznica poslovnih procesa .....	49
4.9.1. Prednosti uvođenja .....	49
5. ZAKLJUČAK .....	51
6. LITERATURA .....	52
7. PRILOZI .....	54

# 1. UVOD

U današnjoj svjetskoj ekonomiji, koja pod utjecajem globalizacije širi tržišta, ali i približava konkurenciju, mnoge tvrtke traže načine kako povećati učinkovitost, a smanjiti troškove poslovanja, kako provesti modernizaciju i unapređenje svojih poslovnih procesa te kako uvesti informacijske tehnologije, kako bi bila što konkurentnija na tržištu te pratila trendove. Stoga, poslovni subjekti žele uvesti određene promjene u poslovanje i promijeniti cjelokupno poslovanje. Osnovni korak koji je potrebno poduzeti je kompletna transformacija sadašnjeg, postojećeg stanja - reinženjering.

Reinženjering poslovnih procesa podrazumijeva potpuno promišljanje i daljnje re-planiranje svih organizacijskih procesa. Odnosi se na zahvate u organizaciji i dizajnu poslovnih procesa koji donose suštinske, kvalitativne promjene. S tim u svezi organizacije moraju znati što u biti znaju i moraju biti sposobne osloniti se na to znanje kako bi stekle prednost na tržištu.

Reinženjering se može opisati kao temeljito redefiniranje i korjenito preoblikovanje poslovanja radi poboljšanja ključnih parametara (rok, cijena, kvaliteta). Reinženjering je poslovni trend kojeg je korisno slijediti jer u sebi sintetizira mnoge novije menadžerske spoznaje.

Uz termin reinženjering od velikog je značenja i pojam „organizacija koja uči“. Ono je organizacija koja je shvatila da učenje i novo znanje postaju ključ uspjeha, a obrazovanje krucijalno za buduće bogatstvo. Organizacija koja uči nije puka suma onoga što su njeni pojedinci naučili. Učenje mora biti više zajedničko i iskorišteno kroz promjene u organizaciji koje su reakcija na promjene u okolini. Ako su ljudi u interakciji s okolinom naučili nešto, ali organizacija se nije promijenila i nije iskoristila to znanje u novoj situaciji, onda organizacija nije naučila. [1]

Cilj ovoga rada je definirati i objasniti pojam reinženjeringa, njegov nastanak i metode. Prikazati faze kako ga provesti za temeljitu reorganizaciju cjelovitog poslovanja tvrtke, te spoznati prednosti i nedostatke koje sa sobom nosi. Ujedno je i cilj razraditi prijedlog za provođenje metoda reinženjeringa kao što su *Kaizen* i *Just in time* na primjeru srednje velike tiskare sa tradicijom dužom od 60 godina.



## 2. REINŽENJERING KROZ POVIJEST

Reinženjering poslovnih procesa (Business Process Reengineering - BPR) se pojavio početkom devedesetih godina prošlog stoljeća kad je važnost poslovnih procesa bila na svom vrhuncu. Dijeli se u tri osnovne faze.

*Prva faza BPR-a* je trajala negdje od početka 1990. do 1993. Karakteristično je za to razdoblje da se BPR razvijao na funkcionalnoj razini s malim povećanjem produktivnosti i nepostizanjem potencijalnih ciljeva. [2] Također, u navedenom razdoblju je više od 50% projekata u SAD-u i oko 70% projekata u Europi završilo neuspjehom. Razlozi neuspjeha očitavaju se u usmjerenosti na radikalnu promjenu poslovnih procesa, što je u većini slučajeva rezultiralo neopravdanim odbacivanjem postojeće organizacije i dobre poslovne prakse. Osim toga, navedenu fazu karakterizira i manjak vremena, financijskih sredstava te ljudskih potencijala. [3]

*Druga faza BPR-a* započinje 1994. godine i traje do 1996. Ljudi su počeli gledati izvan poslovnih jedinica, ne samo u jednu funkciju i ne samo u jedan proces. Menadžeri su počeli promatrati reinženjering kao zajednički element koji usmjerava energiju programa unapređenju unutar organizacije. [2] Glavne karakteristike spomenute faze jesu manji opseg promjena, mijenjanje osnovnih, središnjih poslovnih procesa te usmjerenost na eksterne poslovne procese. Važno je obilježje i veći postotak uspješnosti projekata.

*Treća faza BPR-a* započela je 1996. godine i dominirala je ostatkom desetljeća. BPR se ne koristi više kao mehanizam samo za poboljšanje postojeće strategije nego kao mehanizam koji će omogućiti uvođenje nove strategije. BPR uspostavlja nove uloge i odgovornosti, kreira drugačije radna mjesta, uspostavlja hijerarhiju sa manje rizika i donosi drastična poboljšanja u performansama tvrtke na tržištu. [2]

U devedesetima godinama prošlog stoljeća reinženjering se primjenjivao u stražnjem uredu, tvornici ili skladištu. U novom stoljeću on se primjenjuje na prednji ured i na dijelove poslovanja koji donose prihode, primjerice na razvoj proizvoda, prodaju i marketing. [1]

## 3. REINŽENJERING

### 3.1. Definicija reinženjeringa

Reinženjering je definiran kao strukturiran i mjeren set aktivnosti, dizajniran tako da proizvede specifičan učinak za specifičnoga klijenta ili tržište, a koji naglasak stavlja na način na koji se taj posao obavlja unutar organizacije, a ne na proizvod. Proces tako predstavlja specifičan poredak radnih aktivnosti u vremenu i prostoru, sa svojim početkom i krajem. [4]

„Reinženjering poslovnih procesa (engl. Business Process Reengineering – BPR) temeljito je promišljanje i radikalno redizajniranje poslovnih procesa radi postizanja osjetnih poboljšanja troškova, kvalitete, usluge i brzine, kritičnih suvremenih mjerila uspjeha.“ [3] Odnosno, BPR predstavlja oblikovanje i poboljšanje poslovnih procesa, kako bi se lakše ostvarili ciljevi neke organizacije. U kritična suvremena mjerila uspjeha ubrajaju se trošak, kvaliteta, usluga te hrana.

BPR je u svojoj biti orijentiran na klijente (stranke) pri čemu je njegova vrijednost definirana kao zadovoljstvo klijenata. Međutim, primarni cilj BPR-a je napraviti dramatična poboljšanja u poslovnim procesima.

Komponente koje definiraju BPR su sljedeće: [5]

- potpuna promjena postojeće situacije
- radikalni redizajn ključnih procesa i napuštanje svih dosadašnjih pristupa
- drastična poboljšanja
- usklađenost s korporativnom strategijom
- povećanje vrijednosti

Koncept BPR djeluje na temelju promjene cjelokupne organizacije, na način da utječe na njezine najvažnije komponente. U tu grupaciju spadaju organizacijska struktura, način obavljanja operativnih poslova u organizaciji (položaj zaposlenika) i sustav upravljanja. Bitno je spomenuti i kako je reinženjering poslovnih procesa organiziran samo na projektnoj osnovi, što znači da nije cjelokupan i jedinstven način upravljanja organizacijom.

Iz navedenog, mogu se izdvojiti četiri ključne riječi koje opisuju glavne karakteristike reinženjeringa, a to su:

- Temeljnost
- Radikalnost
- Dramatičnost
- Proces

*Temeljnost* – odnosi se na najosnovnija pitanja vezana uz poduzeća i načine na koje oni funkcioniraju. Potrebno je zapitati se zašto se radi to što se radi i zašto se radi na taj način, kako bi se sagledala pravila koja se podrazumijevaju i pretpostavke koje uvjetuju način poslovanja. To je potrebno učiniti jer se često ispostavi da su pravila i načini poslovanja zastarjeli ili neprikladni. Upravo su pretpostavke i uvjeti ustaljenih načina poslovanja najveća prepreka uspjehu te ih je prilikom provedbe reinženjeringa potrebno eliminirati. Reinženjering najprije utvrđuje što poduzeće treba napraviti, a zatim kako to treba napraviti. [6] Kod poduzeća sa tradicijom dužom od 60 godina koja je predmet analize ovog rada, zastarjeli način rada prva je prepreka koja onemogućava napredak i konkurentnost. Ovo poduzeće kontinuirano nije uvelo nikakve promjene niti pratilo trendove. Upravo tom spoznajom treba prihvatiti činjenicu da dosadašnjim radom nije moguće pratiti tržište i konkurirati u njemu, te da postoji potreba za reinženjeringom.

*Radikalnost* - izvedena iz latinske riječi radix, što znači „korijen“, odnosi se na počinjanje iz korijena, redizajniranje postojećih struktura i organizacijske procedure, te osmišljavanje novih puteva za ostvarenje posla. Označava odbacivanje postojećih načina rada i stvaranje novih. Otkrivanje novih načina za obavljanje posla i zanemarivanje postojećih struktura i procedura. Reinženjering se temelji na ponovnom osmišljavanju poslovanja, a ne na poboljšanju poslovanja, pospješivanju poslovanja ili modifikaciji poslovanja. Kod analize poslovanja ovog poduzeća s obzirom na geografski položaj bilo bi poželjno napraviti plan radikalnih promjena. Plan bi sadržavao promjene u načinu komunikacije između vodstva poduzeća i zaposlenika te između samih zaposlenika, uvođenje novih tehnologija i načina rada, edukacija zaposlenika, te uvođenje novog sistema upravljanja poduzećem.

*Dramatičnosti* - odnosi se na provođenje većih ili manjih poboljšanja, već postizanje golemih koraka ka poboljšanju. Reinženjering treba uvesti samo kad postoji potreba za velikim promjenama. Mala poboljšanja traže fino podešavanje, a dramatična poboljšanja zahtijevaju uništavanje starog i zamjenu nečim novim. Razlikuju se tri vrste poduzeća kojima je potrebna provedba reinženjeringa.

Prva su poduzeća koje se nalaze u velikim neprilikama i koja nemaju izbora. Takvim poduzećima su troškovi značajno veći od troškova konkurencije ili granice dozvoljene poslovnim modelom, proizvodi ili usluge su im toliko loši da se klijenti otvoreno i masovno žale, te im je smanjena stopa prodaje. Takvim poduzećima potrebna su značajna poboljšanja odnosno poslovni reinženjering. Upravo u ovu skupinu spada poduzeće koje je predmet analize ovoga rada. Poduzeće posluje sa velikim minusom, ne može konkurirati na tržištu i kontinuirano je u zakašnjenju sa cjelokupnim poslovanjem.

Druga vrsta poduzeća kojima je potreban reinženjering su ona koja još nisu u neprilikama, ali čija uprava vidi nadolazeće poteškoće koje mogu biti uvjetovane raznim uzrocima. Oni mogu biti novi konkurenti, promjenjivi zahtjevi ili obilježja potrošača, promjena zakonske regulative ili ekonomskih prilika što može znatno ugroziti uspjeh poduzeća. Takva poduzeća trebaju biti dovoljno mudra da započnu reinženjering prije nego što se nađu u neprilikama.

U trećoj skupini su poduzeća koja veoma uspješno posluju. Iako nemaju nikakve vidljive poteškoće, njihova uprava je ambiciozna i agresivna, te vide reinženjering kao priliku da povećaju prednost pred konkurencijom i dodatno povećaju uspjeh. Takav reinženjering je teško izvesti i ne čini se mudro mijenjati pravila ako je poslovanje uspješno, no istinski vrhunsko poduzeće nije nikada zadovoljno s postojećim rezultatima i spremno je odreći se uspješnih metoda u nadi za otkrivanjem nečeg boljeg. [1]

*Proces* - najvažnija u definiciji reinženjeringa. Većina poslovnih ljudi ne razmišlja o procesu već su fokusirani na izvršavanje zadataka, na poslove i ljude. Poslovni proces definira se kao skup aktivnosti koje zahtijevaju jednu ili više vrsta unosa i stvaraju iznos koji ima vrijednost za klijenta. Pod utjecajem učenja ekonomista Adama Smitha o podjeli rada na najjednostavnije zadatke kako bi se djelatnici specijalizirali za određeno područje, menadžeri se fokusiraju na individualne zadatke u procesu, a često pritom gube iz vida glavne ciljeve. Individualni zadaci unutar procesa su važni, ali su bezvrijedni ako proces u cjelini ne funkcionira. [1] Ovo poduzeće je fokusirano sa izvršavanje pojedinih poslova s kojima je u zakašnjenju te se sam proces i funkcioniranje unutar poduzeća svelo na izvršavanje zakašnjelih obaveza i poslova, čime se iz vida gubi glavni cilj. Kako bi ovo poduzeće napustilo „zakarani krug“ poslovanja, potrebno je unaprijediti proces obavljanja poslova sa jasnom podjelom rada među zaposlenicima.

## 3.2. Metode reinženjeringa

Kako bi se BPR proveo postoje razne metode koje služe za poboljšanje i promjenu proizvodnih procesa. Neke od tih metoda su: Projekt, *Brainstorming*, Timovi i timski rad, Menadžersko delegiranje - komunikacija, *Kaizen*, *Just in time*, *Lean production*, Zeleno poslovanje, Logistika . Rezultati kod svih metoda su isti, odnosno doprinose povećanju učinkovitosti, razvoju poslovnih procesa, unaprjeđenje ljudskih potencijala i na posljetku dugoročni uspjeh samog poduzeća.

### 3.2.1. Kaizen

*Kaizen* u prijevodu znači "duh stalnog napretka" i odnosi se na japansku poslovnu filozofiju koja podrazumijeva neprestano poboljšavanje i unapređivanje raznih procesa u poduzeću. Iz razloga što se ta filozofija primjenjuje u većini japanskih poduzeća razumljivo je zašto je Japan jedna od najjačih svjetskih gospodarskih sila sa visoko razvijenom tehnološkom proizvodnjom koja se na svjetskom tržištu nameće kao vodeći konkurent visoke tehnologije i sofisticiranih proizvoda. Iako *Kaizen* metoda u potpunosti ne odgovara principima i metodologiji reinženjeringa jer ona ne označava u potpunosti radikalne promjene, pokazala se vrlo učinkovitom u poboljšanju poslovnih procesa.

U *Kaizen* metodi promovira se timski rad. *Kaizen* filozofija uposlenicima i menadžmentu preporučuje da se međusobno doživljavaju timski, a ne natjecateljski. Puno se polaže na osobnu disciplinu. To ne može uspjeti ako svaki njegov član nije snažan i siguran u sebe. Zato se usredotočuje upravo na razvoj samopouzdanja i discipliniranosti svakog uposlenika. Samo tako će tim ostati snažan. Uz to, dobrodošle su i sugestije svakog člana tima. Menadžment traži povratnu informaciju svakog člana tima kako bi probleme otkrili i definirali na vrijeme.

U najslobodnijem prijevodu moglo bi se o *Kaizen* metodi govoriti kao o praksi u kojoj svaki sudionik sustava na svakoj razini i u svakom poslu daje svoj djelatni i inovativni doprinos razvoju kvalitete.

*Kaizen* počiva na zen filozofiji i ne predstavlja samo kontinuirani napredak u poslu, već i svim segmentima privatnog života. Temelji se na pet osnovnih principa:

- Seiso (čistoća)
- Seiketsu (vrijeme za posvećivanje čistoći)
- Seiton (urednost)
- Seiri (redovitost)
- Shitsuke (disciplina)

Promjena radnih metoda i filozofije i bez velikih financijskih ulaganja potaknut će višu radnu učinkovitost i poboljšat će kvalitetu i kulturu rada, jamče pobornici *Kaizen* metode. To će dovesti do veće radne produktivnosti i konačno veće zarade za pojedinca i tvrtku. [1]



Slika 1. *Kaizen* simboli

([http://repositorij.fsb.hr/2141/1/21\\_02\\_2013\\_zavrzni\\_sabol\\_mate.pdf](http://repositorij.fsb.hr/2141/1/21_02_2013_zavrzni_sabol_mate.pdf))

### 3.2.2. Projekt

Projekt je organizirani skup aktivnosti koji treba dovesti do željene promjene u određenom vremenskom razdoblju. Disciplina vođenja projekta daje nam okvir koji će nas odvesti iz sadašnjeg stanja u željeno buduće stanje. Projekti se završavaju onda kada su poslužili svrsi kojoj su namijenjeni i okvir se tada može rasformirati.

U nekim slučajevima voditelj projekta je ujedno i njegov inicijator i može od samog početka postaviti realistične ciljeve i preuzeti odgovornost za projekt. Međutim, u praksi projekte često inicira netko drugi (kao što su to, na primjer, upravni odbori ili muzejske uprave), postavljajući ciljeve koji nisu nimalo realistični.

Važne informacije za sudjelovanje u projektu su :

- kakva je vaša uloga u projektu
- jeste li vi voditelj projekta
- ako to niste vi, tko je voditelj
- što je do sada na projektu učinjeno.

Važno je definirati završetak projekta prije nego što uopće počnete raditi na njemu. Završetak projekta treba definirati na takav način da bude mjerljiv ili pokaziv ili oboje. Na primjer, projekt neke konferencije može biti završen onda kada sudionici odu s konferencije, ili onda kada budu plaćeni svi računi, kada izađe zbornik ili tek onda kada se skupe i analiziraju sva stajališta sudionika.

Jasna definicija, s kojom su suglasni svi sudionici u projektu, vrlo je važna zbog tri razloga:

*Planiranje.* Ako se završetak projekta konferencije definira kao trenutak kada su skupljena i analizirana stajališta sudionika, morate planirati i taj korak i raditi na njemu već u ranim fazama projekta.

*Motivacija tima.* Članovi projektnog tima koji su uvjereni da će projekt biti završen onda kada sudionici odu s konferencije neće biti motivirani da nakon njihova odlaska rade na zborniku, jer neće na to gledati kao na sastavni dio svog rada na projektu.

*Raspodjela odgovornosti.* Potrebno je jasno razlučiti vođenje (i odgovornost koja iz toga proizlazi) od rada u samom projektu i ta se distinkcija mora održati i u promijenjenim okolnostima nakon završetka projekta. Projekt uvođenja novih računalnih programa npr. može biti završen onda kada je novi program instaliran i testiran i kada je osoblje podučeno da se njime koristi. U tom slučaju eventualna stalna podrška neće biti dijelom projekta i projektni tim neće biti za nju zadužen.

Faze svakog projekta mogu se usporediti s etapama koji su tipični za putovanje:

- *Ciljevi.* Definirajte ciljeve (da biste stigli u određeno mjesto u određeno vrijeme).
- *Planiranje.* Smislite na koji ćete način postići ciljeve (planirajte put kojim ćete krenuti i izračunajte koliko će vam trebati vremena da doputujete do cilja).
- *Primjena.* Krenite na put i kontrolirajte situaciju (da biste točno slijedili određeni put u određeno vrijeme).

- *Prilagođavanje.* Prilagođavajte se okolnostima ako nešto iskrсне (na primjer, zaobiđite zastoј na cesti).
- *Završetak.* Završite putovanje (ako ste donosili ispravne odluke, trebali biste završiti putovanje na vrijeme).

### 3.2.3. Brainstorming

*Brainstorming*, poznat i pod nazivom „oluja ideja“, metoda je za pronalaženje kreativnih rješenja za određene probleme. Provodi se tako da se sudionici koncentriraju na problem i potom nastoje smisliti što više, što radikalnijih rješenja. Ideje bi namjerno trebale biti što šire i što neobičnije, a brzina je važan faktor, dinamičnost je jedna od glavnih karakteristika *brainstorming* metode. Osmišljena je zato da vas se izbac i iz okvira u kojima razmišljate i uvede u nove načina razmišljanja u pronalaženju rješenja. [1]

Osnovna postavka temelji se na činjenici da različiti pojedinci s različitim iskustvima i znanjem različito pristupaju problemu i da se ideje hrane drugim idejama. Svaka oluja ideja treba započeti s nekim specifičnim pitanjem.

Nakon postavljanja specifičnog pitanja ili problema, proces *brainstorming* metode započinje okupljanjem grupe, odnosno tima koji se najčešće sastoji od 6 – 12 članova iz različite ili iste struke. Primjerice, ako je cilj prikupiti što više različitih ideja za rješavanje određene problematike, logično je da će članovi tima biti iz različitih struka, s različitim iskustvom i znanjem. U ovom slučaju je kvantiteta ideja i asocijacija bitnija od njihove same kvalitete. Nasuprot tome, ako je pak potrebno osmisliti rješenje za točno određenu problematiku unutar odjela, grupa će se sastojati od članova s istim ili sličnim karakteristikama. [2]

Svaki sudionik ima dvostruku ulogu: iznositi ideje koje su potencijalna rješenja, te iznositi ideje koje će stimulirati druge da iznesu potencijalna rješenja.

Međutim, neovisno o kojoj vrsti grupe je riječ, diskusije među članovima grupe na *brainstorming* sastanku znaju voditi u krivome smjeru što na koncu ne dovodi do ispunjenja prvotno postavljenih ciljeva. Zato je za pravilno izvođenje *brainstorming* metode bitan voditelj projekta koji će koordinirati grupnu aktivnost i suradnju. Voditelj je na početku dužan dati detaljne upute svim članovima grupe, jasno definirati problem, postaviti kriterije te stvoriti ugodnu atmosferu u kojoj će sudionici, bez straha i zadržke iznositi svoja mišljenja.



Prema začetniku *brainstorming* tehnike, Amerikancu Alexu F. Osbornu, tijekom provođenja *brainstorming* metode, potrebno je poštovati četiri pravila:

1. *Pravilo slobode* prema kojem se sudionici potiču da budu drugačiji, da izađu iz ustaljenih okvira, slobodno razmišljaju i iznose neuobičajene ideje ili asocijacije.
2. *Pravilo nepostojanja kriticizma* odnosi se na neismijavanje, neosuđivanje i nekriticiziranje tuđih ideja jer nema loših ideja, a sve ideje su dobre i jednako vrijedne.
3. *Pravilo iznošenja* što više ideja jamči kvalitetno rješavanje problema. Ono je povezano s uvjerenjem da se do željene raznolikosti ideja dolazi nakon što se iscrpe tradicionalne ideje.
4. *Pravilo nadograđivanja* tuđe ideje svim članovima grupe omogućuje da obogaćuju i unaprjeđuju iznesene ideje kako bi ju proširili i pretvorili u optimalno rješenje ili pak stvarali nove ideje. [3]

Svi izneseni i zapisani prijedlozi na kraju sastanka dalje se analiziraju, a potom se najbolji prihvaćaju i primjenjuju u donošenju većih poslovnih odluka, za smišljanje slogana, imena proizvoda, logotipa i drugo.

I koliko god se čini da je put do osmišljavanja novog i originalnog proizvoda, usluge i sličnog, kao i sama realizacija, vrlo brz, jednostavan i lak, to u praksi zapravo i nije tako. Taj „umni“ posao, uz potpunu neograničenost, kreativnost, maštovitost i idejnu beskonačnost, zahtijeva brojne druge stručne kompetencije, kao i odlično poznavanje okoline u kojoj djeluje da bi zadani cilj u konačnici postigao pozitivne rezultate i odjeke.



Slika 2. Ilustracija metode *brainstorming*

(<https://standfastcreative.com/brainstorming-10-rules-for-using-it-in-the-company/>)

### 3.2.4. Just in time

*Just In Time* (JIT) proizvodnja je japanska filozofija upravljanja primijenjena u proizvodnji koja uključuje proizvodnju s odgovarajućim sredstvima, odgovarajuće kvalitete i količine na pravom mjestu i u pravom trenutku. Pravilna uporaba *Just in time* proizvodnje rezultira povećanjem kvalitete, produktivnosti i učinkovitosti, poboljšanju komunikacije i smanjenju troškova i otpada. Potencijal dobivanja tih prednosti potakao je mnoge organizacije da razmotre ovaj pristup proizvodnji. Iz tih razloga, *Just in time* je postao vrlo popularna tema koju trenutno istražuju mnoge svjetske organizacije. Sustav *Just in time* uključuje primjenu starih ideja upravljanja; međutim, njihova prilagodba modernoj proizvodnoj tvrtki relativno je nova u praksi. [10]

JIT znači izraditi "samo ono što je potrebno, kada je to potrebno i koliko je potrebno". Glavni cilj *Just in time* je nulti inventar postignuća, ne samo unutar granica jedne organizacije, već u konačnici cijelog opskrbnog lanca. Da bi se postigao čak i djelomičan uspjeh, potrebno je razmisliti o opsegu kontrole zaliha na gotovo sve aspekte upravljanja. [11]

Opskrba "što je potrebno, kada je to potrebno i koliko je potrebno" prema ovom planu proizvodnje možete eliminirati otpad, nedosljednosti i nerazumne zahtjeve, što će rezultirati poboljšanom produktivnošću. Izvorno se odnosio na proizvodnju robe za točno, kvalitetno i kvantitativno ispunjavanje zahtjeva kupaca, bez obzira na to je li "kupac" konačni kupac proizvoda ili drugi proces koji slijedi dalje na proizvodnu liniju. Radnici imaju ovlasti zaustaviti proizvodnu liniju ili ćeliju, ako su problemi s kvalitetom otkriveni. Dakle, ovaj koncept ne daje samo kvalitetu na odgovornost radnike, nego isto tako podudaraju tu odgovornost s ovlastima da tako dijele funkcije kontrole kvalitete da se problemi kvalitete mogu brzo otkriti i riješiti. Isto tako, proizvodni sustav *Just in time* zahtijeva kupnju dijelova po malo. Mala mjesta zahtijevaju manje prostora i vremena. Manje prostora i vremena zahtijeva manje ljudi i objekata za dovršetak istog posla. Osim toga, male se čestice lako pregledavaju, a nedostaci se odmah mogu otkriti. Dakle, dijelovi koji se stalno kupuju u malim količinama, čestih isporuka pridonose većoj kvaliteti i produktivnosti, niže razine zaliha i otpada, niži troškovi inspekcije za dolazne dijelove i rano otkrivanje nedostataka. Ukratko, *Just in time* pristup ima potencijal za poboljšanje kvalitete proizvoda i produktivnosti na značajnu razinu, ali organizacije moraju usvojiti svoja načela na način koji zadovoljava vlastitu organizacijsku strukturu, dizajn i procese. [12]

### 3.2.5. Timovi i timski rad

Iako se riječ tim i timski rad prvo veže uz sport, nedavno se moć timskog rada prepoznala i počela primjenjivati u poslovanju tvrtki. Uspjeh tima je moguć samo ako svi djeluju zajedno na postizanju određenog cilja. Nema individualnog uspjeha i individualnog rada van tima, uspjeh ili neuspjeh u poslovanju istovremeno je uspjeh ili neuspjeh svakog pojedinog člana tima. Nepažnja ili neznanje jednog člana dovodi u pitanje uspjeh čitavog tima.

Timski je rad postao sastavni dio poslovnih procesa skoro u svakom poduzeću i organizaciji. Definiira se kao mala, tijesno povezana grupa ljudi usmjerena na postizavanje jasno određenih ciljeva u kojoj su svi članovi tima odlučni da ih postignu zajedno. [14]

Postoji bitna razlika između timova i radnih grupa. Oni mogu biti iste veličine i sa istim zadatkom, ali njihov načina rada i funkcioniranja nije isti. Osnovna razlika je u načinu funkcioniranja. Timovi imaju visok stupanj samostalnosti, dok u radnoj grupi postoji odgovorna osoba za funkcioniranje grupe – menadžer. Odgovornost u timovima je kolektivna, članovi radne grupe imaju individualnu odgovornost. [1]

Danas su timovi u odličnoj poziciji jer im je zbog tehnologije omogućeno funkcioniranje bez fizičke prisutnosti. Globalizacija i rast multinacionalnih kompanija doveli su do sve većeg broja virtualnih timova (u kojima članovi pomoću alata informacijsko-komunikacijske tehnologije međusobno komuniciraju u virtualnom okružju), koji su često multikulturalni. Oboje, tako virtualnost kao i multikulturalnost, u timski rad unose određene posebnosti, koje je pri upravljanju odnosno vođenju timova potrebno uvažavati.



Slika 3. Timski rad

(<https://hrv.mentorbizlist.com/3983040-teamwork-the-essence-motivation-achievement-and-development>)

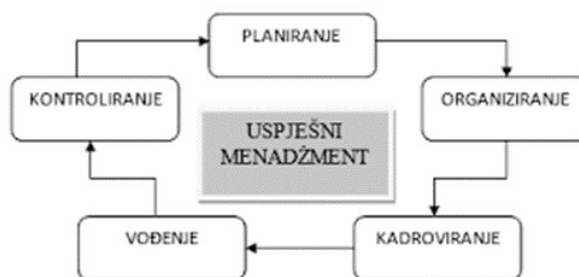
### 3.2.6. Menadžersko delagiranje – komunikacija

Menadžment odnosno vođenje je proces kontinuiranih i povezanih aktivnosti koje poduzimaju rukovoditelji. Trewatha i Newport definiraju menadžment kao proces planiranja, organiziranja, pokretanja i kontroliranja organizacijskih aktivnosti da bi se postigla koordinacija ljudskih i materijalnih resursa, esencijalnih u efektivnom i efikasnom postizanju ciljeva. Nabrojane aktivnosti su ujedno i temeljne funkcije menadžmenta putem kojih se ostvaruju ciljevi organizacije. [17]

Teoretičari i istraživači menadžmenta postavili brojne klasifikacije menadžerskih funkcija, a ovo je dominantna klasifikacija današnjice kojom se vodi većina menadžera:

- Planiranje
- Organiziranje
- Upravljanje ljudskim potencijalima
- Vođenje
- Kontrola [18]

Svi menadžeri koriste navedene funkcije, jedina razlika je u mjeri posvećivanja pažnje pojedinoj funkciji određenog menadžera.



Slika 4. Temeljne funkcije menadžmenta

(Wehrich, Koontz, 1994:15-17)

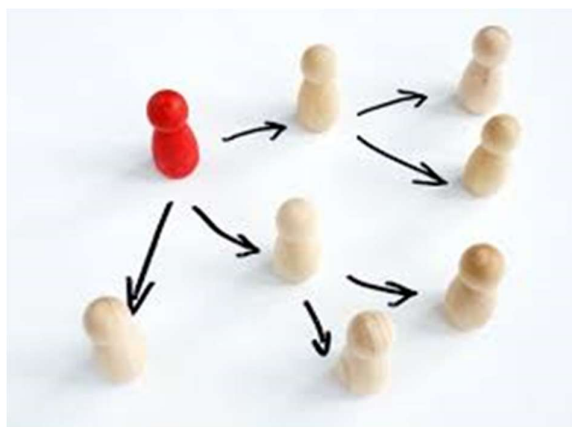
*Planiranje* je najosnovnija menadžerska funkcija kojom se daje prikaz organizacije sada i onoga što želi i može biti u budućnosti, ukoliko se ispravnim planovima odredi što poduzeće mora napraviti i kako da to najbolje učini. [19]

*Organiziranjem* se uspostavljaju i klasificiraju sve potrebne aktivnosti u poduzeću, dodjeljuju se aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama, zaposlenima i menadžerima, osigurava se koordinacija u organizacijskoj strukturi poduzeća i ono najvažnije, dodjeljuju se uloge koji će zaposleni obavljati. [18]

*Upravljanje ljudskim potencijalima* obuhvaća: istraživanje i razvoj ljudskih resursa, zapošljavanje, nagrađivanje, briga o zdravlju, životu i radnom zadovoljstvu zaposlenih te njihove međusobne odnose i odnose sa sindikatom. [19] Čovjek je jedini živi element organizacije te ukoliko ne pridajemo važnosti ovoj funkciji, ne možemo ni očekivati efikasan rad organizacije.

Vođenje je prema Koontzu i Weihrichu najvažniji aspekt menadžmenta. [18] Pravi menadžer mora ujedno biti i vođa koji je sposoban motivirati i utjecati na volju ljudi da ga slijede i čine ono što im je rečeno. Uspješnost vođe očituje se u pozitivnoj interakciji sa svojim zaposlenima, prenošenju motiviranosti za rad, daljnjem napredovanju njih samih te organizacije u cijelosti.

*Kontroliranje* je posljednja funkcija bez koje se ne bi znalo kakve rezultate daju prijašnje funkcije, a sami menadžment bio bi neefikasan. Svrha ove funkcije je da organizacija ostane na dobrom i uspješnom putu ostvarivanja svojih ciljeva te krajnjeg konkuriranja na tržištu.



Slika 5. Menadžersko delegiranje

(<https://fpm.hr/kategorija-proizvoda/otpad-i-ekologija/seminari-otpad-iekologija/page/2/>)

### 3.2.7. Lean production

*Lean* je proizvodna filozofija koja kada se provede skraćuje vrijeme od narudžbe kupca do isporuke gotovog proizvoda te pritom eliminira sve izvore rasipanja, tj. gubitaka u proizvodnom procesu. Glavni cilj *Lean* proizvodnje je isporuka proizvoda ili usluge koja se potpuno podudara sa željama kupaca, sa što manje gubitaka. *Lean* proizvodnja nam omogućava da ostvarimo više toga uz manje ljudskog rada, manje vremena, manje opreme i manje prostora.

*Lean* proizvodnja omogućava da proizvodimo više proizvoda koristeći što manje ljudskog rada, strojeva, vremena i prostora istovremeno pružajući kupcima upravo ono što žele. Osim povećanja produktivnosti, pozitivni efekti *Lean* proizvodnje očituju se i u kvaliteti te raznovrsnosti proizvoda.

Iako se pojam *Lean* najčešće veže uz proizvodnju i proizvodne procese, ova japanska metodologija uspješno se dokazala i u uslužnim poduzećima te se može adekvatno primijeniti u svim poslovnim procesima današnjih poduzeća kao i u odnosima s dobavljačima.



Slika 6. Ilustracija osnovnih principa *Lean* procesa

(<https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A1483/datastream/PDF/view>)

### 3.2.8. Zeleno poslovanje

Zeleno poslovanje odnosno zeleni marketing je oblik društvenog marketinga u kojemu se proizvodi, usluge i sve marketinške aktivnosti planiraju i implementiraju uzimajući u obzir djelovanje i utjecaj koji mogu imati na okoliš i društvo u cjelini. [24]

Prvo pravilo zelenog marketinga je prvo pravilo marketinga općenito: usmjeri se na koristi koje od tog proizvoda ili usluge ima potrošač koji ga plaća. Ako je to dobro napravljeno, postoji mogućnost da se potrošača motivira da odabere taj proizvod umjesto proizvoda konkurencije i čak plati višu cijenu kako bi se ponašao ekološki osviješteno. [25]

Neka poduzeća doista ulažu trud da smanje otpad i koriste ekološki prihvatljive sirovine što je svakako dobro, no ima i onih koji se hvale istim, ali pitanje je koliko su zapravo održivi.

Zeleni marketing predstavlja važne mogućnosti za industriju, osobito u inoviranju. Da bi se ove mogućnosti iskoristile, potrebno je razvijati kreativnost, viziju i potpuno opredjeljenje prema okolini. Današnji moderni proizvodi mogu značajno doprinijeti boljoj kvaliteti života, ali njihov destruktivni utjecaj na prirodu mora se promijeniti ukoliko se želi kretati prema održivosti.

Zeleni marketing podigao je svijest potrošačima o tome kako njihovo ponašanje može pozitivno utjecati na okoliš. Uključuje niz aktivnosti kao što su modifikacija proizvoda, promjene u procesu proizvodnje, promjene u ambalaži kao i izmijenjeni način oglašavanja.

Kako se mijenja globalna svijest o važnosti zaštite okoliša tako se u poslovanje poduzeća uvodi zeleni marketing. Vanjski čimbenici kod usvajanja zelenog marketinga su zakonodavstvo i naponi konkurencije te porast svjesnosti potrošača koji žele promijeniti kupovne navike i način života. Unutarnji čimbenici su osjetljivost na pitanja okoliša i želja da poduzeće djeluje etičnije i društveno odgovornije. Važan unutarnji čimbenik je i mogućnost smanjenja troškova vezanih za odlaganje otpada ili smanjenje korištenja energije i prirodnih resursa.

Menadžeri shvaćaju da će usvajanjem zelenog marketinga ostvariti veću konkurentsku prednost i veći profit poduzeća te pridonijeti zaštiti okoliša. Usvajanje i primjena zelenog marketinga prilika je da poduzeće pridonese zaštiti okoliša i time pridonese društvu istovremeno ostvarujući svoj profitni cilj. Time se ostvaruje ravnoteža između ekološkog i ekonomskog učinka. [26]

### 3.2.9. Logistika

Logistika kao znanost potječe iz SAD-a. Može se definirati kao sustav toka robe, materijala i energije koji povezuje nabavna tržišta s proizvodnim i potrošačkim mjestima. Sustavni elementi logistike su ljudi, dobra i informacije. Konkretnije, može se reći kako je logistika dio lanca opskrbe koji planira, ostvaruje i kontrolira tok proizvoda, usluga i informacija od točke izvora do točke potrošnje, kako bi se zadovoljili zahtjevi kupca.

Svrha logistike je troškovno povoljnija proizvodnja i distribucija, te postizanje konkurentskih prednosti uz stalno usavršavanje protoka dobara i informacija kroz poduzeće.

Potreba uvođenja logistike u poslovanje stvorila se u uvjetima kada ponuda dobara nije mogla podmiriti postojeću potražnju pa su poduzeća bila primorana pronaći način povećanja obujma proizvodnje i unaprijediti efikasnost rada. Dugoročno rješenje je pronađeno u tehnološkom razvoju, automatizaciji i racionalizaciji, no kasnije se javlja problem zasićenosti tržišta, čime se problem iz proizvodnje prenosi na prodaju i marketing.

U modernim poduzećima logistika je integrirana u poslovnu funkciju nabave, proizvodnje, distribucije i skladištenja, pri čemu se njihove zadaće međusobno preklapaju.

Logistika nabave obuhvaća sljedeće zadatke:

- Razmatranja u vezi potrebnih resursa
- Usklađivanje nabave s proizvodnjom
- Optimizaciju transportnih troškova
- Izbor prikladne ambalaže
- Kontrolu kvalitete

Logistika proizvodnje obuhvaća:

- Razmatranja u vezi potrebnih resursa
- Strukturiranje proizvodnje
- Planiranje i upravljanje proizvodnjom
- Održavanje fizičkog i informacijskog toka kroz proizvodnju

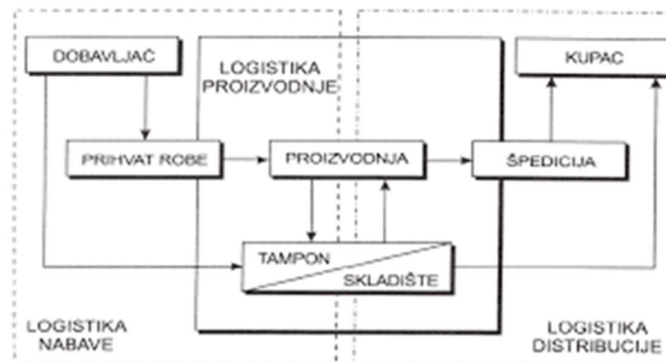


Logistika distribucije obuhvaća:

- Upravljanje zalihama na pojedinim skladištima
- Upravljanje sustavom skladištenja i komisioniranja
- Upravljanje troškovima distribucije

Logistika skladišta povezana je s logistikom nabave, proizvodnje i distribucije, a obuhvaća sljedeće zadatke:

- Pronalazak prikladnog skladišta
- Osiguranje nužnih funkcija skladišta
- Ostvarenje optimalnog sustava skladištenja i komisioniranja
- Odlučivanje u vezi kvantitete skladištenih proizvoda i provedbe standarda
- Pronalazak najekonomičnijih transportnih sredstava. [27]



Slika 7. Logistika u poslovnim funkcijama

([http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=194395](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=194395))

### 3.3. Provođenje reinženjeringa

Reinženjering poslovnih procesa ne provode tvrtke, već ljudi. Ključ uspjeha ovog pothvata je način kojim tvrtke odabiru i organiziraju ljude, koji u stvari provode reinženjering, kao i njihove uloge, od kojih se razlikuju:

- vođa,
- vlasnik procesa,
- radna grupa za reinženjering,
- upravljački odbor,
- reinženjerski car.

Svaka pojedina uloga u procesu reinženjeringa ima svoje značajke koje će biti detaljno razrađene u nastavku.

#### 3.3.1. Vođa

Vođa je ključna osoba zbog toga što ona omogućava sam proces reinženjeringa. To je viši menadžer koji ima utjecaj da natjera organizaciju na promjene te a uvjeri ljude da prihvate iste. Bez vođe organizacija može opstati, odnosno može provesti neke studije na papiru te osmisliti koncepte oblikovanja procesa, ali bez vođe neće biti reinženjeringa. Čak i da reinženjering krene, bez vođe on neće biti spreman za primjenu.

Posao vođe ne dodjeljuje se višim menadžerima. To je uloga koju si osobe same dodjeljuju, odnosno same se imenuju vođom. Vođom reinženjeringa postaje netko s utjecajem i moći da ga provede, netko koga obuzme strast da ponovno osmisli tvrtku, da organizaciju učini najboljom u poslovnom svijetu te naposljetku da ju izvede na pravi put. Osim toga, vođa mora biti i vizionar i motivator. On mora viziju organizacije prenijeti na sve zaposlenike u tvrtki. Mora svakome objasniti da reinženjering podrazumijeva ozbiljne napore koji se moraju provesti do kraja. Iz vođinih uvjerenja i zanos organizacija crpi duhovnu energiju potrebnu da bi se otisnula na put u nepoznato.

Vođa također pokreće reinženjerske napore organizacije. On je taj koji imenuje više menadžere na poziciju vlasnika poslovnih procesa i daje im u zadatak ostvarenje značajnih dostignuća u poslovanju. Vođa stvara novu viziju i postavlja nove standarde, te kroz vlasnike potiče ostale da pretvore tu viziju u stvarnost. Osim toga, vođe moraju stvoriti okruženje koje će pridonijeti reinženjeringu. Svaka će racionalna osoba u korporativnom okruženju reagirati oprezno, ako ne i cinično na menadžerovo inzistiranje da on ili ona prekrši pravila, da se odupre naslijeđenoj mudrosti i da razmišlja izvan zadanih okvira. Dok polovina vođinog posla podrazumijeva nagovaranje vlasnika procesa i radne grupe za reinženjering da rade, druga polovica se odnosi na pružanje potpore njima kako bi mogli raditi. „Budi hrabar“, kaže vođa, „a ako ti netko radi probleme, pošalji ga k meni. Ako ti netko stane na put, pokaži mi ga i ja ću se za njega pobrinuti“.

Uloga vođe zahtijeva osobu koja ima dovoljno autoriteta nad nositeljima interesa u procesima čiji se reinženjering provodi kako bi se osiguralo da do reinženjeringa može doći. U većini velikih tvrtki raspon zaduženja generalnog direktora seže od prikupljanja kapitala na Wall Streetu do bavljenja važnijim klijentima, pa sve do odražavanja dobrih odnosa s vladom. Mnoge od tih odgovornosti odvlače njegovu pažnju daleko od tvrtke i njenih procesa. Uloga vođe stoga često pripada glavnom operativcu ili predsjedniku, čiji je pogled usmjeren kako prema van, prema klijentu, tako i prema unutra, prema poslovnim operacijama. Vođa mora također biti vođa. Vođu se ne definira kao nekoga tko tjera druge da rado ono što on ili ona žele, već kao nekoga tko ih tjera da rade ono što on ili ona žele. Također, on ne prisiljava ljude na promjenu kojoj se oni odupiru.

Vodstvo se može iskazati kroz signale, simbole i sustave. Signali su eksplicitne poruke koje vođa odašilje organizaciji o reinženjeringu, odnosno što on znači, zbog čega i kako ga provodimo te što je za njega potrebno. Simboli su akcije koje vođa poduzima kako bi potkrijepio sadržaj signala i pokazao da živi po svojim riječima. Dodjeljivanje najboljih i najpametnijih tvrtke u radne grupe za reinženjering, odbacivanje prijedloga oblikovanja koji obećavaju samo inkrementalna poboljšanja i uklanjanje menadžera koji blokiraju reinženjerske napore, važne su simboličke aktivnosti. One dokazuju organizaciji da je vođa ozbiljan po pitanju reinženjeringa. Pozicija vođe je presudna za uspjeh reinženjeringa. Ostale su uloge također važne, ali niti jedan pojedinac uključen u reinženjering nije u toj mjeri bitan kao što je vođa. [1]

### **3.3.2. Vlasnik procesa**

Vlasnik procesa je osoba koja je odgovorna za reinženjering određenog procesa. To je obično menadžer više razine koji ima prestiž, vjerodostojnost i utjecaj unutar tvrtke te je linijski odgovoran. Ako je vođin posao omogućiti reinženjering u velikom, onda je posao vlasnika procesa da ga ostvari u malom, to jest na razini pojedinog procesa. U pitanju su ugled, nagrade i karijera vlasnika procesa kad njegov ili njen proces prolazi kroz reinženjering.

Većina tvrtki nema vlasnike procesa zbog toga što, u tradicionalnim organizacijama, ljudi ne razmišljaju u okvirima procesa. Odgovornost za procese je fragmentirana i prelazi granice organizacije. Zbog toga je identificiranje glavnih procesa tvrtke vrlo bitan početni korak pri reinženjeringu.

Nakon identificiranja procesa, vođa određuje vlasnike koji će voditi te procese kroz reinženjering. Vlasnici procesa obično su pojedinci zaduženi za jednu od funkcija uključenih u proces nad kojim će biti proveden reinženjering. Kako bi obavljali svoje reinženjerske zadaće, moraju imati poštovanje od strane sebi ravnih, odnosno biti ljudi koji su spremni na promjene, tolerantni na dvosmislenosti i smireni pred nevoljama.

Zadaća vlasnika procesa nije samo provedba reinženjeringa, već da se i pobrine da isti bude proveden. Vlasnik procesa također mora okupiti radnu grupu za reinženjering i učiniti sve što je potrebno kako bi je osposobio da obavi svoj posao. On ili ona nabavlja resurse koji su potrebni timu, bori se s birokracijom te pokušava pridobiti na suradnju menadžere čije su funkcionalne grupe uključene u proces. Vlasnici procesa također nadahnjuju, motiviraju i savjetuju svoje radne grupe. Oni djeluju kao kritičari, glasnogovornici i nadzireteli grupe, kao i njihova veza. Osim toga, njihova zadaća je da i preuzmu sve negativnosti na sebe, na način da se njihove radne grupe mogu koncentrirati na ostvarivanje reinženjeringa. [1]

### **3.3.3. Upravljački odbor**

Upravljački odbor definiran je kao tijelo koje utvrđuje politiku, sastavljeno od viših menadžera koji su dužni razvijati cjelokupnu strategiju reinženjeringa neke organizacije, te nadgledati njegovo napredovanje. Sukladno tome, smatra se i neobaveznim dijelom

reinženjerske upravljačke strukture. Neke se tvrtke zaklinju u njega, a druge žive bez njega. Odborom predsjedava vođa.

Primjerice, ova grupa odlučuje o redoslijedu prioriteta pri završavanju reinženjerskih projekata i raspodjeli sredstava. Vlasnici procesa i njihove grupe obraćaju se za pomoć upravljačkom odboru kad naiđu na probleme koje sami ne mogu riješiti. Članovi odbora saslušavaju i rješavaju sukobe među vlasnicima procesa. [1]

### **3.3.4. Reinženjerski car**

Reinženjerski car je pojedinac koji je odgovoran za razvijanje reinženjerskih tehnika i alata unutar tvrtke, kao i za postizanje sinergije svih zasebnih reinženjerskih projekata. Vođa ima odgovarajući uvid u aktivno upravljanje reinženjeringom, ali mu nedostaje vremena. Stoga on ima potrebu za jakim podrškom svoga osoblja, odnosno reinženjerskog cara.

Reinženjerski car služi kao vođa načelnik stožera za reinženjering. On ili ona trebali bi u pravilu podnositi izvješće izravno vođi. Osim toga, ima dvije važne funkcije. Prva je omogućavanje i podržavanje svakog od vlasnika i radnih grupa za reinženjering pojedinačnih procesa, a druga je koordinacija svih tekućih reinženjerskih aktivnosti.

Novoimenovani vlasnik procesa trebao bi se ponajprije obratiti caru koji zna što se treba napraviti da bi došlo do reinženjeringa. Kao čuvar reinženjerskih tehnika tvrtke, car mora imati pristupe za obavljanje reinženjeringa koje može obaviti vlasnicima procesa koji još nisu upoznati sa svojim zadacima. Car može pomoći i pri odabiru insidera u grupu i može uočiti ili pronaći prikladne outsiders. On će također savjetovati nove vlasnike o mogućim problemima i pitanjima. On pazi na vlasnike procesa kako bi ostali na pravom putu tijekom reinženjeringa. Car može sazvati i usmjeravati neke rasprave među vlasnicima procesa. Kad vlasnici procesa ispunjavanja narudžbi i nabave materijala trebaju usklađivati svoje napore, car bi se trebao pobrinuti da to i učine.

Još jedna važna uloga reinženjerskog cara odnosi se na brigu o razvoju infrastrukture reinženjeringa kako se svaki sljedeći reinženjerski projekt ne bi činio kao početni. Tehnike isprobavane na terenu i skupina iskusnih outsidersa dva su načina kojima tvrtke mogu imati koristi od svojih prijašnjih iskustava. [1]

### 3.4. Prednosti i nedostaci reinženjeringa

#### 3.4.1. Prednosti reinženjeringa

S reinženjeringom se nastoji povećati produktivnost uz kreiranje inovativnijih i sadržajnijih procesa, koji imaju neprekidan tok, prirodni redoslijed i prirodnu brzinu. Zaposleni, uključeni u proces reinženjeringa, uviđaju njegove koristi i time pomažu organizaciji u ostvarenju većeg dugoročnog rasta i konkurentnosti.

Neke od prednosti koje poslovne organizacije mogu proizvesti iz uspješne primjene reinženjering poslovnih procesa (BPR) su:

- Glavna prednost preuređenja poslovnih procesa (BPR) je identifikacija svih procesa, pod-procesa, troškova i rada koji nisu potrebni u organizaciji. Ne samo da naglašava nedostatke postupka, već pokazuje i područja u kojima poslovanje snosi troškove bez dobivanja potrebnih prinosa.
- BPR pruža menadžmentu priliku da detaljnije razumije sustave svog poslovanja. Poboljšava komunikaciju unutar poduzeća i također poboljšava kvalitetu internih izvještaja o upravljanju.
- Pristup BPR-a pruža uvid u poslovnu analizu menadžmentu što može pomoći u budućem donošenju odluka jer predstavlja bolju sliku snaga i slabosti poslovanja i sposobnosti poduzeća da se prilagodi i odgovori na promjene u vanjskom okruženju. To čini poslovni subjekt proaktivnijim i organizacijom koja uči.
- BPR pruža dugoročna rješenja za minimiziranje nedostataka u poslovanju. Fokus vježbe je poduzimanje kratkoročnih mjera kontrole štete, ali posebno pokretanje dugoročnog plana koji će omogućiti poboljšanje učinkovitosti, sposobnosti i djelotvornosti organizacije.
- Jedna važna prednost implementacije BPR funkcije je zadovoljenje potreba kupaca i održavanje vrijednosti proizvoda. Međutim, BPR ne utječe izravno na zadovoljstva kupaca, ali pruža organizacijama prostor za napredak. Kako se troškovi bez dodavanja vrijednosti svode na minimum, tvrtke mogu poboljšati kvalitetu proizvoda i usluga inducirajući ili premještajući te troškove na dijelove koji u konačnici dodaju vrijednost kupcima. [28]

Reinženjeringom se želi stvoriti plića, ravnija i brža organizacija. Sposobnost bržeg prihvaćanja inovacija, tržišnih potreba, potrošačkih trendova i konkurentske inicijative zaštitni je znak organizacija koje provode reinženjering. Osim toga, reinženjering je zaslužan za poboljšanje usluga, snižavanje cijena i povećanje kvalitete proizvoda. Stoga, direktnu korist nemaju samo zaposlenici, već i kupci i privreda države. Ova tehnika se, ipak, tek razvija, te će njezina primjena u narednim godinama i desetljećima biti vidljiva u punom sjaju.

### **3.4.2. Nedostatci reinženjeringa**

Usprkos brojnim prednostima, postoje i nedostaci. Glavni nedostaci ili ograničenja reinženjeringa poslovnih procesa (BPR) su navedeni u nastavku:

- Iako je ideju o ponovnom reinženjeringu procesa lako razumjeti doslovno, njezina je praktična provedba vrlo teška. Reinženjering poslovnih procesa (BPR) ne zahtijeva samo novčana sredstva tvrtke, već također troši vrijeme i ljudske resurse.
- Reinženjering poslovnih procesa možda ne odgovara svakom poslu. Veličina, dostupnost resursa i potrebe svakog poduzeća su različite. BPR obično koristi velikim organizacijama.
- Pristup ne daje trenutne rezultate. Postepena poboljšanja procesa mogu se primijetiti odmah jer su usredotočena na troškove poslovanja, ali BPR se uglavnom usredotočuje na dugoročne sinergije prihoda u poslovanju, za koje treba vremena da se iskristaliziraju i koje je teško predvidjeti.
- Održivost promjena poslovnog procesa težak je zadatak. BPR slijedi mnoge aspekte koji su nepovoljni za određene razine poslovanja, tj. otpuštanje, smanjenje troškova, promjene itd. Dakle, razvoj konsenzusa svih sudionika organizacije o iskustvu i nastavku procesa nakon što je došlo do promjene je teško.
- Možda je teško uskladiti BPR s zajedničkim ciljem organizacije. Poduzeće može imati mnogo prioriteta i odabir najprikladnijeg dijela poslovanja za provođenje promjena procesa može postati problematičan. [29]

Iz svega navedenog, može se zaključiti zašto reinženjering ne uspjeva u velikim organizacijama. Ne može se svaki poslovni problem riješiti na ovaj način, te također ne može svatko uspješno provesti reinženjering poslovnih procesa. To je veoma složena tehnika koja

zahtjeva izuzetnu podršku, tim stručnjaka te adekvatnu pripremu, pomoću čega će se primijeniti na odgovarajući način. Međutim, može se dogoditi i da uspješno izvršen reinženjering ne može pomoći poduzeću da opstane na tržištu. Za novi proces, novi problem, potreban je novi tim stručnjaka sa novim iskustvima i znanjima, te se tek tada može očekivati da će uspješnost reinženjeringa značajno porasti. U nadolazećim godinama, stručnjaci bi se trebali baviti istraživanjem ovog problema, kako bi se otkrili stvarni uzroci, a samim time i nova rješenja i metode koje će smanjiti neuspješnost primjene reinženjeringa od strane poduzeća. [30]



### 3.5. Organizacija koja uči

Istaknuti fenomen današnjice je pojava brzog zastarijevanja znanja. Svakog dana smo sve više svjedoci utjecanja ove pojave na proces obrazovanja. Postavlja se pitanje kakav utjecaj ova pojava ima u okvirima procesa rada, kakve zahtjeve stavlja pred pojedinca, a kakve pred organizaciju.

Da bi organizacija opstala i bila sve uspješnija u današnjem vremenu, ona mora njegovati kreativnost i prilagodljivost, ona se mora pretvoriti u organizaciju koja uči. Organizacija koja uči je ona u kojoj ljudi na svim nivoima, individualno i kolektivno, kontinuirano povećavaju svoje kapacitete kako bi proizvodili rezultate koji su im zaista važni. Zaposleni u ovim organizacijama teže razvoju svojih potencijala, dijeleći viziju vrijednog cilja sa svojim kolegama u timu. Organizacija koja uči je onaj tip organizacije koji je prepoznao ljudske resurse kao svoje najvrjednije resurse, jer oni predstavljaju pokretačku snagu inovacija. U ovom tipu organizacija vrši se poticanje obrazovanja svih zaposlenika i razmjena informacija među njima, čime se stvara visoko obrazovni kadar koji je u stanju razumjeti i pratiti promjene koje se događaju i stavljaju kao zahtjev pred organizaciju. Zato se zaposlenici potiču na nove načine mišljenja, kreativne načine rješavanja problema i usvajanje kako novih znanja tako i novih metoda uspješnog učenja.

Da bi jedna organizacija prešla sa koncepta tradicionalne na koncept organizacije koja uči neophodno je da prođe kroz dug proces transformacije. To je proces transformacije vertikalne u horizontalnu tj. mrežnu organizaciju. Kao rezultat ovog procesa svaki zaposlenik ima globalnu predodžbu o organizaciji kao cjelini, kao i o funkciji i poziciji svog sektora. Vizija se formira kao skup ciljeva koje svi zaposlenici prepoznaju kao vrijedne. Metode mišljenja se stalno preispituju i izbjegavaju se čvrsti stavovi koji sprječavaju ljude da prihvate nove načine ponašanja. Zaposlenici predstavljaju jedan veliki tim koji svojom snagom i zajedničkim naporima rješava probleme. Shodno tome se stimulira i proces timskog učenja, jer u tom procesu tim uči i kako funkcionirati kao cjelina. Da bi sve ovo bilo moguće mora se poticati i osobno usavršavanje svakog zaposlenika.

Ovdje dolazimo do spoznaje šta pojava zastarijevanja znanja i prelaska na koncept organizacije koja uči stavlja pred pojedinca kao zahtjev. To je zahtjev za kontinuiranim profesionalnim obrazovanjem. Ciljevi ovog vida obrazovanja su, prije svega, podizanje profesionalnog nivoa kadra, podrška i stimuliranje obrazovnih inovacija, usvajanje novih metoda učenja, kako bi se poboljšala kvaliteta rada i poboljšale performanse zaposlenika. Od

svakog zaposlenika se očekuje da bude u tijeku sa promjenama u profesiji, tehnologiji i društvu. Zbog toga je sasvim razumljivo da zaposlenici nastoje očuvati svoju profesionalnu kompetentnost i izgraditi uspješnu karijeru.

Organizacija koja uči je ona organizacija koja ulaže u razvoj i obrazovanje svojih zaposlenika, jer prepoznaje da su kadrovi jedini kreativni element sa kojim poduzeće raspolaže. Zaposlenici u ovom tipu organizacija su stručnjaci koji prepoznaju značaj kontinuiranog profesionalnog obrazovanja i stalno rade na osobnom i profesionalnom usavršavanju. [31]

### **3.5.1. Kako postati "organizacija koja uči"?**

Prije svega potrebno je istaknuti da je vodstvo ono koje može preobraziti organizaciju u organizaciju koja uči. Pod vodstvom se podrazumijeva i uloga menadžera na svim razinama i neformalne vođe (neformalne organizacije). Vođama mora biti jasno koji cilj se želi postići i moraju imati pozitivan stav prema promjenama koje su nužne kako bi se on postigao. Vođe postaju učitelji i pomagači koji razvijaju horizontalnu komunikaciju.

Horizontalna komunikacija nastoji biti mrežna, timski se odlučuje i timski se radi te se timski preuzima odgovornost. Prirodan rezultat toga je i da se kontrola pomiče od menadžera prema ne-menadžerima. Ovime se ne gubi utjecaj menadžera kao ni njihova pozicija – oni i dalje drže smjernice organizacije, ali ih ne kontroliraju sami već im drugi pomažu.

Smjernice za postizanje i održanje organizacije koja uči:

- Organizacijska politika i struktura mora dozvoliti događanje promjena koje su rezultat akcija pojedinaca. To implicira da pojedinci imaju slobodu pitati i javno raspravljati pitanja i da imaju nekog utjecaja u onome što se događa (i na njih odnosi).
- Organizacija mora biti voljna tražiti i bilježiti povratne informacije iz svoje okoline postavljanjem pitanja ljudima i organizacijama s kojima ima posla. Trebalo bi također upamtiti da kao što može pojedinac promijeniti organizaciju i organizacija može svrhovito promijeniti svoju okolinu. Kako bi to učinila, prvo mora upoznati svoju okolinu traženjem informacija o njoj i od nje.
- Pojedincima se mora dozvoliti fleksibilnost u onome što čine i kako čine.
- Pojedincima mora biti dozvoljeno da razmisle o stvarima samostalno i da sami dođu do svojih zaključaka, radije nego da im se govori što da misle. Implikacija je da je vrlo

moguće da će doći do rasprave, neslaganja i moguće – konflikta. Njih se mora tolerirati i riješiti konstruktivno kako bi se nešto iz toga naučilo.

- Shvatiti da je pojedinac sa svojim jedinstvenim znanjima najvažnija vrijednost organizacije koju se treba u potpunosti iskoristiti.
- Svi moraju sudjelovati u učenju, a ne samo menadžeri.
- Shvatiti da je građenje organizacije koja uči proces koji ne prestaje, a ne jednokratna stvar.
- Ne smije se biti opčinjen informacijskom tehnologijom. Naime iako je ona moćan instrumentarij komunikacija, često zna otuđivati ljude što štetno utječe na njihov osjećaj pripadnosti organizaciji, volju za radom pa tako i učenjem. Razgovori u živo su jako korisni u tom pogledu.

Učenje koje organizacija treba usvojiti mora biti:

- usredotočeno na problem – ovdje je riječ o cikličnosti učenja, u smislu da se naučeno znanje nadopunjuje prolaženjem kroz njegove strukture i vezanju s novim saznanjima
- učenje radom – riječ je o organizaciji čiji pojedinci, ali i ona u cjelini uči u djelovanju (radu)
- zajedničko učenje – svi mi učimo u djelovanju jer u stvarnosti svatko od nas stalno ide u "školu", učenje se događa cijelo vrijeme
- svjesno učenje – povezano je za razne oblike sistematskog i planskog učenja, takvo je učenje u školama, seminarima i raznim oblicima samoobrazovanja
- višestruko učenje – radi se o učenju kada postoji dovoljno velika razlika u mišljenjima koja onda potiču rasprave.

Također se spominje i organizacija koja uči na djelovanju. To je pristup učenju gdje je glavno načelo da bez pravog djelovanja nema ni dogovora. Kroz odlučivanje o djelovanju i praćenju rezultata djelovanja dolazi se do novih spoznaja, dakle, uči.

Učenje se očituje na pojedincu kao rast u četiri dimenzije (ne podjednako, to ovisi o situaciji): fizičkoj, emocionalnoj, intelektualnoj i kreativnoj/generativnoj. Fizička dimenzija se odnosi baš na fizičke sposobnosti pojedinca dok se emocionalna dimenzija otkriva kroz sposobnost njegovanja ljudskih odnosa. [32]

Kultura u ovakvoj organizaciji je jaka i tipično ima sljedeće vrijednosti i obilježja:

- cjelina je važnija od dijela i granice između dijelova se minimiziraju

- vlada ravnopravnost
- cijene se poboljšanja i prilagodbe.

Bitan element organizacijske kulture u cijeloj priči je organizacijska klima. Kako bi organizacija bila sposobna učiti, u njoj mora vladati klima koja podržava učenje. Faktori koji utječu na to su:

- postojanje svrhe i ciljeva s kojima se svi mogu složiti, jasno definirani cilj svakog zadatka
- dovoljna autonomija pojedinaca, timova, odjela u samokontroli, organizaciji rada, učenja, odlučivanja
- savjetovanje pojedinca: informiranost, uključenje u odlučivanju koje ima utjecaj na njega, izražavanje osobnih mišljenja, ohrabrivanje u iznošenju ideja, procjenjuje se da se u sadašnjim uvjetima koristi samo 20% sposobnosti zaposlenika
- pojedinci znaju da će se njihove ideje pažljivo promotriti i ozbiljno shvatiti kao vrijedan doprinos
- međuljudski odnosi: ljudi puni povjerenja, podrške, razumijevanja, spremni pomoći, međusobno se slažu, rješavaju sukobe
- poštivanje individualnosti: potrebno je omogućiti da pojedinci uče onako kako su navikli, odnosno, kako im najviše odgovara
- povratne informacije i nagrade: skretanje pozornosti na greške, stalne kontrole kojima se pokazuje briga o radu, nagrađivanje dobrog rada, ali i nagrađivanje za učenje
- pristup informacijama: pisanim i verbalnim, spremnost dijeljenja informacija
- iskorištavanje prilika za učenje i razvoj kao i osiguravanje potrebnih resursa
- dovoljno vremena za temeljito učenje i vremena da se znanje slegne
- svi zaposlenici moraju razumjeti kako organizacija radi
- poticanje kreativnog mišljenja (npr. *brainstorming*) i prihvaćane novih ponašanja pojedinaca.

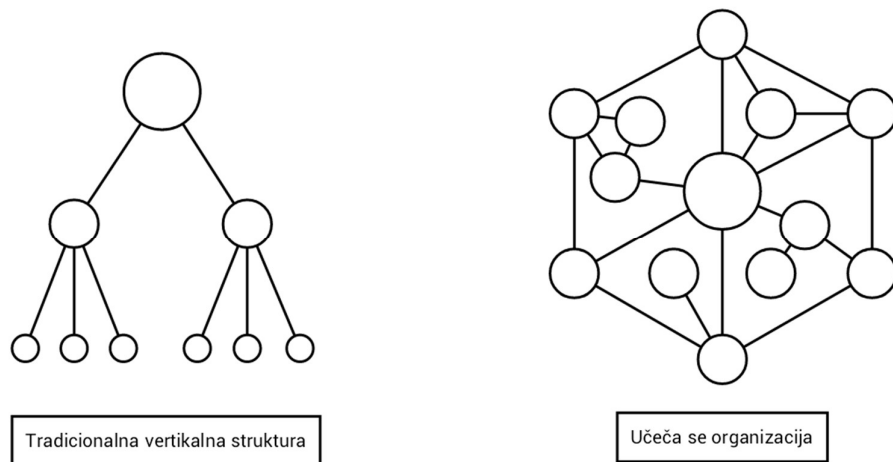
Poticanje organizacijskog i pojedinačnog učenja ima povratni učinak na organizacijsku kulturu i motiviranost: ljudi su više motivirani za rad, poboljšana je interpersonalna komunikacija, ljudi su fleksibilniji i kreativniji, radna mjesta su atraktivnija kroz obogaćivanje

posla, timovi rade bolje i međusobno su učinkovitije povezani, poboljšana je odnos prema kupcima i dobavljačima, imidž tvrtke je ugledniji.

Male tvrtke nisu u stanju pružiti resurse za učenje kao što to mogu velike tvrtke prvenstveno zbog financiranja tih resursa (vrijeme zaposlenika provedeno učeći, prostori za učenje, plaćanje seminara, konzultantskih usluga, materijali iz kojih se uči i sl.). Jedno rješenje je udruživanje u učenju kroz "distribuirane kontinuirane procese učenja" koji predstavljaju povezivanje pojedinih tvrtki u mrežu kroz koju dijele znanje i nova dostignuća. Tako nastaju organizacije s mrežnim učenjem.

Vrlo slično tome su joint venture, poduhvati u učenju. Kod ovog slučaja potrebno je biti oprezan pošto ne postoji jasna granica između zajedničkog učenja i industrijske špijunaže.

Ovim oblicima suradnje uvelike pridonosi informatička tehnologija. Postavljanje baze znanja na Internet kojoj mogu pristupiti samo zaposlenici čini pristup potrebnom znanju lakšim i bržim, a time proces učenja skraćuje te ga ciljano usmjerava. Važno je istaknuti i da su sami kupci vrlo vrijedan izvor znanja i k tome besplatan. [33]



Slika 8. Ilustracija tradicionalne vertikalne strukture i organizacije koja uči

([https://sl.wikipedia.org/wiki/Slika:Organizacijski\\_modeli.png](https://sl.wikipedia.org/wiki/Slika:Organizacijski_modeli.png))

### 3.6. Informacijske tehnologije

Snažan razvoj informacijske tehnologije posljednjih 15-tak godina uvjetovao je njezin utjecaj na razvoj gospodarstva. Stvorene su nove mogućnosti obrade tržišta, stvorena je potreba za novim proizvodima i uslugama, smanjeni su troškovi, povećana je učinkovitost i kvaliteta proizvoda i usluga. Informacijska tehnologija omogućila je primjenu svojevrsnog paradoksa u poslovanju, a to je uporaba induktivne logike u razvoju procesa.

Naime, klasična ekonomija polazi od deduktivnog razmišljanja. Prvo se utvrdi problem, a zatim se biraju najbolja moguća rješenja. Informacijska tehnologija omogućuje suprotan način sagledavanja poslovnog problema. Najprije se stvara nova tehnologija, a naknadno se traži primjena u rješavanju postojećih poslovnih problema. Takav način razmišljanja i primjene logike «krivac» je za snažnu ekspanziju informacijske tehnologije i stvaranje novih potreba na tržištu. [34]

S obzirom na karakteristike i obilježja reinženjeringa temeljni pokretač promjena je upravo informacijska tehnologija (IT), jer ona procese čini učinkovitijima, bržima i efikasnijima. IT omogućuje potpunu promjenu poslovnih procesa koja prije nije bila zamisliva.

Revolucija u automatizaciji i reinženjeringu poslovnih procesa započela je nakon pojave i brzog razvoja IT. Pojedini poslovni procesi mogli su se u potpunosti izmijeniti primjenom informacijske tehnologije, te su na taj način pojedine tvrtke osigurale znatnu konkurentsku prednost na tržištu. S obzirom na današnju globalnu dostupnost navedene tehnologije može se reći da je ona u ovom trenutku sredstvo održanja efikasnosti poslovnih procesa i konkurentnosti, a kako bi se postigle nove prednosti u odnosu na konkurenciju (smanjenje troškova, povećanje funkcionalnosti proizvoda, učinkovitija distribucija), bit će potrebna kreativnost ljudskog čimbenika u primjeni informacijske tehnologije. [34]

Internet pruža sljedeće mogućnosti u stvaranju strateških partnerstava:

- Velika brzina protoka informacija
- Proaktivno sudjelovanje
- Eliminiranje pojedinih troškova
- Fleksibilnost [34]

Iz svega navedenog moguće je zaključiti da je informacijska tehnologija dala veliki poticaj razvoju novih načina organizacije poslovanja i stvaranju novih poslovnih modela koji su pridonijeli većoj učinkovitosti i stvaranju dodane vrijednosti na mnogim tržištima.

Umrežavanje virtualnih organizacija postalo je ostvarivo na globalnoj razini, a razmjena informacija, kao ključan faktor današnjeg poslovanja, brza i precizna.

Stoga je informacijska tehnologija omogućila stvaranje nekonvencionalnih organizacija, nepoznatih dotadašnjem modelu poslovanja, koja ga je učinila iznimno konkurentnim. Informacijska tehnologija općenito je olakšala pojedine procese i omogućila stvaranje novih poslovnih procesa, koji poslovanje mijenjaju iz temelja, dodajući mu novu vrijednost.

## **4. REORGANIZACIJA SREDNJE VELIKE TISKARE S TRADICIJOM DULJOM OD 60 GODINA**

Osječka tiskara koja je bila predmet ovog rada grafičko je društvo sa tradicijom dužom od 60 godina. Tvrtka se bavi nakladničkom, proizvodnom i prometnom djelatnošću. Osim standardiziranih proizvoda (tiskanice, blokovska roba, posjetnice i slično), tvrtka pruža usluge za tiskanja specijaliziranih časopisa, knjiga, kataloga i slično.

Prvi susret sa radom i djelovanjem tiskare bio je 2008. godine. U to vrijeme tiskara je imala 64 zaposlenika koji su radili u dvije smjene. Tvrtka je bila u lošem stanju. Prvenstveno je bila loše organizirana podjela poslova među zaposlenicima. Vladalo je opće nezadovoljstvo, napetost i loši međuljudski odnosi. Okolina je bila nestimulativna, bez mogućnosti napredovanja i ulaganja kako u radnike tako i u opremu i strojeve. Komunikacija i odnos vlasnika i zaposlenika je bio loš, zaposlenici su bili bez motivacije i posvećenost poslu i bez povjerenja u nadređene tj. bez povjerenja u vlasnika. Ujedno je tvrtka prihvaćala više poslova nego što ih je mogla preuzeti i izvršiti. Time se našla u konstantnom kašnjenju sa poslovima i problemima sa klijentima. Uz sve navedene problem krajem 2008, godine tvrtka se, bez obrazloženih razloga odlučila za otpuštanje polovine radnika. Obim posla je ostao isti koji je sada pao na 32 radnika koja su radila u tri smjene.

Sa odmakom od 12 godina, tiskara je ostala u vremenu i prostoru. Broj radnika je povećan na 51, sad sa nešto smanjenim obimom posla, ali i dalje bez novina i ulaganja u radu, sa zastarjelom tehnologijom te i dalje sa nezainteresiranosti za rad.

Ova tiskara vapi za modernizacijom i unapređenjem svojih poslovnih procesa kako bi bila što konkurentnija na tržištu te pratila trendove. Upravo zbog svih navedenih problema treba uvesti određene promjene u poslovanje, čak i promijene cjelokupnog poslovanja, treba provesti reinženjering odnosno treba početi iz početka.



## 4.1. Predložene faze provođenja reinženjeringa

Kako bi se uspješno obavio proces reinženjeringa potrebno je proći kroz nekoliko faza, koje su u tiskari provedive. Te faze su:

1. pokretanje projekta,
2. razumijevanje procesa,
3. oblikovanje novih procesa,
4. prijelaz na nova rješenja.

*Pokretanje projekata* - prvo se treba utvrditi potreba za reinženjeringom i daje se prijedlog provedbe reinženjeringa. Prva faza je jasno definiranje vizije o tome što se njime želi postići, a za uspjeh reinženjeringa potrebno je imati jasnu viziju i ciljeve. Ovu fazu uprava treba dobro razraditi i planirati.

*Razumijevanje procesa* - u drugoj fazi vrši se mjerenje organizacijskog sustava tj. radi se usporedba s drugima i to najboljim poduzećima i njegovo modeliranje. Proces modeliranja vrlo je bitan za reinženjering jer na temelju modela možemo bolje razumjeti poslovni proces.

*Oblikovanje novih procesa* - da bismo postigli željeno poboljšanje, potrebno je pristupiti inoviranju poslovnih procesa (zahtjeve iz prve dvije faze, prenijeti u model novih procesa koji će biti učinkovitiji od dosadašnjih). Sva moguća rješenja proizašla iz ove faze treba vrednovati (ocijeniti), iz čega je vidljiva snaga simulacija. Ova faza se odnosi na opremanje novim strojevima i edukacijom zaposlenika.

*Prijelaz na nova rješenja* - kada je novo rješenje gotovo treba ga još doraditi u detalje i isplanirati proces transformacije starog modela procesa u novi. Nakon toga potrebno je praćenje poslovnih procesa koji su se reinženjeringom redizajnirali. [8]

BPR pretpostavlja da organizacije moraju iskoristiti sve raspoložive tehnologije, a naročito one koje su najnovije, odnosno da proces kojim se ostvaruju proizvodi ili usluge koje organizacija pruža mora biti radikalno redizajnirana u skladu sa suvremenom okolinom organizacije, a ne tradicijom. BPR podiže vidljivost poboljšanja procesa u mnogim organizacijama i vraća fokus mnogih znanstvenika i konzultanata natrag na procese – u toj mjeri da danas čak postoje organizacije stvorene isključivo u tu svrhu.

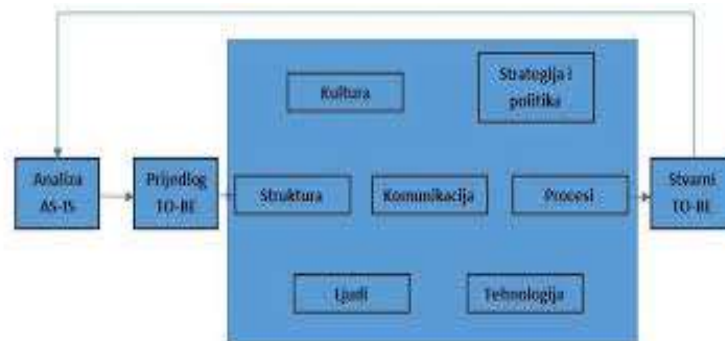
Proces BPR-a podrazumijeva:

- dokumentiranje procesa kako bi se moglo razumjeti na koji način se odvijaju aktivnosti unutar procesa
- dodjelu „vlasništva“ nad procesom kako bi se ustanovila menadžerska odgovornost
- upravljanje procesom kako bi se optimizirale mjere performansi procesa
- poboljšanja procesa kako bi se poboljšala kvaliteta proizvoda

Svaki od tih procesa mora imati:

- definiranost (mora imati jasno definirane granice, input i output)
- redoslijed (mora se sastojati od aktivnosti koje su poredane u skladu s redoslijedom u vremenu i prostoru)
- klijent (mora postojati primalac učinaka procesa, stranka, klijent)
- dodanu vrijednost (transformacija inputa u outpute mora dodati vrijednost primaocu)
- uključenost (proces ne može postojati sam za sebe, mora biti uključen u organizacijsku strukturu)
- multifunkcionalnost (proces može uključivati nekoliko funkcija)

BPR pretpostavlja razvoj procesa od postojećega stanja (as-is) preko razvoja do implementacije stvarnoga, promijenjenoga novog procesa (to-be). [9]



Slika 9. Proces uvođenja i razmatranja BPR-a analiziranog poduzeća

(<https://hrcak.srce.hr/file/303061>)

## 4.2. Karakteristika reinženjeringa koje bi poboljšale promatrani proces

Promatrani proces u srednje velikoj tiskari s tradicijom duljom od 60 godina rezultirao bi sa slijedećim zaključkom:

- Zaposlenici donose odluke, a odlučivanje postaje sastavni dio opisa posla
- Postoji više verzija poslovnih procesa, a njihovo oblikovanje prilagođuje se korisniku čime se povećava fleksibilnost
- Reducira se kontrola i provjera s ciljem minimiziranja troškova i naglašava se povjerenje u zaposlenike te jačanje motivacije izvršitelja poslova
- Uvode se hibridni centralizirano-decentralizirani poslovni procesi koji se povezuju pomoću informacijske tehnologije
- Funkcionalne odjele zamjenjuju procesni timovi
- Jednostavne poslove zamjenjuju multidimenzionalni zadaci što rezultira povećanom suradnjom i kreativnosti
- Zaposlenici postaju samostalni i ovlašteni nosioci poslova sa povećanim stupnjem autonomije
- Uska stručna izobrazba za konkretni posao zamjenjuje se cjelovitim obrazovanjem Problemi se rješavaju timskim radom
- Ne napreduje se na temelju rezultata već na temelju sposobnosti
- Poslovni procesi orijentiraju se korisnicima, a ne udovoljavanju želja nadređenima
- Menadžeri dobivaju nove uloge koje sada više nisu nadzorne već postaju treneri, savjetnici i zastupnici
- Hijerarhijske organizacijske strukture postaju linijske. [7]



Slika 10. Prikaz grafičkog stroja unutar tvrtke istraživanja

### 4.3. Provođenje Kaizen metode

Kako je ova tiskara tvrtka sa iskustvom od 60 godina koja kontinuirano nije uvodila promjene niti pratila trendove, velike nagle promjene u vodstvu i organizaciji ne bi bile učinkovite. Mnogim malim promjena koje bi akumulirale tijekom vremena dovele bi do velikih rezultata. S obzirom na to, smatram da je *Kaizen* metoda pravi izbor za reinženjering ove tvrtke. Mala poboljšanja koja se primjenjuju na ključne procese povećavaju dobit povećanjem lojalnosti klijentima. Očekivano je pružanje otpora od strane zaposlenika bilo kojoj vrsti promjene, ali provedba ove metode (male promjene do velikog cilja) dovela bi do organizacijskog poboljšanja na samom početku i povećanja produktivnosti.

Jedna od osnovnih koncepcija *Kaizen* metode je restrukturiranje i organiziranje i najmanjeg dijela poslovnog sustava što je osnovni preduvjet za vrhunsku efikasnost. U fokusu *Kaizen* menadžmenta su ljudi, zaposlenici, jer je njihovo psihofizičko stanje temelj za napredak i uspjeh tvrtke. *Kaizen* je tako definitivno u suprotnosti sa zapadnjačkim pristupima prema kojima su zaposlenici tek "brojevi" koje treba što jače pritisnuti kako bi bili efikasni.

Pri primjeni *Kaizen* metode ne postoji rizik za tvrtke. Potrebna su tek mala financijska ulaganja, no traže se velike promjene u gledištima, načinu rada i razmišljanju svih zaposlenika, a one se temelje na poboljšanju koje nema kraja.

Ono što je za početak najpotrebnije je iskoristiti ovu metodu kako bi tvrtka i njezino vodstvo shvatilo da način na koji obavljaju poslovanje nije učinkovit način rada i organizacije poslovanja. "Obavite posao dobro prvi put i svaki put; kvaliteta ne košta ništa, što košta nedostatak kvalitete" (Philip B. Crosby). Ukoliko tvrtka želi imati vodeću poziciju na tržištu treba neprestano raditi na poboljšanju svojih proizvoda i usluga, na smanjenju troškova i što je najvažnije, motiviranju svih zaposlenika da isporuče maksimum. *Kaizen* metoda ima veliki doprinos poboljšanju ovog odnosa, jer je uz njegovu pomoć postignuća jedne tvrtke rezultat zajedničkog napora svakog zaposlenika.

Nakon što bi vodstvo tvrtke shvatilo važnost i potrebu za promjenama, ono što je slijedeće je poduzeti mjere za uklanjanje stvarnih uzroka problema. Neki od problema koje bi među prvima trebalo rješavati su odnosi između zaposlenika te odnosi između zaposlenika i vodstva tvrtke. Za dugoročnu uspješnost tvrtke nisu ključni samo zadovoljni vlasnici, već i zadovoljni klijenti i zaposlenici te oni koji su na bilo koji način povezani s tvrtkom. Zadovoljstvo zaposlenika važno je pri upravljanju ljudskim resursima, jer osim motiviranih

zaposlenika, tvrtka želi imati i kvalitetan kadar zadovoljnih ljudi. Dostizanje postavljenih ciljeva i dobri rezultati tvrtke jako utječu na odnose i na oblikovanje organizacijske klime. Ako vodstvo tvrtke postavi ciljeve koje zaposleni vide kao svoje i koje doživljava kao osobni rast, koji je uvjetovan velikim naporom, biti će stvorena klima koja povoljno utječe na dostizanje ciljeva. Zaposlenicima je potrebno omogućiti iskazivanje raznih vještina, radom u skupinama povećati cjelovitost proizvedenog proizvoda i povećati značaj učinjenog, delegirati zadatke na najnižoj mogućoj razini kako bi stvorili autonomiju, a time i odgovornost te povezati ljude pomoću rezultata njihova rada i kupaca koji ih primaju, kako bi se osigurala povratna informacija za učenje i napredovanje. Ukoliko se poslovi organiziraju na takav način oni će pozitivno djelovati na zadovoljstvo poslom i osobnim razvojem zaposlenika, a samim time se stvara pozitivna radna atmosfera i želja za napretkom.



Slika 11. Obilazak posjetitelja tiskare

#### **4.4. Formiranje radne grupa za reinženjering promatranog poduzeća**

Radna grupa za reinženjering predstavlja skupinu pojedinaca koji su posvećeni reinženjeringu određenog procesa koja dijagnosticira postojeći proces te nadgleda njegovo preoblikovanje i primjenu. Stvaran posao reinženjeringa obavljaju članovi radne grupe za reinženjering. To su ljudi koji moraju smišljati ideje i planove i koji ih često onda moraju provesti u djelo. Međutim, ni jedna radna grupa ne može istovremeno provoditi reinženjering više od jednog procesa, što znači da će tvrtke koje provode reinženjering više od jednog procesa imati više radnih grupa.

Kako bi radna grupa mogla funkcionirati, ona mora zadovoljavati određene kriterije. Za početak, one moraju biti male, odnosno okupljati od pet do deset ljudi. Također, mora biti sastavljena od dvije vrste ljudi, insidera te outsidera. Optimalnim se smatra omjer od dva ili tri insidera na jednog outsidera.

Insideri predstavljaju osobe koje su članovi organizacije, odnosno ljudi koji trenutno rade unutar procesa čiji se reinženjering provodi. Oni dolaze s različitih funkcija uključenih u proces, te su upoznati s procesima ili barem njihovim dijelovima s kojima su se susreli u obavljanju svojih poslova.

S druge strane, outsideri su osobe koje nisu članovi organizacije. Oni ne rade unutar procesa nad kojim se provodi reinženjering tako da u radnu grupu donose viši stupanj objektivnosti i drugačije gledište. Outsideri dolaze izvan tvrtke, posebno u onima koje nisu bar jednom provele reinženjering. Oni moraju biti dobri slušači i dobri sugovornici, te sposobni za osmišljavanje ideja i njihovu provedbu.

Radne grupe za reinženjering moraju biti i samo-usmjeravajuće. Vlasnik procesa njihov je klijent, a ne njihov šef, a sustav koji ocjenjuje i nagrađuje dostignuće grupe kao glavni kriterij trebao bi imati napredovanje k cilju. Osim toga, radna grupa mora biti spremna na dvosmislenosti, zbog toga što reinženjering podrazumijeva domišljatost, otkrića te kreativnost. Članovi grupe moraju biti spremni na pogreške, ali i na učenje iz svojih grešaka. Ljudima koji nisu spremni na to, nije mjesto u grupi. [1]

## 4.5. Prijedlog reorganizacije timova

Timski rad nesumnjivo je zahtjevna zadaća. Ukoliko određenu skupinu samo nazovemo timom i očekujemo da će i djelovati kao pravi tim, to naravno ne znači da će stvarno i funkcionirati. Osim toga moramo biti svjesni da svakom timu treba određeno vrijeme prije negoli razvije sav svoj potencijal, dakle postigne točku na kojoj možemo reći „da je zbroj pojedinačnih dijelova“. To drugim riječima znači da tim proizvede takvo rješenje, koje je po kakvoći bolje od onoga, koje bi dobili kad bi samo udružili individualne priloge pojedinačnih članova. [15]

Današnji su timovi višefunkcionalni, a njihov se autoritet i djelovanje ne zadržava u domeni samo jedne poslovne funkcije. Stručnjaci iz različitih poslovnih područja rade zajedno u timu i na taj način produciraju bolji rezultat, manje troškove i uvijek zadovoljnijeg kupca.

Postoje dvije vrste timova, privremeni i trajni timovi. Zbog dinamički internih i eksternih promjena, privremeni timovi nemaju čvrstu i stabilnu strukturu. Smisao njihovog postojanja završava realizacijom postavljenog cilja. U tom je segmentu pojam timova povezan sa pojmom projektne organizacije. Trajni pak timovi funkcioniraju sa jasnim ciljem neprekidnog unaprjeđivanja temeljnih procesa. [16]

Prema Katzenbachu i Smitu, šest je osnovnih karakteristika pravog tima:

- *Mali broj članova* -timovi ne mogu biti veliki, jer u protivnom članovi tima neće moći dobro upoznati snagu i slabosti svakog pojedinca, a što je preduvjet dobrog funkcioniranja tima.
- *Zajednička odgovornost i zajednički rezultat* – timovi ne trebaju gazdu koji daje zapovjedi; umjesto toga članovi tima zajednički donose odluke koje su rezultat svih – a to je u pravilu uvijek bolje nego odluka i najboljeg pojedinca. Iz toga proizlazi interes za ujednačenom razinom znanja svakog pojedinca.
- *Odgovarajuće vještine* – timovi moraju imati odgovarajući kvantum znanja i vještina neophodnih za kvalitetno obavljanje posla. Različiti timovi imaju različite vještine. Osim specijalističkih, stručnih, svaki od njih mora biti sposoban za analiziranje i rješavanje problema, donošenje pravih odluka i dobro komuniciranje. Učenje i osobni razvoj je temelj kvalitetnog tima.

- *Svrha postojanja tima* – menadžment treba definirati granice i opseg autoriteta tima, ali biti spreman ih i korigirati ako je to potrebno. Najbolji timovi su investirali znatno vrijeme u razumijevanje, podešavanje i prihvaćanje smisla svoga postojanja i načina funkcioniranja, da bi tek onda počeli davati značajne i velike rezultate.
- *Jasno definirani ciljevi* – ciljevi su povezani sa smislom postojanja tima. Jasni ciljevi pomažu timu da fokusira svoje snage na njih. Jasni ciljevi omogućuju članovima da vide napredak i prepoznaju rezultate svoga rada.
- *Opći pristup* – članovi tima se moraju složiti oko općih pitanja – tko što radi, kako se koordinira aktivnostima, kako se postavljaju planovi, kakav je trening potreban, koja se metodologija primjenjuje, i sl. [16]

Pravi timovi postižu iznimne rezultate kada imaju zahtjevne ciljeve. Što je veći problem, veći je izazov i potreba članova za dijeljenjem međusobnog znanja i sposobnosti.

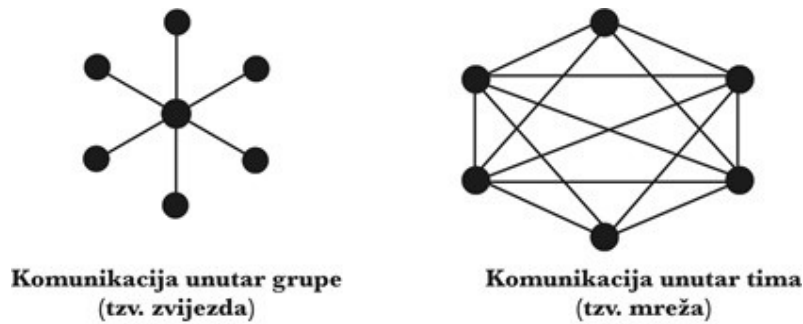
Timovi povećavaju produktivnost, unaprjeđuju komunikaciju i proces donošenja odluka, efikasniji su jer imaju šire horizonte nego pojedinci ili grupe sa istim znanjem. Zbog toga što proces tretiraju kao cjelinu timovi unaprjeđuju proces i integriraju različitost.

No tim i timski rad imaju i određene nedostatke. Timovi su lošiji kada se ne razumije da timovi nisu strojevi nego grupe ljudskih bića sa svojim talentima, predrasudama, ambicijama i strahovima. Problem nastaju i kada su loše vođeni i nemotivirani, kada postoji neuravnoteženost unutar tima, te kada su organiziraju samo radi snižavanja troškova.

Osnova funkcioniranja tima je povjerenje. Koliko je potrebno puno vremena da se izgradi, toliko ga je lako srušiti. Da bi se izgradilo povjerenje u timu, svaki bi član tima trebao:

- imati jasne, konzistentne ciljeve,
- biti otvoren, korektan i spreman slušati druge,
- biti odlučan,
- podržavati jednako sve članove tima,
- preuzeti odgovornost za akcije i rezultate tima,
- osjećati i razumjeti potrebe članova tima,
- poštovati tuđe stavove,
- tolerirati greške članova tima. [16]





Slika 12. Simbolički prikaz komunikacija unutar grupe i unutar tima  
(<http://vasic.info/timovi-i-timski-rad/>)

Konzultantska kuća McKinsey & Company razvila je plan za razvijanje timski upravljanih kompanija koji je i u ovom promatranom poduzeću primjenjiv:

- Organizirati timove oko procesa, ne zadataka
- Izgraditi organizacijsku hijerarhiju paralelnim timskim obavljanjem različitih pod-procesa;
- Pružiti timu odgovornost za procese i performanse tih procesa;
- Povezati performanse i razvoj svih aktivnosti sa zadovoljstvom kupaca;
- Mjeriti performanse tima, ne pojedinaca;
- Ako je moguće dodijeliti timu zahtjevne menadžerske zadatke;
- Trenirati osoblje na “just in time” principu;
- Osigurati članovima tima kontakt sa kupcima;
- Kontinuirano unaprjeđivati performanse tima. [16]

Ipak, tim i timski rad nije uvijek odgovor na svaku situaciju. U nekim je slučajevima radna grupa sa jakim menadžmentom i individualnom odgovornošću primjerenija nego tim. Tvrtke jednako trebaju timove, radne grupe i nadarene pojedince.

Prijedlog je da tim uvijek mora biti motiviran i ohrabren za promjene, čak i onda kada promjene ne postignu očekivane rezultate. Posljedica za one koje u najboljoj želji nisu uspjeli realizirati svoju inventivnost, trebala bi zvučati ovako: “Čestitam. Uspjeli ste napraviti grešku”.

Tim i timski rad je metoda reinženjeringa koja bi u ovom slučaju odlično nadopunjavala metodu *Kaizen*. Timovi imaju visok stupanj samostalnosti, odgovornost je kolektivna. Svi u timu zainteresirani su za visoke performanse svakog ponaosob, do te mjere da su spremni osobno sudjelovati u podizanju nivoa znanja i sposobnosti drugih članova. Rad u timovima se može organizirati i kao povremeni i kao stalni timovi. S obzirom na dinamiku posla u tiskari kombinacija timova bi bila potrebna kako zbog kontinuiranih poslova, tako i zbog eventualnog proširenja poslovanja i djelatnosti kojih bi se tiskara mogla prihvatiti.

No bez obzira uzme li se kombinacija timova u tvrtki ili se odluči za pojedini oblik pravi timovi će postići iznimne rezultate kada imaju zajedničke i zahtjevne ciljeve. Što je veći problem, veći je izazov i potreba članova za dijeljenjem međusobnog znanja i sposobnosti.

## 4.6. Provođenje Just in time metode

S obzirom da je tvrtka kontinuirano u zakašnjenju sa poslovima čime trpi velike gubitke primjena metode *Just in time* bi pomogla u ovom dijelu. Pomoću *Just in time* sustava koristili bi se materijali, dijelovi i sklopovi samo u potrebnoj količini s najmanjim mogućim vremenom protoka. Također se nastoji eliminirati potreba dvostruke kontrole kvalitete i to kod proizvođača i prilikom eliminiranja pošiljki kod kupca. Takav proizvodni proces podrazumijeva da svaki zaposlenik mora provjeriti posao koji je obavljen u koraku ispred jer to je ujedno preduvjet da svoj posao obavi dobro. Uvođenje takvog sustava u proizvodni sustav omogućuje izradu detaljnih planova proizvodnje koji eliminiraju sva nepotrebna čekanja i zastoje jer koncept nalaže da se operacije obavljaju upravo na vrijeme iz čega i proizlazi njegov naziv. Time bi se smanje zalihe materijala i vrijeme dostave, vrijeme proizvodnje bi se ubrzalo čime bi se postigla veća produktivnost. Bolje bi se iskoristili kapaciteti i došlo bi do bolje kvalitete te do manje gubitaka. Pojednostavilo bi se planiranje i raspoređivanje te bi se brže rješavali problemi.

Proizvodnja *Just in time* uvedena u ovo grafičko poduzeće doprinijela bi:

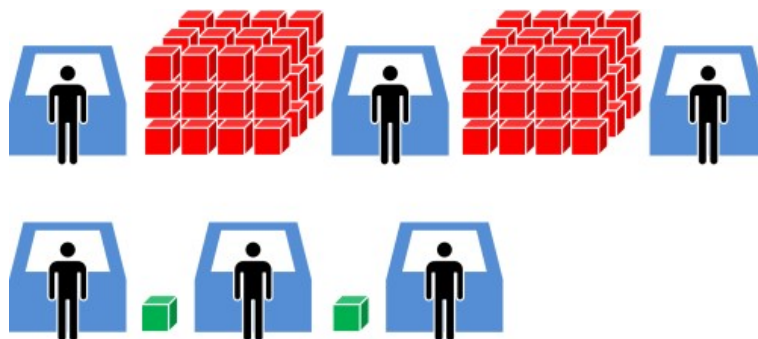
- Proizvodnju po narudžbi
- Proizvodnju u malim serijama
- Proizvodnju sa nula grešaka
- Proizvodnju sa najkraćim ciklusom izrade
- Proizvodnju bez skladišta

Primjenom *Just in time* proizvodnje postiže se:

- Visoka kvaliteta proizvoda; proizvodnja bez greške
- Proizvodnja prema potrebama tržišta, fleksibilnost kapaciteta
- Kratak ciklus proizvodnje
- Efikasna izmjena alata
- Pull sistem tj. odgovarajuća tehnika planiranja
- Suradnja i povjerenje kupca i prodavača
- Angažiran odnos svih zaposlenika
- Efikasno upravljanje materijalom
- Smanjenje zaliha robe
- Pouzdanost isporuke [10]

JIT zahtjeva znatno višu kvalitetu i produktivnost te pruža vidljivost za rezultate tako da je odgovornost i predanost radnika poboljšana. JIT može se opisati kao produžetak izvornog koncepta upravljanju protokom materijala u industriji kako bi se smanjio inventar razine u svakoj fazi. JIT nije samo asortiman tehnika nego stvarna filozofija i provediv je u promatranom poduzeću. Na ovaj način bi se mogli otkriti skriveni problemi te uključiti sve zaposlenike, ukloniti ih, tako da nužnost većih zaliha ne nastaju. Tehnike i sustavi koje koriste razne tvrtke pod tehnikama otklanjanja otpada JIT su kako slijedi:

- Smanjenje veličine serije
- Raspored tehnologije grupe
- Znanstveni stroj i tvornički dizajn
- Mješoviti model proizvodnje
- Kanban aplikacije
- Uravnoteženo raspoređivanje
- Smanjenje vremena postavljanja
- Fleksibilna i višenamjenska radna snaga
- Usmjerenje dobavljača na JIT proizvodnju. [13]



Slika 13. Ilustracija metode *Just in time*

(<https://www.allaboutlean.com/what-is-just-in-time/inventory-between-processes/>)

## 4.7. Uvođenje zelenog poslovanja

Zeleni marketing je proces dizajniranja, proizvodnje i prodaje proizvoda ili usluga koje se baziraju na beneficijama koje imaju za okoliš, npr. korištenje recikliranih sirovina za izradu proizvoda, uporaba filtera kod proizvodnje i slično. Zeleni marketing više nije samo trend već velika promjena načina na koji poduzeća posluju. To je vrsta društvenog marketinga koji podrazumijeva suradnju s dobavljačima, trgovcima, partnerima i konkurentima kako bi se ostvario ekološki održiv razvoj u cijelom vrijednosnom lancu te suradnju svih poslovnih funkcija kako bi se ostvarila najbolja rješenja koja vode ostvarenju profita te pozitivnom doprinosu okruženju. Uvođenje zelenog marketinga

Dva glavna cilja zelenog marketinga su:

- Razviti proizvode koji uravnotežuju potrebe potrošača za kvalitetom, praktičnošću, performansama i prihvatljivom cijenom, a sve to u smislu minimalnog utjecaja na okoliš
- Stvoriti imidž visoke kvalitete, uključujući ekološku obazrivost

Iako poduzeća u različitom stupnju i kroz različite aktivnosti usvajaju zeleni marketing, sljedeće usmjerenja na zaštitu okoliša uključuje pridržavanje sljedećih načela:

- Usvojiti čiste tehnologije s manjim štetnim učinkom na okoliš
- Uspostaviti sustav upravljanja i kontrole koji će dovesti do sljedećih ekoloških sigurnosnih normi
- U proizvodnji koristiti materijale koji su više prijateljski okolišu
- Istražiti mogućnost reciklaže korištenih proizvoda tako da se mogu koristiti za ponudu neke slične koristi s manje otpadnog materijala.

Kada je u pitanju odnos prema kupcima, poduzeća trebaju imati u vidu više pravila zelenog marketinga koja se mogu sažeti u sljedećim postavkama:

- Upoznati kupca i spoznati njegovu svjesnost i brigu o pitanjima okoliša
- Osnažiti potrošače u tom smislu da znaju da njihovo ponašanje može nešto promijeniti
- Biti transparentan u svezi legitimnosti proizvoda i komunikacija
- Proizvod treba izvršavati funkciju za koju je namijenjen
- Razmotriti mogu li potrošači platiti premijsku cijenu

- Biti pošten te činiti onako kako se komunicira; ostatak poslovanja treba biti u skladu sa zelenom praksom
- Komunicirati s potrošačima i obrazovati ih što i zašto se nešto čini
- Sačiniti bolje proizvode od uobičajene alternative
- Ponuditi više da potrošači budu svjesni povrata njihova ulaganja u zelene proizvode
- Proizvod učiniti dostupnim potrošačima.

## 4.8. Doprinos uvođenja i provođenja Lean proizvodnje

Primjenom tek nekoliko osnovnih metoda i alata *Lean* proizvodnje postižu se značajne promjene u poduzeću:

- Smanjenje potrebnog vremena za proizvodnju proizvoda,
- Smanjenje zaliha sirovina, materijala i gotovih proizvoda,
- Smanjenje međuzaliha,
- Smanjenje škarta,
- Smanjenje grešaka u proizvodnji,
- Povećanje sigurnosti na radu i ergonomije,
- Smanjenje transporta,
- Eliminiranje zastoja radi nedostataka materijala ili kvara stroja.



Slika 14. Ilustracija *Lean* procesa

(<https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:1604/preview>)

## 4.9. Informacijska tehnologija kao poveznica poslovnih procesa

Pojedini poslovni procesi mogu biti unaprijeđeni uz pomoć internet portala i prednosti koje oni pružaju. Internet stvara potpuno nove mogućnosti pronalaženja informacija i okupljanja ljudi na jednome, virtualnome, mjestu, gdje se dijele podaci, ostvaruje suradnja i trgovina.

Suvremeni način poslovanja, temeljen na novoj informacijskoj ekonomiji, umreženost klijenata, potrošača i organizacija stavlja u prvi plan, zajedno s važnošću brzine protoka informacija. Shodno tome mreža svih mreža, internet, postaje kamen temeljac razvoja nove ekonomije, a samim time i strateških partnerstava kao temelja razvoja i konkurentnosti.

### 4.9.1. Prednosti uvođenja

U odnosu na tradicionalne poslovne procese informacijske tehnologije omogućuju sljedeće:

- ekspertni sustavi omogućuju rad generalistima koji razumiju cjelokupan proces, a ne samo njegov dio
- vremenska i zemljopisna ograničenja se brišu
- zaposlenici raspolažu informacijama koje im omogućuju donošenja odluka
- podržavanje timskog rada
- povezanost s kupcem je efikasnija
- skraćuje se vrijeme razvoja proizvoda
- procesi se ubrzavaju (bar-kodovi, automatska identifikacija)

S reinženjeringom ove tvrtke bi se nastojalo povećati produktivnost uz kreiranje inovativnijih i sadržajnijih procesa, koji imaju neprekidan tok, prirodni redosljed i prirodnu brzinu. Zaposleni, uključeni u proces reinženjeringa, uviđaju njegove koristi i time pomažu organizaciji u ostvarenju većeg dugoročnog rasta i konkurentnosti.

No usprkos svemu reinženjering nije garancija za uspjeh. Kako bi se uspješno shvatio problem, potrebno je realno prihvatiti i analizirati sve što bi moglo ukazati na potencijalne nedostatke. Glavni uzroci neuspjeha su otpor promjenama koje nameće reinženjering, ali često i loše osmišljena vizija, ciljevi, benchmarking te inovacija procesa.



Jedna od najvećih grešaka koju ljudi rade u pokušaju da promijene organizaciju, što bi mogla biti veliki problem u ovom slučaju jest neoprezno ubrzavaju promjene, a da pri tome kod zaposlenika ne budu razvijeni dovoljno snažni osjećaji potrebe za promjenom. Transformacije nikada ne postižu svoje ciljeve, ukoliko je prisutan visok stupanj samozadovoljstva. Pojedinci propuštaju oblikovati odgovarajuću savjest o neophodnosti promjena na početku poslovne transformacije. Nedostaje im strpljenje. Bez svijesti o neophodnim promjenama, ljudi se neće odlučiti za onaj dodatni napor koji je najčešće od velikog značaja. Kako je ovo tvrtka sa dugom tradicijom ovom procesu treba pristupiti krajnje oprezno i postepeno.

## 5. ZAKLJUČAK

U današnjoj svjetskoj ekonomiji većini tvrtki teško je pratiti trendove na tržištu te biti što konkurentnije. One traže načine kako povećati učinkovitost, a smanjiti troškove poslovanja, kako provesti modernizaciju i unapređenje svojih poslovnih procesa te kako uvesti informacijske tehnologije. Te tvrtke u biti trebaju reinženjering. No ono zahtijeva velike i temeljite promjene koje nije lako provesti, te promjene predstavljaju veliki izazov i iziskuju velike napore.

Prije nego se krene u takav pothvat nužna je temeljita priprema, odnosno izrada skice kako bi organizacija trebala izgledati nakon preoblikovanja. Metode koje se primjenjuju u kriznim situacijama u poslovanju potrebne su i kad kompanija dobro posluje. Sve što je potrebno je želja za uspjehom i hrabrost da se započne.

No usprkos svemu reinženjering nije garancija za uspjeh. Kako bi se uspješno shvatio problem, potrebno je realno prihvatiti i analizirati sve što bi moglo ukazati na potencijalne nedostatke.

U ovome radu predstavljena je tvrtka koja je pravi kandidat za provođenje reinženjeringa. Kako je riječ o tvrtki sa iskustvom od 60 godina koja kontinuirano nije uvodila promjene niti pratila trendove, velike nagle promjene u vodstvu i organizaciji ne bi bile učinkovite. Mnoge male promjene koje bi akumulirale tijekom vremena dovele bi do velikih rezultata odnosno do reinženjeringa tvrtke.

Provođenjem metoda reinženjeringa kao što su *Kaizen* i *Just in time* bi dovele do unaprjeđenja komunikacije, razmjene poslovnih ideja i odluka unutar tvrtke, te bi se smanjilo rasipanje materijala i vremena. Ono što bi moglo biti veliki problem u ovom slučaju jest neoprezno ubrzavaju promjene, a da pri tome kod zaposlenika ne budu razvijeni dovoljno snažni osjećaji potrebe za promjenom, ovom procesu treba pristupiti krajnje oprezno i postepeno.

## 6. LITERATURA:

1. Hammer, M., Champy, J. (2004), Reinženjering tvrtke, manifest za poslovnu revoluciju, Zagreb, MATE
2. Džubur, S., (2003), Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, Dubrovnik, Naše more, str. 44-49
3. Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić A., (2008.) Upravljanje poslovnim procesima - Organizacijski i informacijski aspekti, Školska knjiga
4. Davenport T., Process Innovation: Reengineering work through information technology, Harvard Business School Press, Boston, 1993., str. 59.
5. Halachmi A., Bovaird T. (1997), „Process reengineering in the public sector: learning some private sector lessons“, Technovation, str. 236
6. Hammer M., Champy J., (2001), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution
7. Josipović K., Drobnjak N., (2008), Reinženjering i uredsko poslovanje budućnosti
8. Poslovni informacijski sustavi, (2008) Dostupno na:  
<https://www.scribd.com/doc/64012520/1-Poslovni-Informacijski-Sustavi-merged>, 29.04.2020.
9. Đokić D., (2017), Reinženjering poslovnih procesa u javnom sektoru – e-vlada kao primjer BPR-a u državnoj administraciji
10. Cheng T. C., Podolsky S., (1996), Springer Science & Business Media, Business & Economics
11. Hutchins D.C., (1999) Gower Publishing, Ltd., Business & Economics
12. Kumar V. (2010), “JIT Based Quality Management: Concepts and Implications in Indian Context” International Journal of Engineering Science and Technology Vol.2(1)
13. Voss C. A., (1990) “Just-in-time manufacture”, IFS, Publication Limited, Springer-Verlag, UK
14. Dostupno na: <https://www.swing.hr/blog/timovi-i-timski-rad>, 03.05.2020.
15. Brounstein, M. (2016.). Managing Teams for Dummies. Dostup na: <http://www.dummies.com/how-to/content/differences-between-work-groups-and-teams.html>, 03.05.2020.
16. Dostupno na: <https://www.swing.hr/blog/timovi-i-timski-rad>, 05.05.2020.

17. Trewartha, R. L., Newport, M.G., (1982), Management: Functions and behavior, Dallas, 1979., Buissnes Pub, str 4
18. Weihrich, H.; Koontz, H.: Menadžment, 10.izd., MATE, Zagreb, 1994., str. 15-17
19. Griffin R. E., Ebert R. J., (1989), Buisness, Prantice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
20. Buble M., (2010), Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb
21. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. ur., (2001) Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, str. 644.
22. Laird, A. D., C. E. Laird (1965) Tehnike delegiranja. Zagreb: Panorama
23. Bahtijarević-Šiber, F. i Sikavica, P. i Pološki-Vokić, N. (2008.), Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb
24. Lacković, Z., Andrić B. (2007.) Osnove strateškog marketinga. Veleučilište; Geno
25. Tomašević, S. (2014.) Zeleni marketing. Poslovni savjetnik, br. 39., str.40-41.
26. Nefat, A. (2015.) Zeleni marketing. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile
27. Kozina G., Darabuš M., (2013), Uloga logističke distribucije u poduzeću vitis d.o.o. - Varaždin
28. Dostupno 07.05.2020. na:  
<https://www.accountingformanagement.org/business-process-reengineering/>,
29. Dostupno 07.05.2020. na:  
<https://www.accountingformanagement.org/business-process-reengineering/>,
30. Jovanić, G. (2010), Reinženjering poslovnih procesa, Smederevo, City Manager
31. Dostupno 10.05.2020. na:  
<https://www.valentinkuleto.com/2012/06/organizacija-koja-uci/>
32. Dostupno 10.05.2020. na:  
<http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2018/11/18.-REIN%C5%BDENJERING-I-ORGANIZACIJA-KOJA-U%C4%8CI.pdf>
33. Dostupno 10.05.2020. na:  
<http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2018/11/18.-REIN%C5%BDENJERING-I-ORGANIZACIJA-KOJA-U%C4%8CI.pdf>
34. Šuber B., (2005), Unapređenje poslovnih procesa pomoću informacijske tehnologije, Ekonomski vjesnik br. 1 i 2

## 7. PRILOZI

Slika 1. *Kaizen* simboli

Slika 2. Ilustracija metode *brainstorming*

Slika 3. Timski rad

Slika 4. Temeljne funkcije menadžmenta

Slika 5. Menadžersko delegiranje

Slika 6. Ilustracija osnovnih principa *Lean* procesa

Slika 7. Logistika u poslovnim funkcijama

Slika 8. Ilustracija tradicionalne vertikalne strukture i organizacije koja uči

Slika 9. Proces uvođenja i razmatranja BPR-a analiziranog poduzeća

Slika 10. Prikaz grafičkog stroja unutar tvrtke istraživanja

Slika 11. Obilazak posjetitelja tiskare

Slika 12. Simbolički prikaz komunikacija unutar grupe i unutar tima

Slika 13. Ilustracija metode *Just in time*

Slika 14. Ilustracija *Lean* procesa