

**UNIVERZITET „PRIVREDNA AKADEMIJA” BRČKO
DISTRIKT BOSNA I HERCEGOVINA
FAKULTET ZA EKONOMIJU, BIZNIS I MENADŽMENT**



**ANALIZA ULOGE REINŽENJERINGA U
PROCESU UNAPREĐENJA KVALITETA
POSLOVANJA PREDUZEĆA**

- DOKTORSKA DISERTACIJA –

**Mentor
Prof. dr Petar Tamamović**

**Kandidat
Mr. Miodrag Todorović
Br. Indeksa: DEP-003/23**

Brčko, juli 2026. godine

**UNIVERZITET „PRIVREDNA AKADEMIJA” BRČKO
DISTRIKT BOSNA I HERCEGOVINA
FAKULTET ZA EKONOMIJU, BIZNIS I MENADŽMENT**



**ANALIZA ULOGE REINŽENJERINGA U
PROCESU UNAPREĐENJA KVALITETA
POSLOVANJA PREDUZEĆA**

- DOKTORSKA DISERTACIJA -

**Mentor
Prof. dr Petar Tamamović**

**Kandidat
Mr. Miodrag Todorović
Br. Indeksa: DEP-003/23**

Brčko, juli 2026. godine

Komisija koja je pregledala rad kandidata **Todorović (Dragomira)**
Miodrag, br. indeksa **DEP-003/23**, pod naslovom „**Analiza uloge reinženjeringa**
u procesu unapređenja kvaliteta poslovanja preduzeća“ i odobrila odbranu:

Mentor: **Prof. dr Petar Tamamović** _____

Član: **Doc. dr Marko Milić** _____

Član: **Doc. dr Savo Grujić** _____

Član: **Prof. dr Esma Hasanbašić** _____

Član: **Prof. dr Rahim Gadžić** _____

IZJAVE ZAHVALNOSTI

Hvala mom velikom prijatelju rektoru prof. dr Željku Petriću koji me je i podstakao da krenem ovim putem...

Hvala mentoru Prof. dr Petru Tamamoviću čije su mentorstvo i usmjeravanje učinili rad dostojnim kako Univerziteta, tako i mene...

Hvala Jelena, Nikola i Danice što ste mi dali svrhu i razlog postojanja, što ste moja stalna inspiracija, prva i poslednja misao u svakome danu...

Hvala roditelji moji što ste ličnim primjerima uvijek postavljali visoke standarde i što nikada niste prestajali da vjerujete u mene...

Hvala Ognjenka, bez tebe ovo, a ni sve ostalo, ne bi bilo moguće...

NASLOV RADA

ANALIZA ULOGE REINŽENJERINGA U PROCESU UNAPREĐENJA KVALITETA POSLOVANJA PREDUZEĆA

APSTRAKT

Doktorska disertacija istražuje ulogu reinženjeringa poslovnih procesa u unapređenju kvaliteta poslovanja preduzeća, sa posebnim osvrtom na specifičnosti domaćeg tržišta Bosne i Hercegovine i privreda u tranziciji. Polazna osnova rada jeste činjenica da savremeno poslovno okruženje, obilježeno globalizacijom, digitalizacijom, razvojem vještačke inteligencije, rastom konkurencije i sve većim zahtjevima korisnika, od preduzeća zahtijeva dublje i sistemske promjene, a ne samo parcijalna i kratkoročna poboljšanja. U tom kontekstu reinženjering se posmatra kao strateški i metodološki okvir za fundamentalno preispitivanje i radikalno redizajniranje poslovnih procesa radi ostvarivanja značajnih unapređenja u pogledu troškova, efikasnosti, kvaliteta, brzine, fleksibilnosti i zadovoljstva korisnika.

Cilj disertacije je da se teorijski i empirijski analizira u kojoj mjeri reinženjering može doprinijeti unapređenju kvaliteta poslovanja domaćih preduzeća, kao i identifikacija faktora koji uslovljavaju njegovu uspješnu primjenu. U radu su analizirani savremeni ekonomski tokovi, pojam organizacije, nova menadžment paradigma, benčmarking, osnovne dimenzije reinženjeringa, ciljevi, nosioci promjena, modeli primjene i kritični faktori uspjeha. Empirijski dio istraživanja sproveden je na uzorku od 50 preduzeća u Bosni i Hercegovini, uz primjenu anketnog upitnika i polustrukturisanih intervjuja sa menadžerima. Podaci su obrađeni kombinacijom kvantitativnih i kvalitativnih metoda, uključujući deskriptivnu statistiku, analizu frekvencija, procenata i analizu sadržaja.

Rezultati istraživanja pokazuju da svijest o značaju reinženjeringa među domaćim menadžerima postoji, ali da je njegova primjena još uvijek parcijalna i neravnomjerno razvijena.

Od ukupnog broja ispitanih menadžera, 62% je upoznato sa osnovama reinženjeringa, dok je 36% preduzeća sprovedo određeni oblik reinženjeringa u periodu 2020–2024. godine. Među preduzećima koja su primjenjivala reinženjering, 70% je prijavilo smanjenje troškova, 55% skraćanje vremena realizacije ključnih procesa, 48% unapređenje kvaliteta proizvoda ili usluga, a 32% povećanje zadovoljstva korisnika. Istovremeno, kao ključne prepreke identifikovani su nedostatak finansijskih resursa, otpor zaposlenih prema promjenama, nedostatak znanja i iskustva, nizak nivo digitalne zrelosti i složen regulatorni okvir.

Poseban doprinos disertacije ogleda se u povezivanju klasičnog koncepta reinženjeringa sa savremenim izazovima digitalne transformacije i vještačke inteligencije. Rad pokazuje da reinženjering u domaćem kontekstu ne može biti uspješan ukoliko se svede samo na smanjenje troškova ili tehničku reorganizaciju, već mora uključiti strategiju, procese, tehnologiju, organizacionu kulturu, zaposlene i mjerljive pokazatelje učinka. Na osnovu teorijske i empirijske analize predložen je integrisani model primjene reinženjeringa prilagođen domaćim preduzećima, posebno malim i srednjim preduzećima, koji kombinuje faznu implementaciju, fokus na ključne procese, uključivanje zaposlenih, digitalne alate i vještačku inteligenciju.

Zaključuje se da reinženjering predstavlja značajan, ali još uvijek nedovoljno iskorišćen instrument unapređenja kvaliteta poslovanja domaćih preduzeća. Njegova pravilna primjena može doprinijeti većoj efikasnosti, boljem kvalitetu proizvoda i usluga, višem nivou zadovoljstva korisnika, jačanju digitalne zrelosti i dugoročnoj konkurentnosti preduzeća u Bosni i Hercegovini i regionu.

Ključne riječi: reinženjering, poslovni procesi, kvalitet poslovanja, digitalizacija, vještačka inteligencija, konkurentnost, domaća preduzeća, Bosna i Hercegovina.

DISSERTATION TITLE

ANALYSIS OF THE ROLE OF REENGINEERING IN IMPROVING THE QUALITY OF ENTERPRISE OPERATIONS

ABSTRACT

This doctoral dissertation examines the role of business process reengineering in improving the quality of enterprise operations, with particular reference to the specific characteristics of the domestic market of Bosnia and Herzegovina and transition economies. The starting point of the dissertation is the fact that the contemporary business environment, characterised by globalisation, digitalisation, the development of artificial intelligence, increasing competition and growing customer requirements, demands deeper and systemic changes from enterprises, rather than merely partial and short-term improvements. In this context, reengineering is viewed as a strategic and methodological framework for the fundamental reconsideration and radical redesign of business processes, aimed at achieving significant improvements in terms of costs, efficiency, quality, speed, flexibility and customer satisfaction.

The aim of the dissertation is to analyse, both theoretically and empirically, the extent to which reengineering can contribute to improving the quality of operations of domestic enterprises, as well as to identify the factors that determine its successful implementation. The dissertation analyses contemporary economic trends, the concept of organisation, the new management paradigm, benchmarking, the basic dimensions of reengineering, its objectives, the key agents of change, implementation models and critical success factors. The empirical part of the research was conducted on a sample of 50 enterprises in Bosnia and Herzegovina, using a survey questionnaire and semi-structured interviews with managers. The data were processed through a combination of quantitative and qualitative methods, including descriptive statistics, frequency analysis, percentage analysis and content analysis.

The research results show that awareness of the importance of reengineering exists among domestic managers, but that its application is still partial and unevenly developed.

Of the total number of surveyed managers, 62% are familiar with the basic principles of reengineering, while 36% of enterprises implemented some form of reengineering in the period from 2020 to 2024. Among the enterprises that applied reengineering, 70% reported cost reduction, 55% reported a shorter time required to complete key processes, 48% reported an improvement in the quality of products or services, and 32% reported an increase in customer satisfaction. At the same time, the main obstacles identified were the lack of financial resources, employee resistance to change, lack of knowledge and experience, a low level of digital maturity and a complex regulatory framework.

A particular contribution of the dissertation lies in linking the classical concept of reengineering with the contemporary challenges of digital transformation and artificial intelligence. The dissertation shows that reengineering in the domestic context cannot be successful if it is reduced merely to cost reduction or technical reorganisation. Instead, it must include strategy, processes, technology, organisational culture, employees and measurable performance indicators. Based on theoretical and empirical analysis, an integrated model for the application of reengineering has been proposed, adapted to domestic enterprises, particularly small and medium-sized enterprises. This model combines phased implementation, a focus on key processes, employee involvement, digital tools and artificial intelligence.

It is concluded that reengineering represents a significant, but still insufficiently utilised, instrument for improving the quality of operations of domestic enterprises. Its proper application can contribute to greater efficiency, improved quality of products and services, a higher level of customer satisfaction, stronger digital maturity and the long-term competitiveness of enterprises in Bosnia and Herzegovina and the wider region.

Keywords: reengineering, business processes, quality of operations, digitalisation, artificial intelligence, competitiveness, domestic enterprises, Bosnia and Herzegovina.

SADRZAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i značaj istraživanja	1
1.2. Definisanje problema istraživanja	2
1.3. Ciljevi istraživanja	4
1.3.1. Opšti cilj istraživanja	4
1.3. Metodološki pristup istraživanju	7
1.4. Očekivani rezultati istraživanja	9
1.5. Struktura disertacije	12
2. ANALIZA GLOBALNIH EKONOMSKIH TOKOVA	14
2.1. Uvod u globalne ekonomske tokove	14
2.2. Trendovi u globalnoj ekonomiji	15
2.2.1. Globalizacija.....	17
2.2.2. Međunarodna trgovina	17
2.2.3. Tokovi kapitala.....	17
2.2.4. Tehnološki razvoj i vještačka inteligencija (AI).....	18
2.2.5. Regionalizacija i nove ekonomske zone	18
2.3. Finansijski tokovi i međunarodna tržišta kapitala.....	19
2.3.2. Portfeljne investicije	19
2.3.3. Međunarodna tržišta kapitala	20
2.3.4. Uticaj tehnologije i digitalnih finansija.....	20
2.3.5. Rizici i implikacije za tranzicione ekonomije	20
2.4. Tržišta rada i migracije.....	21
2.5. Tehnološki razvoj i digitalna ekonomija	23
2.5.1. Digitalne finansije i kriptovalute	24
2.5.2. Izazovi i rizici digitalne ekonomije.....	24
2.6. Uloga vještačke inteligencije (AI) u globalnim ekonomskim tokovima	25
2.7. Globalne krize i njihovi efekti	27
2.8. Održivost i ekološki aspekti	28
2.9. Implikacije na poslovanje domaćih preduzeća	30
3. POJAM ORGANIZACIJE	33
3.1. Uvod u pojam organizacije.....	33

3.2.	Definicije organizacije i teorijski pristupi	34
3.2.1.	Klasične definicije organizacije.....	34
3.4.	Tipologija organizacija.....	38
3.5.	Organizacija kao otvoreni sistem.....	40
3.6.	Razvoj teorija organizacije	43
3.7.	Veza pojma organizacije sa reinženjeringom	45
4.	NOVA MENADŽMENT PARADIGMA	47
4.1.	Uvod u novu menadžment paradigmu	47
4.2.	Karakteristike nove paradigme	48
4.3.	Uloga tehnologije i digitalizacije	49
4.4.	Liderstvo u novoj paradigmi.....	51
4.5.	Uloga zaposlenih i znanja.....	53
4.6.	Organizaciona kultura i promjene.....	54
4.7.	Nova menadžment paradigma i reinženjering	56
5.	BENČMARKING	59
5.1.	Uvod u benčmarketing.....	59
5.2.	Vrste benčmarkinga	61
5.2.1.	Interni benčmarketing	61
5.2.2.	Konkurentski benčmarketing	61
5.2.3.	Funkcionalni benčmarketing	62
5.2.4.	Generički benčmarketing	62
5.2.5.	Savremene varijante benčmarkinga	62
5.3.	Proces benčmarkinga	63
5.3.1.	Planiranje	63
5.3.2.	Identifikacija partnera za poređenje.....	64
5.3.3.	Prikupljanje podataka.....	64
5.3.4.	Analiza i poređenje	64
5.3.5.	Implementacija i praćenje	65
5.3.6.	Kritični faktori uspjeha	65
5.4.	Prednosti i ograničenja benčmarkinga	66
5.5.	Benčmarketing i kvalitet poslovanja.....	68
5.6.	Uloga digitalizacije i AI u savremenom benčmarkingu	70

5.7.	Benčmarking u domaćim preduzećima	71
5.8.	Veza benčmarkinga i reinženjeringa	73
6.	OSNOVNE DIMENZIJE KONCEPTA REINŽENJERINGA	75
6.1.	Uvod u koncept reinženjeringa	75
6.2.	Definicije reinženjeringa	77
6.3.	Dimenzija strateškog fokusa	80
6.4.	Dimenzija procesa	81
6.5.	Dimenzija tehnologije	83
6.6.	Dimenzija organizacione kulture i ljudi	84
6.7.	Dimenzija performansi i rezultata	86
6.8.	Sinteza osnovnih dimenzija reinženjeringa	88
7.	CILJEVI REINŽENJERINGA.	91
7.1.	Uvod u ciljeve reinženjeringa	91
7.2.	Operativni ciljevi	93
7.3.	Kvalitativni ciljevi	94
7.4.	Strateški ciljevi	96
7.5.	Tehnološki ciljevi	97
7.6.	Organizacioni ciljevi	99
7.7.	Mjerenje ostvarenja ciljeva	100
8.	NOSIOCI REINŽENJERINGA	104
8.1.	Uvod u nosioce reinženjeringa	104
8.2.	Top menadžment kao pokretač promjena	104
8.3.	Menadžeri srednjeg nivoa i njihova uloga u implementaciji	106
8.4.	Timovi za reinženjering	107
8.5.	Zaposleni kao aktivni učesnici	109
8.6.	Eksterni nosioci reinženjeringa	110
8.7.	Uloga tehnologije i AI kao novih nosilaca promjena	111
9.	ISTRAŽIVANJE I PRIMJENA REINŽENJERINGA NA DOMAĆEM TRŽIŠTU	116
9.1.	Uvod u istraživanje	116
9.2.	Specifičnosti domaćeg tržišta	117
9.3.	Stanje primjene reinženjeringa u BiH i regionu	118

9.4.	Metodologija sprovedenog istraživanja.....	119
9.4.1.	Instrument istraživanja.....	120
9.4.2.	Način prikupljanja podataka.....	120
9.4.3.	Obrada podataka.....	120
9.5.	Rezultati istraživanja.....	121
9.6.	Diskusija.....	124
9.7.	Zaključne refleksije o reinženjeringu u domaćim preduzećima	127

10. MODEL PRIMJENE REINŽENJERINGA U FUNKCIJI RAZVOJA DOMAĆIH PREDUZEĆA 129

10.1.	Uvod u modele primjene u domaćim okvirima	129
10.2.	Klasični modeli primjene reinženjeringa.....	129
10.3.	Tehnološki modeli	132
10.4.	Hibridni modeli.....	134
10.5.	Modeli za mala i srednja preduzeća (MSP).....	136
10.6.	Predloženi model za domaća preduzeća.....	137
10.7.	Integrirani pogled na modele primjene reinženjeringa	139

11. KRITIČNI FAKTORI USPJEHA REINŽENJERINGA 142

11.1.	Uvod u kritične faktore uspjeha reinženjeringa	142
11.2.	Liderstvo i podrška menadžmenta	143
11.3.	Organizaciona kultura i spremnost na promjene	144
11.4.	Uloga zaposlenih i njihova motivacija	145
11.4.1.	Tehnološka podrška i digitalna zrelost	146
11.5.	Finansijski resursi i investicije.....	147
11.6.	Metodološki pristup i projektni menadžment	148
11.7.	Mjerenje rezultata i povratna sprega	150
11.8.	Sinergija ključnih faktora uspjeha reinženjeringa.....	151

12. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA 155

12.1.	Okvir za zaključna razmatranja	155
12.2.	Sumiranje ključnih nalaza disertacije.....	155
12.2.1.	Teorijski okvir.....	155
12.2.2.	Nosioci promjena	156
12.2.3.	Istraživanje u domaćem kontekstu	156

12.2.4. Kritični faktori uspjeha	156
12.2.5. Predloženi model.....	157
12.3. Doprinos teoriji i praksi.....	157
12.3.1. Doprinos teoriji	157
12.3.2. Doprinos praksi.....	158
12.3.3. Zajednički doprinos teoriji i praksi	158
12.4. Implikacije za domaća preduzeća	158
12.5. Preporuke za buduća istraživanja.....	160
12.6. Zaključna misao.....	161
PRILOZI.....	165
Prilog 1. Upitnik korišćen u istraživanju.....	165
Prilog 2. Intervju pitanja za menadžere.....	168
Prilog 3 - Formular saglasnosti i anonimizacije (za polustruktuisani intervju)	170
POPIS TABELA I SLIKA.....	173
Popis tabela	173
Popis slika	173
LITERATURA.....	174
ZAKONSKI I REGULATORNI IZVORI.....	177
Međunarodni izvori i standardi.....	178
SKRAĆENICE I TERMINI KORIŠTENI U RADU	178