

Branko Mihailović*
Vladana Hamović**
Drago Cvijanović***

UPRAVLJANJE PROMENAMA U KRIZNOM OKRUŽENJU PREDUZEĆA¹

Sažetak: Preduzeće prolazi kroz uzastopne faze razvoja, kriza i radikalnih promena u poslovanju. Od toga sa koliko će se uspeha organizacionim i drugim promenama razrešiti nastala kriza preduzeća zavisi da li će preduzeće propasti, ostati da funkcioniše sa približno istim brojem zaposlenih ili nastaviti da raste. Često se dešava da menadžment preduzeća u krizi okleva u preduzimanju prvog koraka u sprečavanju kolapsa preduzeća. Potrebne su brze i sinhronizovane akcije koje će voditi brzim pozitivnim rezultatima u obuzdavanju krize. Početni pozitivni efekti treba da olakšaju sprovođenje daljih mera. Shodno tome, u radu se analiziraju aspekti strateških i organizacionih promena preduzeća u kriznim uslovima, ali i hitne mere u savladavanju krize preduzeća. Naime, pri oblikovanju hitnih mera i mera revitalizacije mora se uspostaviti pažljiva ravnoteža između kratkoročnih koristi i dugoročnih šteta, da se ne bi ugrozila glavna strategija preduzeća. Posledično, potrebno je pronaći zdrav kompromis budući da su i najbolji dugoročni koncepti bezvredni ako preduzeće propadne u kratkom roku.

Ključne reči: kriza, hitne mere, strategija, organizaciona transformacija, krizno upravljanje

CHANGES MANAGEMENT IN A COMPANY'S CRISIS ENVIRONMENT

Abstract: While doing business, enterprises go through consecutive stages of development, crises and radical changes. Whether the company will fail, keep up working with the approximately the same number of employees or go on to rise depends on how successful a company will be in solving the current crisis by implementing organizational and other changes. It is common that the management of the company during the crisis hesitates taking the first step to prevent the company from going bust. It is necessary to take quick and synchronized steps that will lead to immediate positive results in crisis curtailment. The initial positive effects should enable the implementations of subsequent steps. Accordingly, this paper analyses the aspects of strategic and organizational changes of the enterprise in a critical situation as well as urgent steps used for curbing the crisis successfully. Namely, when defining the urgent steps and revitalization steps a careful balance between the short-term and long-term damage must be redressed in order not to put the company's primary strategy in danger. Consequently, it is important to make a sound compromise since even the best long-term concepts are worthless if a company goes bust in a short period of time.

Key words: crisis, urgent steps, strategy, organizational transformation, crisis management

* mr Branko Mihailović, istraživač saradnik, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, e-mail: brankomih@neobee.net

** dr Vladana Hamović, naučni savetnik, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.

*** prof. dr Drago Cvijanović, naučni savetnik, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.

¹ Rad je deo istraživanja na projektu 149007 Ministarstva nauke R. Srbije pod nazivom „Multifunkcionalna poljoprivreda i ruralni razvoj u funkciji uključenja Republike Srbije u Evropsku uniju.“

1. Uvod

Okolnosti pod kojima se sprovodi tranzicija u Srbiji i način na koji se realizuje privatizacija i druge prateće radnje unose sumnju u to da ekonomski razvoj ide logičkim tokom, odnosno, da je po prirodi isti ili sličan onome koji prati ekonomije zemalja u okruženju. U Srbiji, povremeno bar, ponešto i nije išlo uobičajenim tokom. Naime, Srbija, u nekim svojim periodima istorije, evidentno je sledila neku svoju logiku, ponekad na korist, ponekad na sopstvenu štetu. Nešto slično se desilo, izgleda, i u najnovijoj istoriji – pa i kada je u pitanju tranzicija, privatizacija ili razvoj finansijskog tržišta. Posledično, iz objektivnih, ali i subjektivnih razloga, kasni se sa tranzicijom te se, u nameri da se uhvati korak sa ostalim zemljama, ubrzano privatizuje društvena imovina, često vrlo nespretno, ponekad nedovoljno kontrolisano i pod, najblaže rečeno, nejasnim okolnostima.

Takođe, kriza u protekloj deceniji prouzrokovala je makroekonomsku nestabilnost, gubitak tržišta i izolaciju od tehnološkog napretka.² Naime, krizno stanje je uočljivo kod mnogih organizacija u Srbiji što se manifestuje kroz opadanje tržišnog učešća i rentabiliteta, povećano zaduživanje, neadekvatno investiranje i namnožavanje novih poslovnih poduhvata na račun primarnog posla. Pored toga, privreda je suočena sa kolebljivom ekonomskom tranzicijom i istovremeno sa nepredvidivim efektima globalne ekonomske krize, što dodatno pogoršava aktuelno stanje domaćih preduzeća. Međutim, važno je napomenuti da je poslovanje preduzeća jedinstven proces i da je njegova podela na faze rasta i razvoja i faze kriza uvedena da bi se olakšala analiza preduzeća u pojedinim zonama performansi njegovog poslovanja. Pojmovi rast, razvoj i kriza, arbitrarne su prirode i zavise od usvojenih kriterijuma (mera kvaliteta). Svako organizovanje je suprotstavljano prirodnom rastu entropije, odnosno suprotstavljano neredu i neuređenosti kao prirodnom stanju stvari.³ Simptomi krize imaju karakteristiku da uglavnom ex post ukazuju na situaciju u preduzeću. Redosled nastajanja je takav da najpre nastaje strategijska kriza, zatim kriza uspeha i na kraju kriza likvidnosti. Međutim, redosled otkrivanja je sasvim obrnut. U prvoj fazi banke uskraćuju odobravanje kredita, a potom se uočava dramatično opadanje sopstvenog kapitala. Na kraju se uvida da je propušteno da se na tržište blagovremeno plasiraju proizvodni naslednici i time spreči opadanje prodaje.⁴

2. Hitne mere u savladavanju krize preduzeća

U fazama prosperiteta dešava se da preduzeće kupuje imovinu koja ne stoji u direktnoj vezi sa osnovnom aktivnošću preduzeća ili je samo delom neophodna za ispunjavanje svrhe preduzeća. Prodaja takve imovine može mobilizovati znatne rezerve likvidnosti. Hitne mere (povećanje prihoda, smanjenje imovine, sniženje troškova i njihova kombinacija) uglavnom su determinisane resursima preduzeća i stepenom udaljenosti poslovanja preduzeća od prelomne tačke. U kriznoj situaciji potrebno je sistematski i objektivno vrednovati sve mogućnosti, imajući u vidu poreske i bilansne konsekvence, kao i očekivani efekat na likvidnost. Ukoliko je posao veoma daleko ispod prelomne tačke, onda je obično jedino valjana opcija smanjenje imovine. Tada je bitno odlučiti koju imovinu treba prodati, a koju zadržati. Izbor zavisi od sadašnje i buduće strategije preduzeća, kao i od mogućnosti prodaje imovine. Mora se štedeti na svim nivoima u preduzeću. Uštede u troškovima najpre treba ostvariti na nivou najvišeg menadžmenta, što ima bitan psihološki značaj na zaposlene u prihvatanju ostalih mera sniženja troškova. Ukoliko početne mere motivišu zaposlene i pri tom se ostvare kratkoročna poboljšanja u poslovanju, sa velikom sigurnošću se može očekivati prevazilaženje krizne situacije. Takođe, potrebna je adekvatna analiza vrednosti, koja predstavlja proces identifikovanja i eliminisanja nepotrebnih troškova, posebno proizvoda ili usluge.

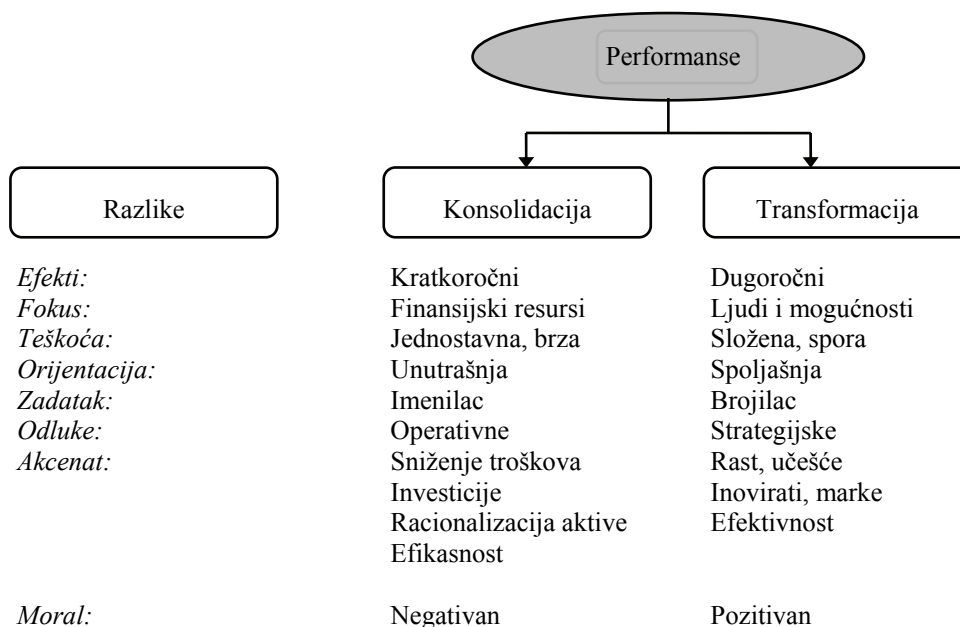
Analiza vrednosti se može fokusirati na postojeće objekte, sa ciljem sniženja troškova, kao i na objekte u stadijumu razvoja (inženjering vrednosti) sa ciljem sprečavanja troškova. Inženjering vrednosti se odnosi na izbegavanje troškova ili prevenciju troškova pre proizvodnje. Inženjering vrednosti je proces koji nastoji da svaki element dizajna proizvoda služi nužnoj funkciji i time doprinosi vrednosti. Sa stanovišta sekvence vremena, inženjering vrednosti se događa pre proizvodnje. Troškovi proizvodnje su determinisani, uglavnom, određenim metodom proizvodnje koji se koristi. Prema tome, inženjering vrednosti je tehnika izbegavanja troškova ili prevencija troškova. O merama koje se sprovode treba informisati sve zaposlene u preduzeću. Naime, neophodno je pažljivo sastaviti plan informisanja. Bezuslovno treba utvrditi sadržinu,

² Cvetković (2003: 50–53)

³ Cvijanović (2004:232)

⁴ Senić (1996)

formu, izbor, odnosno objavljivanje informacija, kao i redosled informisanja. Kod izrade plana informisanja prvo treba ispitati u kom trenutku treba informisati o teškoćama. Razne interesne grupe očekuju da što je moguće ranije i obimnije budu obavestene o teškoćama preduzeća. Prethodno navedene mere u savladavanju krize predstavljaju fazu konsolidacije u okviru poslovnog zaokreta, što vodi stabilizaciji poslovanja preduzeća u krizi. Konsolidacija poslovanja je neophodan uslov za transformaciju preduzeća. Međusobne razlike konsolidacije i transformacije prikazane su na slici 1.



Slika 1. Upoređivanje konsolidacije i transformacije⁵

3. Strategijsko prilagodavanje organizacije promenama

Strategijsko odlučivanje ima za svrhu poboljšanje strategijske pozicije preduzeća u doglednoj budućnosti iniciranjem akcija u sadašnjosti. Strategijske odluke se moraju donositi na osnovu činjenica, znanja i područja poslovanja. Pored iskustva, potrebno je i rasuđivanje da bi se izvršila analiza postojećeg stanja, predvidela poslovna perspektiva i donela najkvalitetnija odluka.

3. 1. Usklađivanje strategije i strukture

Struktura je esencijalan element potencijala preduzeća koji opredeljuje njegovu strategijsku poziciju. Istorija razvoja preduzeća kao i faktori različitog kvaliteta i intenziteta delovanja utiču na postojeću organizacionu strukturu. Isti faktori utiču i na formulisanje adekvatne i uspešne strategije. Smatra se⁶ da je potrebno da se stvara interna organizaciona struktura oko kritičnih faktora uspeha i ključnih zadataka koji treba da se ostvare strategijom preduzeća. Sugerise se postupak u pet etapa kao dobar pristup usklađivanju strategije i strukture:

- potrebno je najpre ukazati na ključne funkcije i zadatke potrebne za sprovođenje strategije,
- oceniti koje su to funkcije i organizacione jedinice u preduzeću kritične za uspeh strategije, a koje mogu imati savetodavni karakter,
- nastojati da za strategiju kritične funkcije i organizacione jedinice postanu glavni blokovi organizacije,
- odrediti koji je stepen autoriteta potreban da se rukovodi svakom organizacionom jedinicom, imajući u vidu korist i troškove decentralizovanog odlučivanja,
- obezbediti potreban nivo koordinacije između organizacionih jedinica.

⁵ Doyle (1998: 407)

⁶ Thompson, Strickland (1986: 325)

Pri formulisanju strategije poželjno je razmotriti kakav uticaj će strategija imati na strukturu organizacije. Ako kažemo da struktura ne može da bude stvorena bez poznavanja strategije, isto tako, nema uspešne strategije bez adekvatna strukture. Jednom određena organizaciona struktura utiče na proces odlučivanja u preduzeću pa na taj način i na proces strategijskih izbora. Takođe, postoji potreba da se jedan broj strategijskog odluka donosi i formuliše u relativno osamostaljenim organizacionim jedinicama koje su bliže ciljnom tržištu nego uprava preduzeća. U tom smislu struktura zaista dobrim delom utiče na formulisanje strategije.

Postoje dva tipa strategija proizvod/tržište iz čega slede i odgovarajuće strukture. Prvi je integrisana ili „zatvoren sistem” strategija kao kod vertikalno integrisanih sistema (Petrohemija npr.). Sekvencionalni odnos među organizacionim jedinicama i tržište finalnog proizvoda na kraju proizvodnog procesa zahtevaju integralni pristup i koordinaciju aktivnosti, što zahteva odgovarajući stepen centralizacije odlučivanja. Drugi tip strategije proizvod/tržište je diversifikovan ili „otvoren sistem” strategija u kom slučaju svaka organizaciona jedinica ima svoja posebna proizvod/tržišta. Stepenn međuzavisnosti opredeljuje stepen decentralizacije odlučivanja.

Strategija se može definisati kao odgovarajući način reagovanja na zbivanja u okruženju. Upravo zbog toga uticaj na strukturu preduzeća dolazi iz sredine. Da bi se ostvarili ciljevi preduzeća u datom okruženju potrebno je tražiti načine njihovog ostvarenja odnosno strategije. Nove, ili značajnije modifikovane strategije vrše pritisak na postojeću organizacionu strukturu, našta ona mora da reaguje. Ukoliko do toga ne dođe javiče se neefikasnost u poslovanju. Upravo to je način uticaja okruženja na strategiju a preko nje i na strukturu organizacije.

3.2. Implikacije međuodnosa strategije i strukture na strategijsko planiranje

Strategijsko planiranje je dobrim delom periodična aktivnost koja se preduzima da bi se organizacija suočila sa promenama u sredini.⁷ Shodno tome, organizacija mora da bude adaptibilna u smislu da prilagođava svoju strukturu sa promenama u okruženju i strategiji. Eventualna promena strukture vrlo često u kriznim uslovima mora biti dramatična i revolucionarna da bi bila uspešna.

U preduzeću u kome postoji velika povezanost proizvoda sa visokom tržišnom povezanošću odgovara struktura po funkcionalnom principu zbog povezanosti tržišta proizvoda i geografske povezanosti. U ovom slučaju pri formulisanju strategije treba uzeti u obzir konkurenciju, konkurentске prednosti, izvršiti segmentaciju tržišta na osnovu posebnih obeležja proizvoda i obratiti pažnju na faze u evoluciji proizvod-tržišta.

Kod preduzeća sa visokom povezanošću proizvoda a sa skromnom povezanošću tržišta takođe se koristi funkcionalna struktura zbog povezanosti proizvoda. Strategijske poslovne jedinice se stvaraju da u fokusu bude svako tržište i da se izvori finansiranja alociraju na tržišta na najefikasniji način. Kod preduzeća sa malom povezanošću proizvoda i sa visokom povezanošću tržišta potrebna je divizionarna struktura. To je neophodno zbog različitih tehnologija i proizvodnih procesa za proizvode. Kod preduzeća sa malom povezanošću proizvoda i malom povezanošću tržišta potrebna je multidivizionarna ili struktura holding preduzeća. Strategijske poslovne jedinice su potrebne zbog dimenzija preduzeća koja spadaju u ovu kategoriju. Ciljevi se postavljaju na finansijskoj osnovi kako se ne bi previdele mogućnosti na tržištu. Upravo oni predstavljaju orijentire i „zvezde vodilje” pri formulisanju strategije.

3.3. Formulisanje strategije u uslovima transformacije preduzeća

Transformacija ima za cilj da preduzeća prevede iz zone neefikasnosti u zonu efikasnosti. Ona je u mnogim slučajevima radikalna, ali i kao takva ne može se izvesti kao jednokratani čin, već kao odgovarajući proces u kome postoji rizik i neizvesnost. Ona kao proces mora imati odgovarajuće ciljeve kao orijentire koji će usmeriti proces transformacije i biti osnova pri formulisanju strategija organizacija.

Preduzeća posluju u okruženju kome je imanentna entropija. Sredina deluje na preduzeće povećavajući mu entropiju sistema, a preduzeća proizvode proizvode na višem nivou organizovanosti energije smanjujući sopstvenu neuređenost. Cilj transformacije je maksimalna efikasnost pri kojoj je entropija sistema minimalna. Shodno tome, transformacija treba da obezbedi unapređenje privrednih sistema. Sve ekonomije, na nivou privrede i preduzeća osuđene su na propast ukoliko ne smanjuju sopstvenu entropiju i ne potenciraju realan, uravnotežen i ravnomeran rast i razvoj.

⁷ Mihailović, Simonović, Subić (2008: 89–94)

Sudeći po širini i dubini izmena u institucionalnoj infrastrukturi, s pravom se može očekivati da ovaj stadijum u realizaciji privredne i društvene reforme znači pionirski i odlučujući korak u prelaznom periodu od neefikasne i ideologizirane ekonomije ka dinamičnom i, na ekonomskoj logici i preduzetništvu, zasnovanom konceptu privređivanja.⁸ Naime, pravci reformisanja privrednih subjekata nužno će uključivati:

- institucionalizovanje nove vlasničke strukture,
- razvoj novog upravljačkog know-how,
- preorijentaciju poslovnog portfolia i mixa poslovnih funkcija,
- adaptiranje makro-organizacione strukture.

Pri formulisanju strategija moraju se uvažavati tekući i budući trendovi, njihovi pravci i intenziteti. Transformacione procese treba razumeti kao upravljanje organizacijom u dinamičnim uslovima privređivanja, gde se na bazi šansi i opasnosti kao i jakih i slabih strana preduzeća formulišu strategije, a na bazi njih preduzimaju strategijske akcije koje će voditi ka očuvanju vitalnosti preduzeća. Moguć je čitav spektar strategijskih intervencija koje mogu uključivati promene poslovnog portfolia, intervencije u tehnologiji, menadžmentu, strukturi aktive i sl.

Strategija preorijentacije je najradikalniji zahvat promene poslovnog portfolia, odnosno njegovog restrukturiranja sa ciljem da se prošire izvori za rast i ostvari ekonomija širine. Ona se sprovodi kroz diversifikaciju i to obično na bazi eksternog rasta (merđeri i akvizicije). Revitalizacija podrazumeva promenu strategije na nivou strategijskih poslovnih jedinica. Strategiju treba preformulisati u pravcima gde će organizacija moći da na bazi distinktivnih kompetentnosti stekne konkurentsku prednost (vođstvo u troškovima, diferenciranje ili tržišno fokusiranje). Na taj način zaustavio bi se pad tržišnog učešća i pad profitabilnosti u pojedinim segmentima poslovnog portfolia.

Na kraju, strategija restrukturiranja, sadrži, osim promene strategije, i izmene u tehnologiji, organizacionoj strukturi, kao i strukturi i veličini aktive.

4. Organizaciona transformacija kao tehnika za upravljanje promenama

Zaokret u paradigmi organizacionih promena sproveden je afirmacijom koncepta organizacione transformacije koji bazira na paradigmi prekinute ravnoteže. Pod organizacionom transformacijom se podrazumevaju sveobuhvatne, radikalne i intenzivne promene svih elemenata organizacije jednog preduzeća.

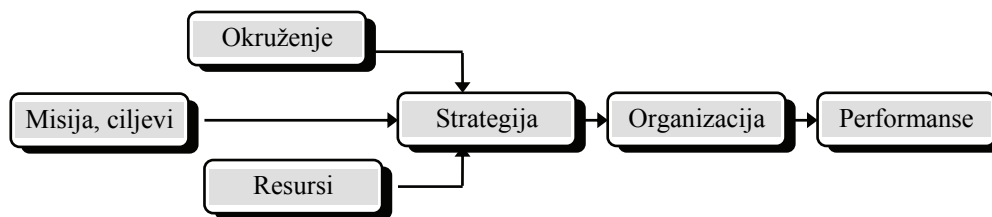
Koncept organizacione transformacije predstavlja veoma bitnu tehniku za upravljanje promenama u preduzećima. Osim toga, organizaciona transformacija je vrlo važna jer znači i promenu paradigme kroz koju se posmatraju organizacione promene.⁹ Naime, dinamika organizacionih promena sastoji se u smenjivanju perioda relativne stabilnosti i ravnoteže, u kome preduzeće postepenim promenama učvršćuje svoj organizacioni model, i relativno kratkih perioda neravnoteže, u kojima preduzeće, kroz revolucionarne promene, u potpunosti menja svoj organizacioni model. Organizaciona transformacija, kao radikalna promena organizacione prakse, podrazumeva visok stepen fleksibilnosti organizacije. Organizacija je fleksibilna ukoliko postoji spremnost i sposobnost menadžera da preduzimaju strategijske promene i ukoliko su joj imanentni odgovarajući „organizacioni uslovi” (odgovarajuća kultura, tehnologija i struktura).

Budući da domaći menadžment, usled nedostatka iskustva i nedovoljne obučenosti, nije u mogućnosti da se nosi sa izazovima radikalnih organizacionih promena, a naročito ne u tranzicionim uslovima, raste potreba za organizacionim konsaltingom. Svi modeli i programi organizacione transformacije predstavljaju manje ili više razvijenu verziju Levinovog modela promene svesti ljudi:¹⁰ odmrzavanje (unfreezing), promene (move), ponovno zamrzavanje (refreezing). U okviru organizacione transformacije najvažnije su strateške promene organizacije. Radi boljeg razumevanja strateških promena organizacije, polazi se od pojednostavljenog modela organizacije, koji se može videti na slici 2.

⁸ Milisavljević, Todorović (1991)

⁹ Stefanović, Petković, Kostić, Janićijević, i Babić (1999: 468)

¹⁰ Stefanović, Petković, Kostić, Janićijević, i Babić (1999: 469)

Slika 2. Model organizacije¹¹

Naime, potrebno je sagledati okruženje organizacije, njene resurse i utvrditi kompatibilnost strategije sa aktuelnom poslovnom situacijom. Jedan od vodećih autora u oblasti upravljanja organizacionim promenama, harvardski profesor i konsultant John Kotter, sumirao je svoje dugogodišnje iskustvo iz organizacionog konsaltinga u koncept organizacione transformacije. Taj koncept se sastoji od 8 koraka: razvijanje svesti o neophodnosti promena; stvaranje vodeće koalicije; oblikovanje vizije i strategije; komuniciranje vizije promene; osamostaljivanje široke baze zaposlenih za akciju; ostvarivanje kratkoročnih uspeha; konsolidovanje ostvarenih prednosti; pokretanje daljih promena i usađivanje novih pristupa u kulturu. Prva četiri koraka u procesu transformacije pomažu da se omekša status quo. Da je promena laka stvar, sav taj trud ne bi bio potreban. Od pete do sedme faze uvode se novi oblici prakse. Poslednja faza usađuje promene u kulturu organizacije i pomaže im da se održe.¹² Uspesna promena, bilo kog obima, prolazi kroz svih osam faza. Mada je uobičajeno da se paralelno deluje u nekoliko faza, ako se preskoči i jedan korak ili se ode suviše daleko bez solidne osnove, gotovo uvek dolazi do problema.

Kod preduzeća u Srbiji mnogobrojne interne i eksterne promene dovele su do značajnih disfunkcionalnosti, te je nužno da se izvrši transformacija i poboljšanje organizacije preduzeća. U postojećoj situaciji, evidentno je da birokratizovana organizaciona struktura i povezanost ljudskih i materijalnih resursa više ne odgovaraju ciljevima preduzeća. Posledično, u organizacionom restrukturiranju se koristi „situacioni pristup”. Naime, menadžeri koriste jedan pristup koji se u pojedinim situacijama može menjati i adaptirati prema specijalnostima posmatranog problema.

Postupak takođe sadrži osam osnovnih faza. To su:¹³

- Uočavanje potrebe za organizacionim prestrukturiranjem preduzeća;
- Definisane ciljeva organizacionog prestrukturiranja;
- Snimak i analiza postojećeg stanja;
- Dijagnoza i ocena postojećeg stanja;
- Istraživanje postojećih znanja i iskustava;
- Predlaganje novih organizacionih rešenja;
- Izbor nove organizacije;
- Uvođenje nove organizacije.

U prvoj fazi se uočava potreba za organizacionim prestrukturiranjem. Naime, loše poslovne performanse, slabije obavljanje posla u pojedinim područjima poslovanja, povećanje troškova proizvodnje, opadanje kvaliteta proizvoda i dr. očigledni su znaci da je došlo do krupnih promena u organizaciji i okolini. Tada se mora pristupiti redizajniranju i poboljšanju organizacione strukture preduzeća.

Sledeća faza predstavlja razmatranje i definisanje ciljeva koji se poboljšanjem organizacije žele postići. Različite situacije i različite potrebe uslovljavaju i različite ciljeve prestrukturiranja i poboljšanja organizacije. U periodu tranzicije opšti cilj je da se projektuje organizaciona struktura koja će omogućiti efikasno i efektivno poslovanje u novim, izmenjenim uslovima.

Svaka konkretna situacija ima i svoje posebne, specifične ciljeve. Na primer, u situaciji osvajanja novog tržišta, pojedini konsultanti predlažu otvaranje novog odeljenja u marketingu i prodaji, dok gašenje određene

¹¹ Janićijević (2002: 82)

¹² Kotter (1998: 35)

¹³ Jovanović (1998: 32)

proizvodnje zahteva promene organizacije u delu pripreme, obezbeđenja i izvođenja proizvodnje. Međutim, postoje veliki poslovni zahvati, kao što su pripajanje druge firme, osvajanje potpuno nove proizvodnje i dr. što zahteva projektovanje potpuno nove organizacione strukture preduzeća.

U narednoj fazi vrši se detaljna analiza postojećeg stanja organizacije preduzeća. To je detaljan, obiman i sveobuhvatan istraživački posao koji daje informacije za sagledavanje postojeće organizacione strukture. U tu svrhu se koriste različite organizacione metode i tehnike kao što su različite vrste snimačkih i autosnimačkih listova, zatim metod grupnog i pojedinačnog intervjua, metod analize i komparacije postojeće dokumentacije i dr. Analiza omogućava da se sagledaju glavne prednosti i nedostatke postojeće organizacije, kao i mogućnosti prilagođavanja novonastaloj situaciji. Na osnovu rezultata prethodne faze dijagnostičira se i ocenjuje postojeće stanje organizacione strukture preduzeća. Tako donesena dijagnoza pruža osnovu za definisanje pouzdanih mera i akcija za poboljšanje organizacije.

Nakon dijagnoze i ocene postojećeg stanja organizacije preduzeća, detaljno se istražuju postojeća znanja i iskustva u ovoj oblasti. Međutim, ovo istraživanje faktički se obavlja paralelno sa ovim i prethodnim procesima metodološkog postupka transformacije organizacije. U ovoj fazi analiziraju se prednosti i nedostaci postojećih organizacionih modela koje nudi literatura, a naročito organizaciona rešenja koja su predložena odgovarajućim elaboratima ili egzistiraju u praksi.

Naredna faza obuhvata definisanje mera i akcija za poboljšanje organizacione strukture. Moraju se precizno navesti sve mere i akcije koje treba uvesti i realizovati kako bi se poboljšala postojeća organizaciona struktura. Ako se zadržava postojeći model organizacije preduzeća, tada se preduzimaju veće ili manje izmene u pojedinim delovima organizacije, što podrazumeva da se odredi koje organizacione jedinice treba ukinuti ili smanjiti, a koje treba povećati i dalje organizaciono razraditi.

U nekim situacijama ide se na potpunu promenu organizacione strukture preduzeća. Kod predlaganja novih organizacionih rešenja najčešće se ide na više alternativa, kako bi se izabrala ona koja predstavlja najoptimalnije organizaciono rešenje. Izbor se vrši na osnovu kriterijuma koji se biraju u skladu sa konkurentnom situacijom i idu u pravcu veće efikasnosti funkcionisanja organizacije.

Poslednja faza obuhvata definisanje načina uvođenja novih organizacionih rešenja. Ovo je, istovremeno, i najteži deo celokupnog procesa restrukturiranja organizacije preduzeća. Poznato je da se najčešće javlja veliki otpor i odbojnost većeg broja zaposlenih prema promenama, a u toj situaciji menadžerima stoje na raspolaganju određene metode prevazilaženja otpora promena, koje su prikazane u tabeli 1. Naravno, najveća pažnja pridaje se komunikaciji i participaciji zaposlenih.

Organizacije u Srbiji su dugo poslovale po principu po kome su zdravi organizacioni delovi finansirali nefunkcionalne i slabe organizacione delove. U takvoj situaciji nije postojala odgovornost za rezultate, a fenomen „socijalizacije gubitaka” postojao je kako na makroekonomskom, tako i na nivou organizacije. To je razlog da se u organizacijama formiraju profitni centri, kako bi se stvorila odgovornost za rezultate i preduzetnička inicijativa, nepoznata duboko ukorenjenoj samoupravljačkoj svesti.

Tabela 1. Metodi za prevazilaženje otpora promenama¹⁴

Pristup	Sadržaj pristupa	Situacije u kojima se obično primenjuje	Prednost metoda	Nedostaci metoda
Obrazovanje i komunikacija	Objašnjavanje potrebe i logike predložene promene pojedincima, grupama, pa i čitavoj organizaciji	Nedostatak i netačnost informacija i analiza	Kada članovi organizacije jednom pristanu na promene i nadalje će pomagati da se one sprovedu	Može jako dugo trajati ukoliko je previše ljudi uključeno
Participiranje i uključivanje	Traženje pomoći od članova organizacije u procesu dizajniranja promena	Inicijatori promena nemaju sve potrebne informacije za dizajniranje promena, dok drugi	Ljudi koji participiraju obavezuju se da pomognu u implementaciji	Može jako dugo trajati ukoliko participatori predlože neodgovarajuće

¹⁴ Kotter, Schlesinger (1989: 370)

		imaju značajnu moć da pruže otpor	predloženih promena. Svaka relevantna informacija kojom raspolažu biće uključena u plan promena	promene
Pomoć i podrška	Davanje emocionalne podrške i razumevanje situacija pojedinaca koji su pogođeni predloženim promenama	Članovi organizacije pružaju otpor jer problemi nisu rešeni	Ni jedan drugi pristup nije podesan za rešavanje ispoljenih problema	Može jako dugo trajati i izazvati visoke troškove i pored toga može biti neuspešan
Pregovaranje do prihvatanja	Pregovaranje sa potencijalnim nosiocima otpora, čak i uz stanje brižnih pisama punih razumevanja	Neki pojedinci ili grupe sa značajnim stepenom moći da pruže otpor će predloženim promenama dosta izgubiti	Ponekad je ovo relativno jednostavan način da se izbegne glavni otpor	Može biti vrlo skup ukoliko podstiče na pregovaranje do pune saglasnosti
Manipulisanje i kooptiranje	Davanje željenih pozicija (uloga) ključnim osobama u procesu dizajniranja i implementacije procesa promena	Druge taktike su nepodesne ili su previše skupe	Ovo može biti relativno brzo i jeftino rešenje za prevazilaženje otpora	Može izvesti probleme u budućnosti ukoliko se ljudi osećaju izmanipulisano
Eksplisitna i implicitna prinuda	Pretnja gubitkom posla, premeštajem, izostankom unapređenja itd.	Ključna stvar je brzina (vreme). Inicijatori promena poseduju potrebnu moć	Reč je o vrlo brzom metodi za prevazilaženje bilo koje vrste otpora	Može biti jako riskantan ukoliko kod članova organizacije izazove ljutnju i bes, usmerene protiv inicijatora promena

Zaključak

Privredna istorija pokazuje da su opstala ona preduzeća koja su se uspešno prilagođavala promenama bivajući i sama, u određenim intervalima vremena i određenim područjima poslovanja inicijatori promena. Međutim, preduzeća u Srbiji su obavljala svoje aktivnosti u poslovnom okruženju koje su karakterisali neefikasnost poslovanja i odsustvo motivacije kod zaposlenih. U takvim uslovima, ekonomski sistem suočen je još i sa nepredvidivim efektima globalne ekonomske krize, što dodatno pogoršava aktuelno stanje domaćih preduzeća. Shodno tome, ključni faktori uspeha preduzeća postaju sposobnost i brzina prilagođavanja, pri čemu su strateške i organizacione promene neophodne da bi preduzeće racionalno reagovalo na promenljivo okruženje.

Naime, u promenljivom okruženju, da bi opstala, preduzeća se i sama moraju neprestano menjati i razvijati. Opstanak i razvoj podrazumevaju ulaganje napora u reevaluaciju i ponovnu afirmaciju konkurentnih prednosti preduzeća i njihovih pozicija na tržištu. Upravljanje promenama zahteva od zaposlenih u organizaciji da usvoje nova znanja, prikupe više informacija, izađu na kraj s novim zadacima, poboljšaju svoje veštine, te često menjaju svoje radne navike, vrednosti i stavove. Ovo uključuje promene u ljudima – kod uprave i zaposlenih, njihovih sposobnosti, motivacije, ponašanja i delotvornosti na radu. Isto tako uključuje i promene u organizacionoj kulturi – promene vrednosti, ustaljenih običaja, informacionih odnosa, uticaja, stila upravljanja. Kako je to čitav proces korenitih promena - ne odvija se sam po sebi: potrebno je i učenje, i vreme, napor, upornost, sposobnost, odanost i predanost poslu koji se obavlja.

Literatura

- [1] Cvetković, N., (2003) Restrukturiranje preduzeća u uslovima krize, „Poslovna politika“, vol. 32, br. 2., Beograd, Poslovna politika AD - Izdavačko i konsalting preduzeće
- [2] Cvijanović, M. J., (2004) Organizacione promene, Beograd, Ekonomski institut
- [3] Doyle, P., (1998) Marketing management and strategy, Second Edition, London, Prentice Hall
- [4] Janićijević, N., (2002) Organizacione promene i razvoj, Beograd, Ekonomski fakultet
- [5] Jovanović, P., (1998) Organizaciono-upravljačko prestrukturiranje preduzeća, Časopis „Direktor“, 6/1998., Beograd, Privredni pregled
- [6] Kotler, Dž. P., (1998) Vođenje promene, Beograd, Zelnid
- [7] Kotter, J. P., Schlesinger, L. A., (1989) Choosing strategies for change, „Harvard Business Review“, March-April 1979, uzeto iz James A. Stoner, R. Edward Freeman, 1989, "Management", Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc.
- [8] Milisavljević, M., Todorović, J., (1991) Strategijsko Upravljanje, Beograd, Ekonomski Fakultet
- [9] Mihailović, B., Simonović, Z., Subić, J., (2008) Strategy of firm in function of efficiently resource allocation, International Scientific Meeting: „Multifunctional Agriculture and Rural Development III – rural development and (un)limited resources“, 4-5th December 2008, Belgrade, Faculty of Agriculture
- [10] Senić, R., (1996) Krizni Menadžment, Beograd, Biblioteka Dijalozi
- [11] Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž., Janićijević, N., i Babić, V., (1999) Organizacija preduzeća - teorije, strukture, ponašanje, razvoj, Beograd, Ekonomski fakultet
- [12] Thompson, A. A. Jr. and Strickland, A. J. III (1986) Strategy Formulation and Implementation, 3rd editon, Business Publications, Plano