

12 Organizaciona transformacija

12.1. Definicija i sadržaj organizacione transformacije (OT)

Organizacionu transformaciju (Collins i Porras) definišu kao:

- skup teorija, vrednosti, strategija i tehnika nauke o ponašanju;
- usmeren ka planiranoj promeni vizije organizacije i regulisanja rada;
- sa namerom generisanja alfa, beta, gama A, gama B promena u saznanju kod članova organizacije;
- promovisanje paradigmatičnih promena koje pomažu organizaciji da se bplje uskladi ili stvori poželjno buduće okruženje.

Po Gouillart-u i Kelly-u OT predstavljaju „preuređenje genetske arhitekture korporacije“, postignuto simultanim delovanjem, iako različitom brzinom, njene četiri dimenzije su:

1. Preoblikovanje-odnosi se na korporativni „um“ odnosno na shvatanje koncepcije šta ona jeste i šta može postići.
2. Restrukturiranje-odnosi se na dovođenje korporacije u poziciju konkurentnog poslovanja, odnosno izlaženja iz situacije akutne krize performansi.
3. Revitalizacija-odnosi se na podsticanje rasta kroz poboljšanje odnosa sa okolinom, pre svega kupcima. Na taj način će se stvoriti mogućnosti za nove poslove, a to znači da se pokrene reproduktivni sistem preduzeća.
4. Obnavljanje-odnosi se na ljudski faktor kompanije, a postiže se metodama razvoja ličnosti ali i odnosa organizacije.

12.2. Postupak organizacione transformacije

12.2.1 Lewin-ov model promena

Ovaj model se upotrebljava u savremenim uslovima okruženja i modelima organizovanja a njegove faze su:

- Odmrzavanje organizacije,
- Sprovođenje promena,
- Zamrzavanje promena.

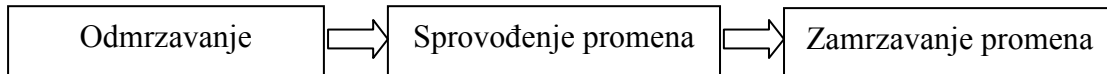
Pod dejstvom zadovoljavajućih performansi organizacija i njeni članovi (i menadžeri) formiraju kognitivni filter koji je prepreka za uočavanje potrebe za promenom ma odakle ona dolazila. Usled toga promene koje su sve više neophodne moraju biti sve „veće“, radikalnije i brže, bitnije. Da bi do njih došlo mora doći do diskvilibrijuma između navedenih snaga koji će organizaciju izvesti iz kvazistacionarnog stanja, kako ga Lewin naziva.

Pokretačke sile (sile za promene)	Ograničavajuće sile (sile protiv promena)
<ul style="list-style-type: none"> • Novo osoblje • Promenljiva tržišta • Kraći životni vek proizvoda • Promena stavova prema radu • Internacionalizacija • Globalizacija • Socijalne promene • Poboljšana tehnologija 	<p><i>Od strane pojedinca:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Strah od neuspeha • Gubitak statusa • Inercija • Strah od nepoznatog • Gubitak prijatelja <p><i>Od strane organizacija:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Snaga zajednice

<ul style="list-style-type: none"> • Nova tehnologija 	<ul style="list-style-type: none"> • Rigidnost strukture • Troškovi reorganizacije • Nedostatak resursa • Ugovorene obaveze
--	---

Tabela 33. Pregled pokretačkih i ograničavajućih sila promena

Usvojena potreba za promenama nas uvodi u proces promena u kome Lewin identifikuje dva ključna problema: otpori pojedinaca da primene nov model ponašanja i rada i nesposobnost pojedinca da sam uvidi i definiše individualni plan promene.



Slika. Lewin-ov model promena

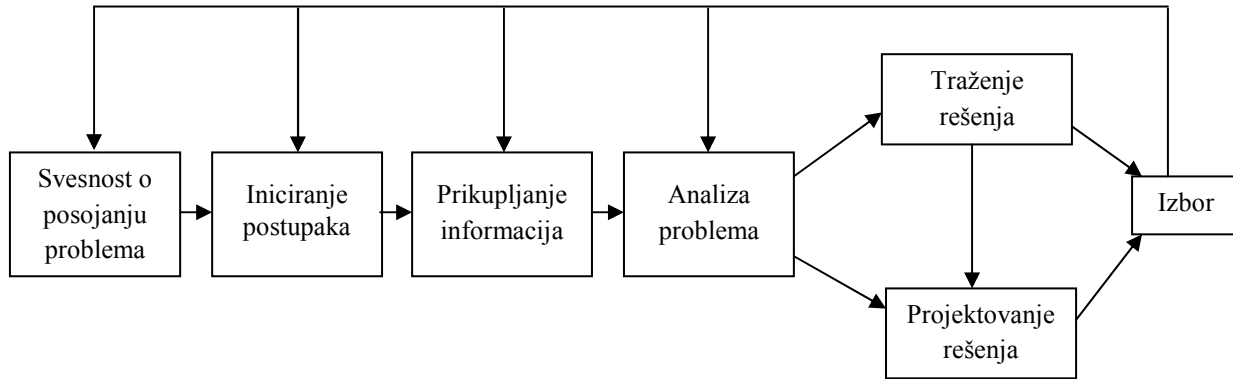
Da sa prvim negativnim iskustvom ne bi došlo do revizije starog neophodno je predvideti i realizovati mere zamrzavanja, tako da novo stanje postane pravilo, a ne kratka digresija. Zamrzavanje se postiže kroz formalno-pravnu institucionalizaciju promena, kroz obezbeđenje široke prihvaćenosti od članova organizacije.

Sedamdesetih godina je opisani model dobio nešto normativniju formu i preimenovan je u model planirane promene a namenjen je konsultantima koji se profesionalno bave implementacijom promena. Sprovodi se u osam faza:

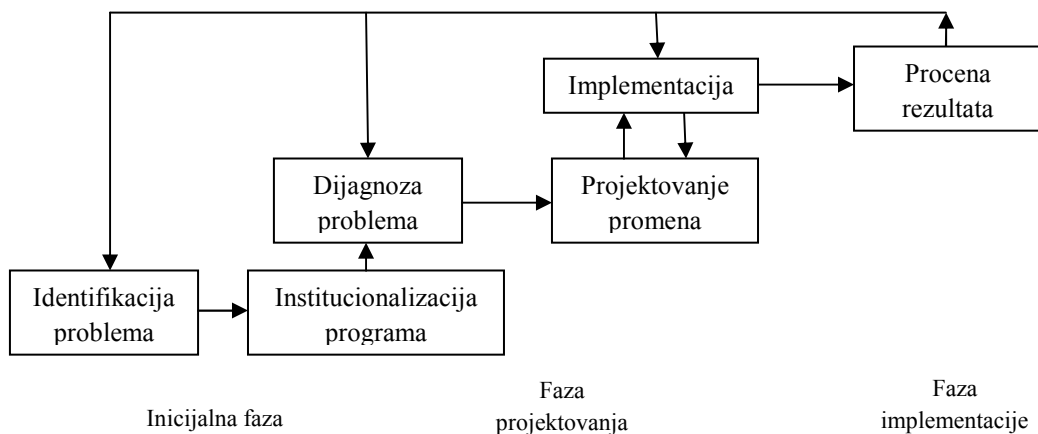
1. Identifikacija problema i formalizacija konsultanskog odnosa. Klijent iznosi relevantne podatke za formiranje predstave o mogućim izvorima problema i raspoloživim potencijalima za njegovo rešenje. Konsultant iznosi teoretsku osnovu i praktična iskustva na kojima planira baziranje njegovog rada.
2. Ulazna faza. Da bi proces istraživanja bio efikasan, pre njegovog punog razmaha, konsultant priprema organizaciju i lidera promene na postupak rada, iznosi metodologiju, a klijent mora u potpunosti podržati njen sadržaj i tok.
3. Prikupljanje podataka. Faza istraživanja zavisno od veličine organizacije, razvijenosti njenog dokumentaciono-informacionog sistema može biti vrlo intezivna faza u radu konsultanata nakon koje se formira slika o stvarnom stanju organizacionog sistema.
4. Povratna informacija klijentu. Klijent se informiše o utvrđenim stanjima sistema i traži se verifikacija rezultata.
5. Dijagnoza. Identifikacioni problemi se dalje analiziraju. To obično zahteva novi ciklus prikupljanja podataka, ali sa mnogo boljim fokusom. Zajedno sa klijentom se utvrđuju mogući pravci promena.
6. Planiranje akcije. U ovoj fazi se vrši nominacija mogućih rešenja problema, evaluacija njihovog sadržaja i konačno izbor zadovoljavajućih (optimalnih) varijanti.
7. Sprovođenje akcije. Zajedničko planiranje akcije, u svim njenim elementima kao i planiranje kontrole i redefinicija rešenja bazirana na rezultatima saznanja stečenih u toku ove faze.
8. Procena. U ovoj fazi se kontroliše ispunjenje pretpostavljenih efekata, prikupljeni podaci se analiziraju i time, ako su odstupanja veća, započinje novi „krug“ promena.

12.4 Postupak OT

Postupak koji ćemo predstaviti karakteriše celishodnost, praktična utemeljenost i instruktivnost. Kao osnova za definisanje toka postupka je poslužilo i poznavanje modela procesa strateškog odlučivanja.



Slika. Model procesa donošenja strateške odluke



Slika. Faze procesa organizacione transformacije

Postupak obuhvata tri faze sa po dva koraka. Faza inicijalizacije obuhvata korake identifikacije potrebe za promenama i institucionalizacije programa promena. Faza projektovanja obuhvata korake: dijagnoza i predviđanje i projektovanje promena. Faza implementacije obuhvata samo implementaciju i procenu rezultata.

12.4.1 Inicijalizacija programa promena

Cilj faze inicijalizacije je stvaranje uverenja da je za dalji opstanak i razvoj organizacije neophodno preduzeti promene transformacionog karaktera i stvaranje koncentracije autoriteta koja će biti dovoljna za njihovu podršku u toku projektovanja i implementacije. To najčešće nije lako zbog nivoa inertnosti u odnosu na promene a tri najčešća razloga inertnosti su:

1. Rukovodeći tim nije svestan krize-zbog razvijenosti samo internih pokazatelja uspeha,njihovo stanje može biti u skladu sa planiranim ali u značajnoj disproporciji sa spoljašnjim mogućnostima i promenama.

2. Nerazumevanje problema,ili zamena teza.U ovoj situaciji se ne priznaje postojanje problema,krize,već se njihovo nastajanje opravdava objektivnim okolnostima (recesija,promene kursa,politička situacija,klimatski ili slični spoljašnji uslovi).

3. Nerazumevanje problema,pokušaj njihovog rešavanja operativnim merama.Gotovo je tradicionalna reakcija na pad profita racionalizacije troškova i to najpre u neproizvodnoj,a zatim i u proizvodnoj sferi.Pad prodaje se pokušava sanirati pojačanom reklamom i povoljnostima u prodaji,neefikasnost investicija dezinvestiranjem isl.

12.4.2 Identifikacija potreba za promenama

Korak identifikacije,pravilno izveden,upravo treba da obezbedi dovoljnu argumentaciju za ili protiv promena i na taj način njegov doprinos daljem razvoju organizacije.

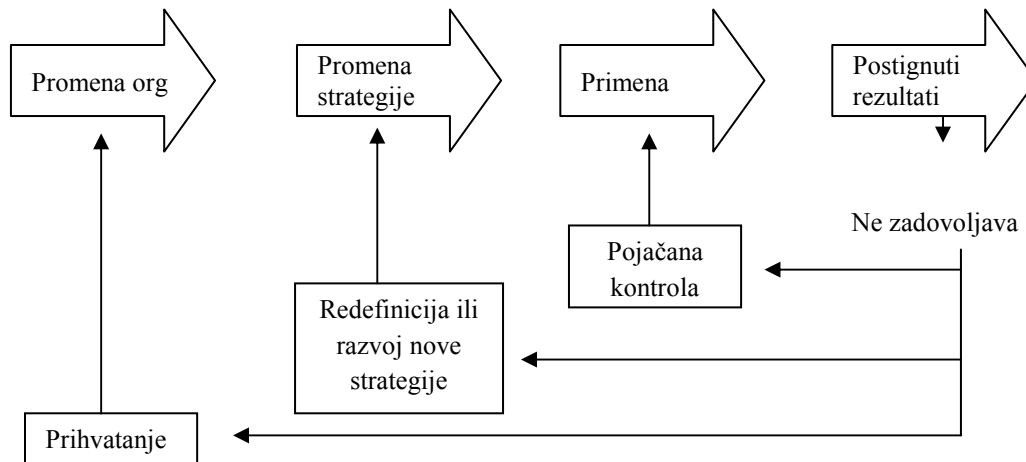
Osnovu za kvalitetnu realizaciju ovog koraka nalazimo u adekvatnom sistemu kontrole koji omogućuje prepoznavanje simptoma bilo koje od navedenih vrsta krize i njihovo povezivanje sa stvarnim izvorima njihovog nastajanja.

Određenje objekta kontrole za opšti slučaj zaista nije lako izvršiti,ali izvesna grupisanja su moguća u okviru četiri vrste objekta:

- Pokazatelji poslovnog uspeha preduzeća i njegovih računovodstvenih diferenciranih delova,
- Tržišni rezultati,
- Promene u relevantnom okruženju,i
- Organizaciona klima i kultura.

Kada inicijativa naiđe na podršku,naročito najvišeg menadžmenta,tada možemo reći da je došlo do inicijative (okidanja) programa promena.Stanje prihvaćenosti postojanja problema prati stanje pokušaja razumevanja koje karakteriše fokusiranje instrumenata kontrole na primećene simptome i dalje produbljivanje istraživanja uzroka krize ili opasnosti.

Sa jačanjem snaga promena,po principima dejstva Lewin-ovog polja sila,jačaju snage otpora čiji argumenti i akcije osporavaju potrebu za promenama.Dva osnovna vida delovanja protiv promena,ne uzimajući u obzir političke i individualne otpore,predstavljaju pokušaj otklanjanja krize promenama u pojedinim delovima organizacije (racionalizacije,redukcije,reklame i sl.) i ako to nije dovoljno,zalaganje da se problemi reše redefinicijom ili promenom strategije u okviru postojećeg organizacionog modela i načina funkcionisanja.Tek ako uverenost u promene nadjača snage otpora ili ako primena operativnih,kriznih odluka ne pruži očekivane rezultate ulazi se u fazu spremnosti za promene.



Slika. Tok identifikacije potrebe za promenama

12.4.3 Institucionalizacija programa promena

Pod ovim podrazumevamo da menadžer, tim, ili grupa menadžera sa odgovarajućim ovlašćenjima, nametne ili predstavi promenu kao javni, zajednički, prioritetni cilj preduzeća, da se imenuje formalni identitet i odgovornost za njeno sprovođenje (lider promena i tim za promene), a zatim da, u saradnji ovih aktera, bude definisana okvirna strategija, postupak, nosioci izvršenja zadatka i resursa za njenu realizaciju.

12.4.3.1 Pokretanje promena

S obzirom na karakter i obim transformacionih promena, kako su one već opisane, neophodno je da inicijativa krene sa nivoa top menadžmenta ili najniže, sa nivoa izvršnog menadžmenta uz podršku prethodnog. Da bi na adekvatan način izvršili ulogu pokretača promena neophodno je da ovi menadžeri u ciljeve preduzeća konkretno i nedvosmisleno uvrste sprovođenje postupka OT i da taj zadatak označe kao osnovu za opstanak i dalji razvoj.

Prva odluka, nakon odluke o momentu i načinu saopštavanja početka rada na OT, je izbor lidera promena. Vrlo čest slučaj u praksi je da pokretač i lider promena nisu iste ličnosti.

Neki od razloga za razdvajanje ovih uloga su:

- Transparentnost zalaganja za promene,
- Nemogućnost obavljanja funkcije lidera uz opterećenje tekućim poslovima,
- Potreba da se kazne odgovorni za postojeće stanje,
- Povećani manevarski prostor i autoritet u toku sprovođenja promena.

12.4.3.2 Lider promena

Izabrani lider promena mora biti stalno zaposlen i izabran na funkciju (poziciju) u menadžment strukturi čiji autoritet i odgovornost moraju prekrivati celokupan obim i dramatičnost postojećih promena. Njegove lične osobine i kompetencije u pogledu kreiranja i upravljanja promenama

moraju odgovarati očekivanoj složenosti procesa OT. Njegov formalni autoritet se proširuje i na mogućnost formiranja tima za promene i upravljanje njegovim radom.

Kao prva dilema u toku izbora lidera promena pojavljuje se njegov izbor iz sastava postojeće strukture menadžmenta ili izvan preduzeća.

	PREDNOSTI	MANE
Izvan preduzeća	Učešće u realizaciji org promena u drugim preduzećima Mit o prethodnim uspesima Ne negativni odnosi sa članovima org Nije pod uticajem neformalnih izvora moći Objektivnost u procesu kadrovskih promena	Nepoverenje kolektiva u sposobnosti Bez neformalnih odnosa podrške i saradnje kolektiva Bez podrške neformalnih izvora moći Nepoznavanje org kulture i funkcionisanja Bez prava na grešku
Iz preduzeća	Kredibilitet zaslužnog člana organizacije Poznavanje ljudi, kulture i funkcionisanja org Izgrađeni odnosi podrške i saradnje Pravo na grešku	Nepoverenje u nivo sposobnosti Prethodni propusti Subjektivnost u procesu kadrovskih promena Robovanje tradiciji

Tabela. Upoređenje faktora izbora lidera

Nedavna studija na Harward Business School delimično potvrđuje navedene kriterijume odlučivanja. Osim njih u analizi uvodi i to što se dogodilo sa prethodnim menadžerom koji je bio na poziciji koja je predviđena za lidera. Studija koja je sprovedena uključivala je i neke uobičajne sadržaje transformacije koje su inicirali sami lideri:

- Promena broja zaposlenih (većinom smanjenje),
- Dodatno ulaganje u IR,
- Akvizicije ili prodaja dela preduzeća,
- Investicije uopšte,
- Rešavanje problema duga.

Zaključak je da nema pozitivne korelacije između navedenih pravaca transformacije i uspeha transformacije. Za uspeh transformacije indikativniji način izbora i sama ličnost lidera nego to što će biti sadržaj njegovog rada.

Na osnovu sprovedenih OT dolazi se do zaključka:

1. Rezultati transformacije su najčešće iznad prosečni kada su pokretači promena smenili dotadašnjeg CEO i imenovan je nov, regrutovan izvan sastava kolektiva. Ovo se naziva scenarijom radikalnog reza.
2. Dobro, ali nešto manje uverljive rezultate, su ostvarila preduzeća čiji CEO je smenjen a na njegovo mesto je doveden menadžer iz dosadašnjeg sastava menadžmenta. Ovo je nazvano scenarijom sačekajmo da vidimo.
3. Kada je CEO, na čije mesto postavljamo novog čoveka „uklonjen“ nekom od prirodnih akcija višeg menadžmenta (penzionisanje, premeštanje, isl.), a novi čovek je iz sastava preduzeća rezultati su retko iskazali ozbiljnije poboljšanje. Za ovakav izbor bi smo rekli da se više uklapa u scenario status quo nego u proces transformacije. Njegov simbolizam više govori o slabosti pokretača promena nego o snazi novog CEO.

4. Rezultati su ispod proseka kad preduzeće gde je CEO penzionisan a novi nije iz postojeće strukture. Tada dolazi do „mešanja signala“.

	NOVI CEO IZ PREDUŽĆA	NOVI CEO IZ OKRUŽENJA
BIVŠI CEO OTPUŠTEN (SMENJEN)	„Sačekajmo, da vidimo“ Blago nadprosečni rezultati	„Radikalni rez“ Znatni iznadprosečni rezultati
BIVŠI CEO PENZIONISAN ILI KOOPTIRAN	„Status quo“ Kontinuitet rezultata	„Pomešani signali“ Ispodprosečni rezultati

Tabela. Uticaj tipova sukcesije na uspeh transformacije

12.4.3.2.1 Definisane posla lidera promena

Konkretan oblik definisanja posla lidera promena može varirati od usmenog do vrlo specifičnog, pismenog, sadržaja projektnog zadatka.

Tri ključne odgovornosti lidera promena i ciljne veštine za njihovo ispunjenje su:

1. Razumeti promene (veštine: identifikuje i meri uticaj promene na ljude, strukturu, procese i kulturu kompanije; određuje nivo i tip potrebnog sponzorstva itd.)
2. Upravljanje promenama (sistemska primena principa efikasnog menadžmenta promena, upravljanje promenama, integriše višestruke promene u zajednički plan itd)
3. Rad sa ljudima (sluša, sluša i sluša, zaposlenima i sponzorima promene prevodi poruke na jezik koji je njima razumljiv, pojačava tim za promene kroz uključivanje viših menadžera itd.).

12.4.3.3 Definisane plana i sadržaja programa OT

Osnovu plana čine:

- Ciljevi OT,
- Resursi
- Organičenja
- Postupak programa OT.

Ciljevi su iz razumljivih razloga u ovoj fazi definisani inverzijom, odnosno iskazima o tome šta žele izbeći i zaustaviti, a samo vrlo uopšteno o tome šta (i koliko) se želi postići.

Npr. uobičajene forme ciljeva finansijskog karaktera su:

- povratiti 50 % izgubljenog udela na tržištu u narednoj godini,
- povratiti 100 % udela tržišta u naredne tri godine,
- bruto profit ostvariti na nivou 20 %, itd.

Osim drugih opštih karakteristika koje definicija ciljeva treba da ispuni upozoravamo da ciljevi moraju sadržati dozu radikalizma koja onemogućava da se OT pretvori u program racionalizacije.

Pored finansijskih, neophodno je istaći i niz nefinansijskih ciljeva koji definišu pravce i obim biheviorističkih i strukturnih promena. Obično se u njihovom sadržaju ogledaju ideje o poboljšanju kadrova, odnosa unutar strukture, komunikacionim kanalima, decentralizaciji, smanjenju broja zaposlenih i menadžera idr.

Ograničenja koja su respektovana u toku definisanja ciljeva moraju se eksplicitno navesti kako bi bila respektovana u toku osmišljavanja postupka OT. Mogu postojati ograničenja u vidu održanja tehnološkog, tržišnog, razvojnog ili nekog drugog integriteta između delova i celine.

Resursi predstavljaju potencijale i ograničenja OT. I u slučaju OT govorimo o opštim vidovima resursa, vremenu, troškovima i kadrovima. Razdvajanje resursa na deo koji se koristi u fazama identifikacije i projektovanja i u fazi implementacije. Na taj način možemo izvršiti analizu efikasnosti svake od promena upoređenjem njenih direktnih troškova i koristi:

- Izvršiti planiranje dinamike korišćenja sredstava i kadrova,
- Definirati cenu izvođenja pripremnih radnji OT i vreme implementacije,
- Izvršiti usaglašavanje tokova sredstava tekućeg poslovanja i potreba programa OT.

Definisanje postupka OT predstavlja konkretizaciju sadržaja koraka. Konkretizacija je iskazana kroz preciznije određivanje pravaca istraživanja, vremensku razradu-termin plan, povezanost između pojedinih aktivnosti idr.

12.4.3.4 Formiranje tima za promene

Okupljanje ljudi čiji će formalni autoritet, znanje, iskustvo biti odgovarajući očekivanoj složenosti zadataka koji treba da se reše. Članove tima bira lider promena sa unapred predviđenim ulogama koje treba da obavljaju u njemu i sa uvodom u specijalnosti (znanja, veština i iskustvo) koje će oni sobom doneti, kao i sa namerom da svojim autoritetom u menadžerskoj strukturi budu od koristi u toku implementacije promena.

Neke od operativnih sugestija koje mogu pomoći u rešavanju problema nemogućnosti angažovanja najkvalitetnijih ljudi preduzeća u okviru tima za promene su:

- Mogućnost da u fazi identifikacije i projektovanja rad tima bude organizovan izvan toka redovnog poslovnog procesa,
- Mogućnost pojačavanja „slabih mesta u timu“ spoljnim konsultantima,
- Formiranje više timova sa jasno specificiranim zadacima čiji će rad znatno kraće trajati,
- Jasno i precizno specificiran tok postupka, uz korišćenje projekt menadžmenta će omogućiti efikasnost korišćenja raspoloživih kadrova i lakše planiranje njihovog angažovanja.

12.4.4 Dijagnoza

Smisao dijagnoze je temeljno istraživanje i analiza uzroka problema identifikovanih u prvom koraku kao i utvrđivanje uslova za njihovo rešavanje.

Pojavni oblici grešaka u toku dijagnoze su:

- Prikupljanje velikog broja podataka čija sadržina ne odgovara svrsi dijagnoze, što možemo nazvati rasplinutošću dijagnoze,
- Rešenjem orijentisano prikupljanje podataka, što možemo nazvati „prejudiciranošću“ dijagnoze,
- Nemogućnost kreiranja ili izbora (ili argumentacije) rešenja na osnovu raspoloživih podataka (ali ne zbog nedostatka podataka već zbog njihove divergencije), što možemo nazvati nesigurnošću dijagnoze,

- Prikupljanje podataka koji ukazuju samo na simptome problema, a ne i njihove uzorke, što nazivamo površnošću dijagnoze.

12.4.4.1 Definisanje problema

Da bi problem bio adekvatno definisan, bez obzira na vrstu kojoj pripada, mora da bude saglasan u nekoliko dimenzija:

- a) Suština problema. Najbolji pregled ove dimenzije možemo ostvariti odgovorima na pitanje. Koje se krajnje posledice žele izbeći ili koja se željena stanja žele postići njegovim rešavanjem?
- b) Zahvat problema. Da li njegovo rešavanje doprinosi razvoju preduzeća kao celine ili samo pojedinim delovima, i obratno da li njegovo rešavanje u pojedinim delovima može značajno doprineti razvoju celine.
- c) Vremenska perspektiva. Od kada problem postoji, kakva je njegova istorija (kako je rešavan, ako jeste uopšte)? Kakva je dinamika njegovog napredovanja, i posledično, potrebna dinamika rešavanja?
- d) Domen autoriteta koji pokriva njegovo rešavanje. Ko je odgovoran za njegovo rešenje, a ko za izvršenje? Da li domen autoriteta pokretača promena odgovara onom koji je ustanovljen u toku dijagnoze?

12.4.4.2 Uzroci problema

Poznavanje uzroka problema bazira se na pretpostavkama i hipotezama koje su zasnovane na toku i rezultatima identifikacione faze.

12.4.4.3 Utvrđivanje potencijala za rešavanje problema

Za rešavanje problema neophodni su materijalni, vremenski, kadrovski i dr. potencijali da bi problem bio uspešno rešen. U slučaju OT vrlo često postoji znatan nedostatak vremenskih i materijalnih potencijala te su ljudi i njihove kompetencije ključni resurs za otklanjanje uzroka problema.

12.4.4.5 Postupak istraživanja u toku dijagnoze

Odvija se u četiri koraka:

- Izbor i preciziranje skupa potrebnih podataka,
- Prikupljanje podataka,
- Analiza prikupljenih podataka i
- Povratna informacija.

12.4.4.6 Metode dijagnoze

Osim opštih istraživačkih metoda, poput analize sadržaja, sistemskog posmatranja, ankete, intervju, u okviru ovog koraka su često u upotrebi specijalizovane metode dijagnoze strateške pozicije preduzeća, kao što su PEST i SWOT analiza, Benchmarking, analiza tehnološkog i tržišnog portfolija i dr.

12.4.4.6.1 Metode dijagnoze uticaja okruženja

Početni korak u postupku sprovođenja dijagnoze je pokušaj razumevanja ograničenja i mogućnosti koje okruženje stvara za konkretno preduzeće. I najčešće se okruženje razdvaja na opšte i konkurentsko.

12.4.5 Projektovanje promena

Opšti pravci promena koji dovode do OT su:

1. Strateški dizajn,
2. Strukturni redizajn,
3. Bihejvioralni redizajn.

Kod strateškog redizajna se podrazumeva ponovno projektovanje elemenata organizacionog sistema koji definiše njegov odnos sa okruženjem, dok kod druga dva pravca je daleko upečatljiviji predmet promena a to su struktura i ljudi.

Strateški dizajn predviđa promene u domenu misije, ciljeva, strategija preduzeća. Misija firme definiše poslovni identitet preduzeća i to u smislu proizvoda i usluga koje preduzeće ima u svom programu i tržišta na koje se orijentiše. Promena bilo kojeg a posebno svih elemenata misije može dovesti do dramatičnih promena na nižim nivoima strukture sistema. Na bazi misije se definišu ciljevi preduzeća, kao konkretni iskazi željenih stanja i aktivnosti u budućnosti preduzeća. Na različitim nivoima strukture njihov sadržaj varira od generalnih do individualnih, od poslovnih do funkcionalnih i od dugoročnih do kratkoročnih.

Strukturni redizajn može biti inicijalni ili posledični pravac OT. Njegov sadržaj će biti ispunjen promenama na ključnim dimenzijama strukture: načinu podele rada, decentralizaciji, departmentalizaciji i koordinaciji. Do promena u načinu raspodele zadataka doći će usled primene drugačijih kriterijuma podele rada, što će dovesti do radikalnih izmena u strukturi organizacionog modela.

Do promena može doći i na drugim važnim atributima strukture, kao što su: stepen formalizacije modela (što je drugo ime za smanjenje birokratizacije), stepen fleksibilnosti idr.

Pravac bihejviorističkog redizajna za krajnji rezultat ima promenu ponašanja zaposlenih na šta upućuje i sam njegov naziv. Promena će delimično biti uslovljena izmenjenim sadržajem strateških odrednica sistema i izmenama u strukturi, što će se ogledati, pre svega, na nivou izvršenja.

12.4.5.1 Osnova za transformaciju ciljeva

Ne postoji jedinstven cilj za sva preduzeća već se ciljevi razlikuju od jednog do drugog. Na najvišem nivou prioriteta su se do danas naizmenično nalazili profit (teorija firme), profitabilnost, opstanak, povrat na uložena sredstva (ROI) idr. Ništa manje preokreta nije bilo ni na drugom nivou ciljeva, na kome se nalaze obim prodaje, brzina obrta kapitala, rast vrednosti akcija, rast uopšte idr.

Nakon usvajanja koncepta stakholdera, može se reći da prioriteti ciljeva zavise od balansa snaga uticaja pojedinih interesnih grupa preduzeća. Ako dominantan položaj imaju akcionari u prvom planu će se nalaziti vrednost akcija, snažni menadžeri će biti zainteresovani za ciljeve razvoja a radnički sindikati će preferirati opstanak i rast.

Promena orijentacija ciljeva. Transformaciju je moguće ostvariti čak i u uslovima nepromenjenih prioriteta i nominalnih iskaza o generalnim ciljevima preduzeća. Npr. očekivani stepen profitabilnosti je rezultat odnosa ostvarenih prihoda i troškova. Izvor transformacije može biti davanje prednosti jednom od ta dva izvora uspešnosti. Dalje, transformacija se može sastojati u promeni usvojenog pravca razvoja. Orjentacija na razvoj tržišta može biti zamenjena orjentacijom na razvoj tehnologije ili proizvoda.

Promena obima ciljeva. Radikalno povećanje ili smanjenje obima (merne veličine) nekih ciljeva može biti sasvim dovoljan prostor za sprovođenje transformacije.

12.4.5.1.1 Karakteristike sistema ciljeva

Pored ekonomske orijentacije, ciljevi moraju sadržati i izvesnu meru društvene odgovornosti. Ciljevi moraju ispuniti ovu karakteristiku kako bi preduzeće bilo percipirano kao društveno korisna i poželjna institucija.

Sledeća karakteristika sistema ciljeva je broj ciljeva. Savremeni uslovi tržišta i razvoja su doveli do toga da uspešna preduzeća ne ističu više od 3-5 ciljeva čime naglašavaju važnost fleksibilnosti i operativnog menadžmenta procesa. S druge strane, povećani broj ciljeva dovodi do konflikta u toku njihovog prevođenja na operativne zadatke, te umesto veće uređenosti u toku funkcionisanja dovodi do blokade sistema.

Quinn je u svojim istraživanjima utvrdio da uspešni menadžeri objavljuju relativno malo ciljeva. Osim toga, ti ciljevi su često opšti i opsežni, odnosno, retko kad su kvantitativni i konkretni. Razloge za ovakav odnos prema ciljevima on vidi u:

- Rastu centralizacije sa povećanim brojem i preciznosti ciljeva,
- Integrisanju „opozicije“ oko osporavanja ciljeva,
- Teškoćama da se bez većih posledica promene već objavljeni ciljevi,
- Opasnosti da konkurencija lako sazna, odgovori ili preduhitri namere preduzeća.

Na osnovu ovih karakteristika dilema je oko stepena otvorenosti ili zatvorenosti ciljeva. Zaključak je da se povećava stepen zatvorenosti ciljeva sa spuštanjem niz hijerarhijsku strukturu preduzeća i da ciljeve možemo zatvarati samo ako postoji mogućnost merenja njihovog uticaja na sve pravce dinamike sistema i ako smo je unapred ograničili merljivim pokazateljima. Čak i ciljeve koji imaju odgovarajuću mernu veličinu ponekad je teško determinisati. Usled toga se odustaje od njihovog direktnog iskazivanja i merenja, uvode se pomoćni ciljevi čije iskazivanje je jednostavnije oni, dok svi zajedno, garantuju postizanje prvobitno zamišljenog cilja. Npr. Zahteve za određenom stopom profitabilnosti mogu u potpunosti zameniti:

- Stalni rast prodaje na nivou industrijske grane,
- Rast zarade kako bi se obezbedili izvori reinvestiranja,
- Rast zarada po deonici kako bi se obezbedila zainteresovanost za ulaganje novog kapitala, itd.

Ciljeve ove orijentacije naglašavaju vrednost dobre konkurentske pozicije. Da bi ona bila trajno održiva neophodno je njeno uparivanje sa internim sposobnostima koje naglašavaju ciljeve poput:

- Efikasne upotrebe raspoloživih resursa
- Efekti od istraživačko-razvojnog rada, obučenosť osoblja i menadžmenta,
- Fizička vrednosť i potencijal.

U periodima ugroženosti opstanka preduzeća i kada su neophodne brze i radikalne promene načina rada preduzeća, i Quinn priznaje, postoji naglašena potreba za zatvorenim, centralizovano donetim ciljevima preduzeća, koji fokusiraju pažnju na ograničen broj uticajnih faktora. Hijerarhija ciljeva najvišeg nivoa, u kontekstu lanca prioriteta, ne izražava svu kompleksnost strukture sistema ciljeva. Ona operiše sa ciljevima sistema koji su istog stepena značajnosti. Transformacija u sistemu ciljeva implicira promene u sistemu kontrole njihovog dostizanja i sistemu prevođenja u konkretne aktivnosti (što je suština procesa odlučivanja). Ako novi sistem ciljeva zahteva promene u načinu prkopljanja i obrade podataka i ako ne podržava postojeće principe odlučivanja nedvosmisleno vodi ka promenama u menadžment informacionom sistemu (MIS).

12.4.5.2 Uloga ciljeva u definisanju strategije

Strategije se formiraju u okviru postupka u kojima ciljevi imaju ravnopravnu ulogu kao i relevantni elementi okruženja, interne snage i sposobnosti, raspoloživi resursi idr.

Ciljevi sumanje dominantni a više ograničavajući faktor izvora strategije.

Uloga globalne strategije je da optimizira poslovni portfolio, odnosno kreira strategijski leveridž kako bi povećala vrednost preduzeća kao celine. Ispunjenje ove uloge podrazumeva da u njenom sadržaju budu definisane sledeće komponente:

- Odvojen uticaj na poboljšanje performansi poslovnih jedinica,
- Uticaj na performanse putem obogaćivanja veza između poslovnih jedinica,
- Efikasno i efektivno obavljanje određenih uloga u domenu zajedničkih funkcija poslovnih jedinica,
- Razvojne aktivnosti usmerene na poboljšanje miksa poslovnih jedinica.

Globalna strategija je samo posredno, preko poslovnih jedinica, usmerena na okruženje, konkurenciju, proizvode idr. Njen osnovni domen je upravljački doprinos jedinstvu i efikasnosti delova.

	Problemi	Koncepti	Strategija preduzeća
1950	Opterećenje centralne uprave	Decentralizacija	Divizionalizacija
1960	Orijentacija na rast	Usavršavanje veštine opšteg menadžmenta i sinergije	Diversifikacija: konglomeratska, koncentrična
1970	Problemi alokacije resursa	Planiranje portfolia	Balansirani portfolio
1980	Vrednosni gepovi i podbačaji diversifikacije	Planiranje bazirano na atraktivnosti poslova	Restrukturiranje
1990	Utvrđivanje jezgra poslovanja	Stil upravljanja, distinktivne kompetentnosti i zajednička upotreba resursa	Prihvatljivi i vezani portfolio
	Trajna osnova za sinergiju preduzeća	Parenting prednosti	Upravljanje portfoliom poslova

Tabela 38: Razvoj strategije za nivo preduzeća

U tabeli 38 su izdvojene pet etape i njihove karakteristike na osnovu mišljenja mnogih autora a za naša preduzeća su od posebnog interesa etape posle 70-tih.

12.4.5.3 Definisane strategije

Potreba za promenom strategije je znatno češća pojava nego sprovođenje transformacionih promena u preduzeću.

Razlog tome su stalne promene u okruženju na koje se može adekvatno odgovoriti na nivou same strategije. U slučaju razvoja strateški zaokreti su znatno blaži (dugoročniji) i podrazumevaju odlučivanje uz povratnu vezu. U slučaju transformacije odluke su radikalne i definitivne, što im daje posebnu težinu.

Drugi opšti razlog za promenu je činjenica da ni jedna strategija nije trajno upotrebljiva. Svaka od strategija zahteva strateške zaokrete, od komercijalizacije na invenciju, sa rasta na razvoj i obrnuto. Na ovakvo ponašanje primoravaju dve zakonitosti: postojanje granica efikasnosti strategije i strateška merjenja.

Suštinu Ansoff-ovog koncepta strategije predstavljaju stavovi i odluke u vezi odnosa proizvod/tržište, matrice vektora rasta, komparativnih prednosti i sinergije. I ako svaka od nabrojanih komponenti strategije pruža mogućnosti za transformaciju, bazični izvor za promenu strategije predstavlja promena izbora u okviru matrice rasta.

Proizvodi/tržišta	Postojeći	Novi
Postojeća	Penetracija tržišta A_1	Razvoj proizvoda A_2
Nova	Razvoj tržišta A_3	Diverzifikacija A_4

Slika. Matrica rasta

Promena strategije bazirana na marketinškim sposobnostima dovodi do vertikalnog, dok promena bazirana na inovativnim sposobnostima dovodi do horizontalnog pomeranja u matrici. Kombinacijom korišćenja ovih sposobnosti može doći do dijagonalnog pomeranja u matrici.

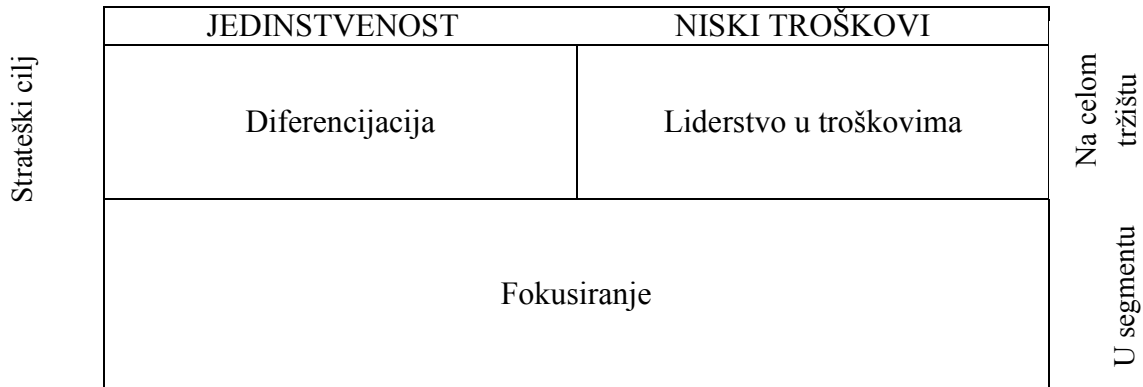
Izbor inovativnog pravca promene je opravdan kada proizvodi preduzeća imaju snažnu konkurenciju, te će doprinos uloženi napor u nove proizvode prevazići doprinos ulaganja u nove kupce i kada su inovacije dovoljno snažne da obezbeđuju lako održavanje stvorene prednosti.

Marketinška osnova promene strategije je opravdana kada nisu dovoljno iskorišćeni tržišni potencijali raspoloživog asortimana proizvoda.

Najveće promene u strategiji preduzeća proizvešće nameravana dijagonalna pomeranja u matrici rasta. Ona podrazumevaju radikalne izmene i u pogledu asortimana i u pogledu obuhvata tržišta. U situacijama delujuće (realne) krize primeniće se fokusiranje, sužavanje aktivnosti putem smanjenja obuhvata tržišta ili asortimana proizvoda (očuvanje zdravog jezgra $A_4 \rightarrow A_1; A_2 \rightarrow A_3$). U slučaju anticipirane krize preduzimaju se koraci širenja aktivnosti radi disperzije rizika od gubitka postojećih tržišta i poslova ($A_1 \rightarrow A_4; A_3 \rightarrow A_2$).

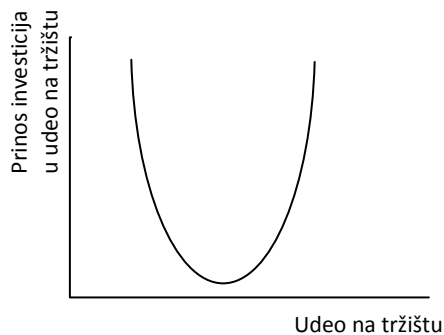
Teorijski i praktično jednako vredan i primenjivan koncept strateškog menadžmenta M. Portera omogućava izbor između tri strateške opcije: liderstvo u nižim troškovima, diferencijaciju i fokusiranje. Uspešna preduzeća slede „čistu“ stratešku orijentaciju. Usled toga, u ovom konceptu, promena strategije podrazumeva stratešku preorijentaciju (na drugi vid strategije) ili strateško „pročišćavanje“ (dosledno opredeljenje za jednu).

STRATEŠKA PREDNOST



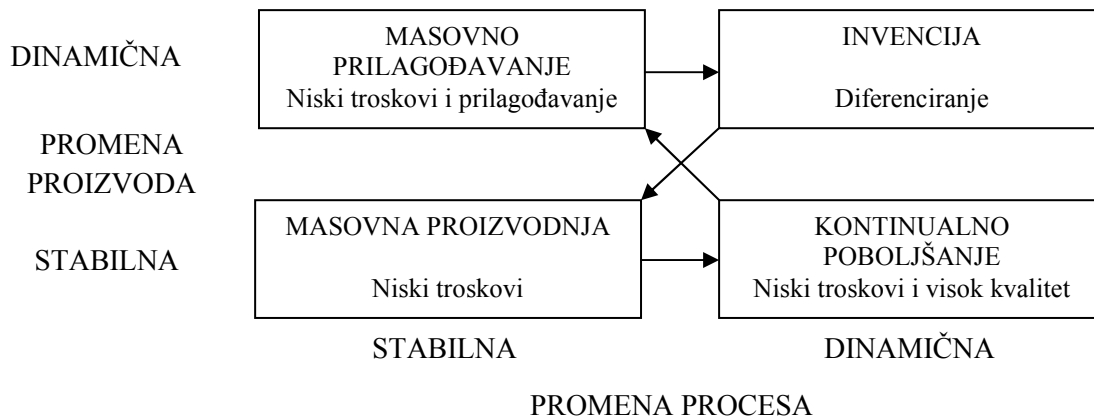
Slika. Porter-ove globalne strategije

Izbor strategije nije podjednako slobodan u svakoj grani industrije ili delatnosti. Na nekim tržištima, za neke proizvode, npr. troškovi nisu od prioritnog interesa, bitan je efekat proizvoda (lekovi, dijamanti, zlato, visoka moda, ...). U nekim granama je sužen prostor diferencije (osnovne životne namirnice, hleb, meso, idr.) Usled toga u tim delatnostima problem izbora strategije može biti samo iskonstruisan, a ne i stvaran. Dalje, dodatno suženje prostora strateške dileme omogućuje poznavanje povezanosti između veličine firme (posmatrane kroz udeo na tržište) i prinosa od investicija u njeno povećanje na bazi kontinuiteta strategije. Ovaj odnos opisuje kriva U oblika.



Slika. Odnos povrata investicija i rasta udela na tržištu

Shvatanje sugestije ovog odnosa ukazuje na neracionalnost opredeljenja malih firmi da biraju strategiju niskih troškova koja je uvek povezana sa rastom učešća na tržištu, odnosno, na retrogradnost velikih ukoliko diferencijaciju vrše u pravcu koji podrazumeva malo učešće. Za prve, optimalan izbor je diferenciranje a za druge dalji razvoj tržišta radi očuvanja ili rasta učešća. Za mala i srednja preduzeća izlaz je u fokusiranju na pojedine segmente. Prilikom analize sa aspekta uticaja dinamike (promena) procesa kao osnovu za ovu analizu koristimo model sistemskog prilagođavanja.



Slika. Model sistematskog prilagođavanja

Masovno prilagođavanje naglasak prebacuje na kontinuelno poboljšanje proizvoda (kroz inoviranje i kvalitet). Dok kontinuelno poboljšanje osnovu nalazi u snažnoj tehničko-tehnološkoj osnovi, masovno prilagođavanje predstavlja njegovu ekstrovertniju varijantu i zahteva snažnu marketinšku orijentaciju.

12.4.6 Diverzifikacija kao osnova organizacione strategije

U opštem slučaju, strateško odlučivanje o pravcima programske transformacije ima na raspolaganju:

- rast obima postojeće delatnosti
- horizontalnu diverzifikaciju
- vertikalnu diverzifikaciju

Svaka opcija ima svoje komparativne prednosti i nedostatke, odnosno njihov izbor nije moguće izvršiti bez svođenja potrebne analize na nivo konkretne situacije preduzeća. Strategija razvoja kroz **rast obima poslovanja** je opcija koja se preferira u situacijama rasta tržišta na kome se učestvuje ili kad postoje izgledi za povećanje učešća na bazi poboljšanih marketing aktivnosti ili snižavanja cena na bazi ostvarene ekonomije obima. Ova orjentacija je tipična za preduzeće u mladim, rastućim granama proizvodnje i za nova (mlada) preduzeća. Predstavlja najjednostavnije strateško rešenje.

Horizontalna diverzifikacija predstavlja rast kroz ulazak u područje diferentne tehnološke i tržišne kompetentnosti i stoga predstavlja znatno kompleksniji izbor. Ona podrazumeva razvoj proizvoda ili usluga i odgovarajućih tehničko-tehnoloških procesa koji su komplementarni ili potpuno različiti od postojećih, ali čiji se plasman ostvaruje na dosadašnjem tržištu. Da bi mogla da se realizuje horizontalna diferencijacija, menadžment mora biti značajno pojačan novim ljudima koji su sposobni da kreiraju novu kompetentnost. Ovde dolazi do napuštanja grane. Nije

je moguće realizovati u kratkom vremenskom periodu. Jedini način ubrzanja njene implementacije je diverzifikacija kroz akvizicije u odabranom pravcu.

Vertikalna diverzifikacija predstavlja odluku preduzeća da dalji razvoj bazira na obuhvatanju tržišnih transakcija u okviru sopstvene delatnosti. Obuhvaćene transakcije po karakteru procesa i proizvoda prethode ili slede procese i proizvode posmatranog preduzeća. Ima dva spoja pravca: unapred i unazad. Prednosti vertikalne diverzifikacije su:

- stvaranje uslova za maksimiziranje efekata postojećeg poslovanja, kroz viši stepen finalizacije i ulazak;
- njena cena, odnosno finansijski rizik, je jednak vrednosti investicija. Druge opcije u direktan rizik uključuju i troškove obrtnih sredstava;
- za njenu realizaciju su potrebna manja finansijska sredstva jer su obrtna sredstva većinom vezana za već postojećim materijalni ulaz ili izlaz;
- generisanje ulaznih resursa ili tražnje za postojeće proizvodno-tehnološko jezgro

12.4.7 Analiza faktora odlučivanja o integraciji

Složeno shvatanje integracione dileme na odluku o kupovini (tržišnom) ili internom realizovanju transakcija je usmereno na finansijsku analizu koju takva odluka zahteva. Odluka bi se mogla doneti upoređivanjem ušteda ili zarada koje integracija donosi i troškova investicionih sredstava koja su potrebna za njenu realizaciju.

Konkretni elementi koji ulaze u troškove spoljne transakcije su cena ulaza i troškovi upravljanja njegovom dinamikom i kvalitetom. U troškove integrisane proizvodnje ulaze cena koštanja ukupnog obima proizvoda integrisane jedinice i troškovi dodatne unutrašnje koordinacije. Ove elemente analize u osnovi nije teško utvrditi.

Mnogo složeniji su postupci utvrđivanja efekata (koristi i troškova) koji se odnose na entitet koji će integracijom nastati. Osnovna prepreka u tom pogledu je njihov pretežno kvalitativni karakter. Neki od efekata:

- **Povećana fleksibilnost, merena brzinom reakcije u okviru preduzeća.**
- **Povećana fleksibilnost usled bolje informisanosti o tržištu. Povećana specijalizacija jedinica.**
- **Povećana efikasnost tržišnih aktivnosti.**
- **Poboljšanje pregovaračke pozicije kroz ukidanje pregovaranja.**
- **Otežavanje ulaza novih konkurenata.**
- **Integracijom se može postići ulaz u sferu viših stopa povraćaja.**
- **Mogućnost kombinovanja u organizaciji proizvodnih procesa.**
- **Povećani broj integracionih jedinica može dovesti do mogućnosti veće diferenciranosti proizvoda od konkurentskih.**

Faktori u analizi troškova integracije su konkretni obim zahteva i oportuni troškovi. Ako obim zahteva ne odgovara nivou kome je moguće efikasno organizovanje integrisane jedinice, do integracije neće doći.

U nastavku će biti izneti neki od osnovnih ograničenja u preuzimanju integracionih aktivnosti:

- **Analiza oportunih troškova će omogućiti izbor orijentacije integracije i međusobno rangiranje opcija u okviru iste orijentacije.**
- **Za racionalnu upotrebu kapitala je vezano i pitanje smanjenja fleksibilnosti njegove upotrebe usled integracije.**
- **Ako integrisane jedinice nisu podjednakog nivoa organizovanosti može doći do njegovog snižavanja na nivo lošijih.**
- **Tehnološka superiornost jedne jedinice neće stvoriti superiornost preduzeća kao celine.**
- **Tehnološka zavisnost između jedinica može biti kritična i zbog različitog stepena fleksibilnosti tehnologije u jedinicama.**
- **Integracija može na nižim nivoima procesa dovesti do smanjenja inovativne i preduzetničke motivacije.**
- **Tehnološke, organizacione, tržišne i dr. osobine jedinica dovode do različitosti koje su takođe, uzrok konflikta.**

Unapred ili unazad – integraciona dilema

Naredni nivo predstavlja odlučivanje o integraciji unazad ili unapred. Nema mogućnosti za davanje prednosti jednoj od raspoloživih alternativa. Možemo reći da je osnovna prednost orijentacije unazad stabilnost snabdevanja a unapred mogućnost korišćenja pogodnosti elastične tražnje.

Sužena integracija

Sužena integracija je integracija dela ili delimičnog obima proizvodne faze koja sledi ili prethodi posmatrani proces. Ona se nameće kao rešenje koje je ponekad i racionalnije od potpune integracije. Njeni kapitalni zahtevi su manji od potpune a efekti mogu biti jednaki. Stoga je uvek korisno izvršiti analizu doprinosa pojedinih podfaza i tehnološke mogućnosti sužene integracije.

Pošto sužena integracija podrazumeva manji rast fiksnih troškova, ona uključuje manji stepen rizika i lakša je za sprovođenje. Njeno sprovođenje može predstavljati i prelaznu etapu do potpune integracije. Sužena integracija ima efekat poboljšanja pregovaračke pozicije sa dobavljačima ili kupcima. Delimična integracija može biti i metod sticanja know-how-a faze koja je od interesa a koji se želi preneti na kupce ili dobavljače (šećerana ispita optimalnu upotrebu agrotehničkih mera a zatim ih preporučiti individualnom sektoru ili drugim dobavljačima).

Modaliteti sprovođenja integracije

Kada govorimo o integraciji na bazi postojećeg proizvoda ili tehnologije tada imamo mogućnost izbora između njegovih sprovođenja kroz sopstveni razvoj ili kroz akviziciju. Ako se govori o integraciji na bazi novog proizvoda ili tehnologije, tada sopstveni razvoj gotovo da nema alternativu.

Ansoff navodi dve grupe varijabli koje utiču na izbor, to su troškovi i vreme. S obzirom da je troškove relativno lako precizno odrediti, ključno pitanje odluke je uticaj vremena na efikasnost integracije. Kod unutrašnjeg razvoja je vreme duže i uključuje inovativni i implementacioni ciklus. Preuzimanje je mnogo brža alternativa.

Porter uključuje veći broj faktora. Za utvrđivanje efekata unutrašnjeg razvoja, neophodno je uzeti u obzir investiciona ulaganja i sticanje know-how-a ili licenciranje proizvoda i tehnologije, investicije u opremu i postrojenja, troškove izazvane odgovorom konkurenata i novonastale tokove sredstava, povezane sa učešćem na novom tržištu.

Osnovni nedostatak integracije kroz akviziciju je njena cena koju treba isplatiti u kratkom roku. **Akvizicija** je kupovina preduzeća ili njegove filijale, pri čemu kupljeno preduzeće može postati deo jedinstvenog preduzeća ili njegova filijala. Cena koja će se platiti se određuje na tržištu preduzeća ili akcija.

Ako se iz analize izuzmu cenovni uticaji na odluku, ili se utvrdi da su cena akvizicije i unutrašnjeg razvoja približne, znatan uticaj će imati sekundarni kriterijumi odlučivanja:

- kvalitet rukovodstva i personala preduzeća koje se preuzima,
- postojanje tržišnog prostora za ulazak novih kapaciteta,
- izgledi uspešnog okončanja unutrašnjeg razvoja,
- očekivana složenost upravljanja integracionom celinom.

Kvaziintegracija

Kvaziintegracija je oblik odnosa između vertikalno susednih preduzeća koji se po svojim karakteristikama nalazi između ugovorima regulisane saradnje i punog vlasništva. Njeno sprovođenje omogućuje postizanje nekih efekata integracije i istovremeno izbegavanje nekih rizika. Uobičajeni oblici kvaziintegracije su:

- posedovanje manjinskog paketa akcija,
- kreditiranje ili davanje garancija za kredite,
- avansni krediti,
- ekskluzivni ugovori o saradnji,
- specijalizovana logistička postrojenja,
- zajednički ulozi u IR ili vlasništvo nad licencom i dr.

Ovaj oblik integracije ne uključuje pun iznos troškova, ali zadržava i viši stepen rizika od raskidanja. Stanje tržišta i promene na njemu su osnovni faktor trajanja i stabilnosti ovog odnosa.

Ako je kvaziintegracija stabilna i bazira na zajedničkom interesu, onda omogućuje postizanje većine pozitivnih efekata integracije: razmenu i efikasnost informacija za obe strane, koordinirano poslovanje, uštede na pregovaranju, itd. Pored ovih prednosti, donosi i dodatne: manji ili nikakav ulog kapitala, nema potrebe za koordinacijom u integrisanoj jedinici, mogućnost prelaska na ovaj odnos sa drugim preduzećima i dr.