

RECENZENTI

Prof. dr Miroslav Milojević
Prof. dr Radoslav Stefanović

IZDAVAČ

Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu

ZA IZDAVAČA

Prof. dr Milica Vujičić, dekan

ODGOVORNI UREDNIK

Doc. dr Vlastimir Leković

KOMPJUTERSKA OBRADA

Blaža A. Mitrović, dipl. ecc.

ŠTAMPA:

Čigoja štampa, Beograd
e-mail: chigoja.cunet.yu

TIRAŽ: 150

ISBN 86-82203-31-6

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

658.003.5(082)

UPRAVLJANJE ključnim aspektima
transformacije preduzeća / redaktor Živadin
Stefanović. - Kragujevac : Ekonomski fakultet
Univerziteta, 1999 (Beograd : Čigoja štampa).
VII. 302 str. ; graf. prikazi ; 24 cm
Tiraž 150. - Str. II-IV: Predgovor / Živadin
Stefanović. - Bibliografija uz svako poglavlje.

ISBN 86-82203-31-6

1. Стефановић, Живадин

65.01(082)

а) Предузећа - Трансформација - зборници б)

Предузећа - Управљање - Зборници

ID=79334156

©1999.

Sva prava su zaštićena. Nijedan deo ove knjige ne sme biti reprodukovan niti smešten u sistem za pretraživanje ili transmitovanje u bilo kom obliku, elektronski, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na drugi način, bez prethodne pismene dozvole autora.

UPRAVLJANJE KLJUČNIM ASPEKTIMA TRANSFORMACIJE PREDUZEĆA

Redaktor

Prof. dr Živadin Stefanović

Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu

SADRŽAJ

Deo I

TEORIJA UPRAVLJANJA

1. Liderstvo	3
2. Kriza, konsolidacija i transformacija preduzeća	15
3. Efikasnost transformacije preduzeća u uslovima ekonomske blokade	26
4. Menadžment, strateški menadžment i project management	33
5. Upravljanje stratezijskim promenama u procesu obnove (ozdravljenja) preduzeća	42
6. Kritično sistemsko mišljenje - nova paradigma teorije i prakse društvenih sistema	51
7. Transformacija visokoškolskih ustanova u skladu sa standardima ISO 9000:2000	67
8. Ekonomika vertikalno povezanih preduzeća	75
9. Ferme međunarodne saradnje između preduzeća	86
Literatura	97

Deo II

ORGANIZACIONA TRANSFORMACIJA

1. Determinante organizacionog ponašanja u transformaciji preduzeća	105
2. Fleksibilnost organizacije u funkciji organizacione transformacije	112
3. Organizaciono učenje u funkciji transformacije preduzeća	121
4. Elementi i determinante upravljanja poslovnim procesima preduzeća	128
Literatura	138

Deo III

MARKETING ASPEKTI U UPRAVLJANJU

1. Primena direktnog desktop marketinga u prodaji	143
2. Uskladjivanje marketing strategije sa ponašanjem konkurencije u eri marketing odnosa	150
3. Ključni aspekt kreiranja i implementacije identiteta	158
4. Proces marketinškog planiranja u multinacionalnoj kompaniji Svenska Ackumulator AB Jungner	168
Literatura	178

Deo IV

FINANSIJSKA TRANSFORMACIJA

1. Finansijsko upravljanje i merenje likvidnosti preduzeća	183
2. Finansijsko računovodstvo kao podsistem računovodstvenog informacionog sistema	199
3. Izveštaj revizora - pratilac finansijskog izveštavanja preduzeća	208
4. Neki aspekti analize akcija	217
5. Ocena osnovnih metoda formiranja transfernih cena	224
Literatura	233

Deo V

TEHNOLOŠKA TRANSFORMACIJA

1. Agilni proizvodni sistemi u tehnološkoj transformaciji preduzeća	237
2. Naučno-istraživački i razvojni rad u funkciji tehnoloških promena	248
3. Uloga informacionih tehnologija u procesu transformacije preduzeća	255
4. Informacioni sistem kao podrška stratezijskom upravljanju u procesu transformacije preduzeća	266
Literatura	277

5. UPRAVLJANJE STRATEGIJSKIM PROMENAMA U PROCESU OBNOVE (OZDRAVLJENJA) PREDUZEĆA

*U ovoj trci pretrčite prva četiri kruga što brže možete, a
zatim postepeno povećavajte brzinu*

(William Wiess, direktor Ameritecha)

Upravljanje promenama se definiše kao struktuirani i sistematski pristup realizaciji održive promene ljudskog ponašanja unutar jedne organizacije. Svedoci smo da dinamizam i kompleksnost faktora okruženja sve veći naglasak stavlja na sposobnost upravljanja promenama. Od uspešnosti suočavanja sa nastupajućim promenama preuredjivaće se relativni položaj pojedinih zemalja, njihova industrijska osnova, bogatstvo i snaga. U poslednjoj dekadi ovog veka pritisci za promenom u širokom rasponu poslovanja postaju sve vidljiviji. Različiti transformacioni procesi putem kojih se preduzeće prilagođava okruženju postaju okosnica upravljanja promenama, što podrazumeva dinamičnu organizaciju sposobnu da se prilagodi novim okolnostima i izazovima. Sa ulaskom u novi milenijum menadžeri će se suočavati sa novim konkurentskim izazovima koji će nametati potrebu rekonceptualizacije distinktivnih prednosti preduzeća. Prema [1], konkurentski ambijent u budućnosti oblikovaće sledećih osam glavnih diskontinuiteta: globalizacija koja nameće potrebu kreiranja konkurentске prednosti, deregulacija i privatizacija, nestalnost gotovo svih industrija, konvergencija različitih tehnologija, nedeterminisanost industrijskih granica, poslovanje na bazi standarda, smanjivanje broja posrednika i ekološka osetljivost.

Uslov za ostvarivanje konkurentске prednosti preduzeća nije samo u odgovarajućem upravljanju promenama, već i u postojanju povoljnih opštih uslova na nacionalnom i granskom nivou. Ovo posebno iz razloga što se za naš privredni ambijent ne može reći da stimuliše propulzivni tip privredjivanja, inovativnost i stalna unapredjenja, razvoj menadžerskih veština, leaderskih sposobnosti i preduzetničkih sklonosti. Stoga je uloga ne samo menadžmeta već i države u stvaranju odgovarajućeg poslovnog ambijenta nezamenljiva i značajna. Upravo zbog aktuelne privredne stvarnosti i ekonomsko-finansijskog položaja većine naših (posebno velikih) preduzeća, stanja

potencijala rasta njihovih tržišta, organizacione strukture i procesa i nastupajućih promena, nesumljivo je da su neophodne brojne upravljačke intervencije u procesu njihove obnove (ozdravljenja). Posle nedavnih ratnih dejstava stanje privrednog ambijenta je takvo da u još većoj meri aktuelizira neophodnost brzih i sveobuhvatnih reformi i integraciju jugoslovenske privrede u evropsku i svetsku privredu.

Pristupi strategijskim promenama i procesima obnove (ozdravljenja)

Promene su imanentne poslovnoj aktivnosti. Promene, u stvari, pretpostavljaju potrebu prilagođavanja novim okolnostima i zato se moraju planirati. Što se više vremena posveti planiranju verovatnije je da će program promene uspeti. Promenama treba upravljati uprkos nizu prepreka i prema utvrđenom vremenskom rasporedu. Upravljanje promenama postaje jedan od najznačajnijih izazova menadžmenta savremenog preduzeća i primarni, ako ne i jedini, zadatak poslovnih lidera. Liderstvo je otuda kritičan faktor uspeha upravljanja promenama, jer se vizijom izražavaju osnovne aspiracije preduzeća i usmeravaju promene, odnosno njegova transformacija.

Zaposlene je teško motivisati i mobilisati za promene ako ne postoji vizija promena. Zato promena nije moguća bez mobilizacije zaposlenih, bez usvajanja novog mentalnog sklopa, načina razmišljanja, znanja i veština potrebnim da se one sprovedu. Uslov efikasne implementacije promena je u postojanju odgovarajuće kulture u kojoj zaposleni ne osećaju pretnju kad im se stalno postavljaju pitanja i preispituje postojeće ponašanje i priznati način rada. Kad se strategija menja često dolazi do pratećih promena u strukturama i odgovornostima, što utiče na zaposlene. Za uspeh promena neophodno je obezbediti zainteresovanost i odgovarajuću izbalansiranost i svih ostalih interesnih grupa (stakeholdera), osim top menadžmenta i zaposlenih, od kojih zavisi sudbina preduzeća. Naime, treba imati u vidu da promenom mogu biti ugroženi interesi različitih stakeholdera i dovedene u pitanje dosadašnje pozicije.

Pristup promenama može biti reaktivan (pasivan) ili proaktivan (aktivan). Dilema je da li zauzeti stav reagovanja na osnovu već stvorene situacije ili stav akcije na osnovu anticipiranih promena. Tempo promena omedjuju dva ekstrema. U prvoj grupi su promene koje se uvode postepeno. Nailaze na manji otpor, odvijaju se uz manje potresa i veću podršku zaposlenih. Veći deo promena ide ovim pravcem. U drugoj grupi su promene koje se uvode iznenadno, vezuju se za strategijske promene, predstavljaju podršku realizaciji određene strategijske inicijative i nailaze na značajniji

otpor čak i kad se pažljivo vode. Strategijske promene korespondiraju sa proaktivnim traganjem za novim načinima rada, ponašanja, verovanja i implementacije novih strategija. Strategijska promena predstavlja proaktivno upravljanje promenom u preduzeću da bi se postigli jasno identifikovani strategijski ciljevi [2, str. 737]. Preduzima se korišćenjem preskriptivnog i emergentnog strategijskog pristupa.

Preskriptivni pristup upravljanje strategijskim promenama tretira kao jasno, predvidljivo i koje može da se odvija po unapred propisanom načinu. Preskriptivni model polazi od pretpostavke da je moguće jasno preći iz jednog u drugo stanje. Obuhvata neophodnu planiranu akciju za postizanje promene. Promena znači implementaciju akcije koja proističe iz odluke da se sledi izabrana strategija. U ekstremnim slučajevima, verovatno će promene biti nametnute onima koji moraju da ih primene.

Emergentni pristup sagledava upravljanje strategijskim promenama kao manje predvidivo, smatrajući da promene tokom vremena dobijaju nepredviđeni zamah. Promena ponekad može da znači ukupan proces razvijanja strategije, kao i akcije koje iz toga proističu pošto je strategija formulisana. Ovo može da podrazumeva eksperimentisanje, učenje i konsalting za one koji su uključeni u promene. Jedan broj pristalica ovog pristupa ukazuje na potrebu responzivnosti u dinamičnom okruženju, dok se drugi koncentrišu na dugoročnu potrebu za promenom organizacionih veština, stila i poslovne kulture. Kritičari pristupa dugoročnog učenja smatraju da je od male praktične vrednosti učenje u situaciji kad se preduzeće suočava u kratkom roku sa iznenađnom krizom.

Strategijska promena zahteva vreme i resurse. Troškove implementacije treba stavljati u odnos sa direktnim koristima. U mnogim slučajevima strategijska promena je praćena izvesnim stepenom rizika i nesigurnosti. S obzirom da se strategijska promena pre svega odnosi na zaposlene i obavljanje njihovih zadataka, može da izazove otpor, čime se otežava njena primena. Osim toga, treba imati u vidu da se sprovodi kroz sve formalne i neformalne aspekte organizacije, što takođe može predstavljati kritičan faktor delotvornosti promene. Ukazuje se [3, str. 751] na sledećih pet međusobno povezanih faktora uspešnog upravljanja strategijskim promenama: procena okruženja, vođenje promena, povezivanje strategijskih i operativnih promena, strategijsko upravljanje ljudskim resursima, koherentnost u upravljanju promenom.

Polazeći od metoda upravljanja promenama (vremensko razdvajanje i prostorno razdvajanje) i različitih posledica promena (preuredjenje i

revitalizacija kompetencija), identifikuju se [4, str. 98] četiri mehanizma obnove preduzeća (videti sliku 1):

- smeli poduhvat (venturing),
- prestrukturiranje,
- reanimacija i
- podmladjivanje.

Smeli poduhvat (venturing). U razmatranju opštih problema obnove preduzeća, u literaturi se dosta dugo skreće pažnja na značaj posebne organizovanosti fleksibilnih (novih) jedinica i njihovog stepena autonomije. Posmatrano u opštem kontekstu nije uvek jasno da li je u pitanju preuredjenje ili obnova. Ovo iz razloga jer kod onih koji se šire bave ovim problemom postoji ideja da je upravo preuredjenje postojećih kompetencija i rutina ono što predstavlja problem, a ne revitalizacija kompetencija. Pravi se razlika između inovacije, koja zahteva češće kontakte i tešnju integraciju s drugim delovima organizacije, i završavanja i implementacije na fleksibilan način za koji je od koristi odvajanje i izolacija od ostatka organizacije. Nadovezujući se na ova istraživanja, a posebno ispitujući karakter korporativnog upuštanja u "smele poduhvate", utvrđena je velika raznovrsnost inovativnih mogućnosti kojima je zajednička karakteristika određeno prostorno razdvajanje. Razdvajanje izaziva određene troškove, a pre svega kao rezultat teškoća integrisanja novih ideja u staru organizaciju. Ono međutim, nosi i određene koristi jer su nove ideje po pravilu izolovane od inercije centra i imaju mogućnost da se razvijaju bez gušenja. Imajući napred iznete konstatacije, proces smelog poduhvata (venturinga) karakteriše najniži rizik od svih procesa obnove u smislu da neuspeh može da se ograniči a raznovrsnost poveća. Naime, od svih procesa obnove najbolje se kontroliše. Kao mehanizam za orkestraciju promena kroz celokupnu organizaciju sadrži i određene nedostatke jer je potencijalno najsporiji zbog kašnjenja u prvom razvoju ideja i njihovom širem prenošenju.

Prestrukturiranje. Objašnjavanje mehanizma putem kojeg se uspostavljaju promene unutar organizacije dugo je bila oblast interesovanja klasičnih administrativnih teoretičara. Oni su po pravilu opisivali pristup polazeći od različitih nivoa upravljanja, s tim da top menadžment ima najznačajniju ulogu u tom procesu. Pošto ideja kompetentnosti nije u to vreme još uvek bila dovoljno razradjena, nije dovoljno jasno da li ovi modeli favorizuju ideju revitalizacije ili obnove. I pored toga što se ovakvoj podeli mogu uputiti brojne primedbe i ograničenja, naglasak je na preuredjenju a procesi se odvijaju od vrha ka dole i vezani su za selekciju onog što se trenutno radi unutar organizacije. Novija istraživanja procese na najvišem nivou sve više

dovode u vezu sa procesom preuredjenja, gde se obnova organizacije sagledava kao nešto što proizilazi iz strategijske namere. Analize konteksta i prirode preuredjenja naglašavaju da su rizici suštinski veći nego kod smelih poduhvata. Ovo pre svega jer se promena odvija na širem planu. Neuspeh najvišeg rukovodstva u izvršavanju promena je dobro dokumentovan tako da rizici nisu trivijalni. S druge strane, proces prestrukturiranja ima značajnu prednost jer je brži i relativno je efikasniji za preuredjenje kompetencija.

	Prostorno razdvajanje: kontrola rizika je važna	Vremensko razdvajanje: brzina je važna
Revitalizacija nekih od postojećih kompetencija	REANIMACIJA Proces koji se odvija odozdo na gore i tipično uključuje dvostruku povratnu spregu učenja	PODMLADJIVANJE Programi holističke promene usmereni na revitalizaciju
Preuredjenje jezgra kompetentnosti i perifernih rutina	SMELI PODUH VAT Proces odozgo na dole, odnosi se na pomeranje kompetencija u krug, uključujući stvaranje novih jedinica i prodaju starih	PRESTRUKTURIRANJE Proces odozgo na dole, odnosi se na prestrukturiranje odeljenja, postavljanje novih prioriteta, definisanje novih proizvoda

Slika 1. Mehanizmi strategijske obnove preduzeća [4, str. 102]

Reanimacija. Sugerise se efikasan i snažan proces promena polazeći od kreiranja, razvoja i unapredjenja strategijskih inicijativa s nižih nivoa, koji se često opisuju kao kretanje od dna na gore ili od sredine na gore. U pitanju su ideje prema kojima obnova može nastati iz autonomnog ponašanja pojedinaca ili malih grupa na nižim hijerarhijskim nivoima organizacije. Obično se zastupa gledište da direktori proizvodnje imaju najsavremenija znanja i veštine i bliži su izvorima informacija koje su ključne za inovativnost. U preispitivanju postojećih procesa i izgradnji novih kompetencija polazi se od nižih nivoa korišćenjem dvostruke povratne sprege generativnog učenja. Interakcija sa tržištem i zahtevima kupaca pomaže da se menja *status quo*. Ovaj proces može da se poredi sa procesom preuredjenja ili iskorišćavanja već razvijenih kompetencija za koji se veruje da se odvija na višim nivoima jednostruke povratne sprege adaptivnog učenja. Učenje na gornjem nivou doprinosi obezbeđenju iskorišćavanja postojećih kompetencija i njihovom transferu kroz organizaciju. Pošto reanimacija može biti delimično emergentan proces nije ga moguće potpuno kontrolisati. Osim toga, proces može biti spor sa periodima mirovanja i pojave spoljnih "okidača".

Reanimacija je proces koji najviše odgovara revitalizaciji nekih od postojećih kompetencija, s tim da se rizik kontroliše ali na račun brzine.

Podmladjivanje. U novije vreme u literaturi se sve više ukazuje na mogućnost radikalnih promena polazeći od brojnih dokumentovanih slučajeva. Nasuprot jednostavnim zaokretima gde se organizacije vraćaju svojim korenima i eliminišu neprofitabilne aktivnosti i napuštaju bezvredne rutine, podmladjivanje predstavlja usvajanje potpuno novih procesa koji treba da zamene zastarele rutine i sposobnosti. Tipične karakteristike takvih procesa promene su da su oni holistički, obuhvatni i brzo se pokreću. Iako nema sugestija o tome da se ovi procesi promene isključivo fokusiraju na jednu vrstu promene kompetencije, dokumentovani primeri po pravilu se bave delotvornošću revitalizacije starih i zastarelih kompetencija. Procesi promene tipično obuhvataju nove procese mišljenja kao i rutine. Ukazuje se na opasnost da i dobro dokumentovani holistički programi promena ne budu pokrenuti, odnosno da mnoge firme koje su se angažovale na ovakvim holističkim programima nisu uspele da odu dalje od faze ambicije. Neophodnost mobilisanja čitavog top menadžmenta da bi se ostvarile promene dobro je poznata i predstavlja veliki izazov. Pored toga, treba preći i mnoge druge prepreke. Podmladjivanje predstavlja jednu od najtežih vrsta procesa obnove jer zahteva od organizacije da revitalizuje postojeća jezgra kompetentnosti brzinom i na holistički način koji nosi ozbiljne opasnosti. S druge strane, postoji rizik da kad se pokrene organizacija ona ne raspadne u haosu i tako izgubi i ono što se već ima.

Stvarna promena nastupa kada menadžeri i zaposleni modifikuju svoje ponašanje na željeni ili poželjan način i kada su značajne promene trajne, a ne privremene. Menadžeri moraju biti svesni svog okruženja, procenjujući njegovo kretanje i unapred odlučujući o tome šta uraditi u vezi sa sagledanim šansama i pretnjama. Tokom čitavog procesa promena važno je i da zaposleni budu svesni zašto se predlažu promene i zašto do njih dolazi. Ključna pitanja su participacija, angažovanje i opredeljenje. Upravljanju promenama imanentno je: *prvo*, nezadovoljstvo ostvarenim performansama i strategijama; *drugo*, postojanje vizije bolje alternative koja može da se saopšti i objasni drugima; *treće*, postojanje strategije za implementaciju promene i ostvarenje željenog stanja i, *četvrto*, otpor sprovođenju promena.

Karakteristike i ograničenja procesa obnove (ozdravljenja) naših preduzeća

Potreba za promenom treba da raste ukoliko su problemi u funkcionisanju preduzeća veći, s tim da su različiti načini saniranja i oporavka preduzeća ("aspirin faza", "penicilin faza" i "hirurška faza"). Pri tome se pravi razlika između operativne krize, koju karakteriše ugrožena likvidnost, taktičke krize, koja ima za rezultat pad rentabiliteta, i stratezijske krize, koja se manifestuje u narušenim ili razrušenim razvojnim mogućnostima. Drugim rečima, neophodno je utvrditi hitnost i dimenzije promena s obzirom da mogu biti i različitog stepena obuhvatnosti. Kontinuirano poboljšanje konkurentskih sposobnosti preduzeća je bitno, ali uvek nije dovoljno da bi se izašlo na kraj sa pritiscima iz okruženja. Promenom preduzeće se osposobljava da se bavi pravim poslom (efektivnost) i/ili za obavljanje posla na pravi način (efikasnost). Zahtev može da bude da se promeni ono što kompanija jeste, a ne prosto ono što ona radi.

Efikasno suočavanje sa zahtevima savremenog poslovnog okruženja promene vezuje za strategiju, organizacionu strukturu, stil upravljanja i poslovnu kulturu, što je ogroman i složen zadatak. Repertoar stratezijskih napora koje treba činiti najčešće se kod nas često opisuje terminom *(p)restrukturiranje*, mada ima mišljenja da se izraz transformacija može koristiti kao sinonim. U pitanju je tržišno prestrukturiranje, odnosno razvojna transformacija, izmena vlasničke i organizacione strukture, stila upravljanja, tehnologije, finansijskog položaja. Prema [5, str. 40–41], prestrukturiranje treba tretirati kao zakasnelo reagovanje na promene u okruženju i prevaziđene koncepte upravljanja, odnosno restrukturiranje podrazumeva upravljačke akcije da bi se otklonilo već evidentno krizno stanje.

Kritičan faktor uspeha u sprovođenju ovih procesa nisu samo institucionalna rešenja i opšte stanje privrednog ambijenta (koji su otežavajući i demotivišući faktor, ali ne i opravdanje za zadržavanje postojećeg stanja). Uzrok neuspeha velikog broja započetih promena kod nas, a posebno u velikim poslovnim sistemima, bio je u tome što se na njih stvarno nije računalo ili nisu bile ostvarive. Ovi procesi još više dobijaju na značaju imajući u vidu da je u velikim poslovnim sistemima ugrožen obim i struktura delatnosti, kao i kvalitet poslovnih performansi (nizak stepen korišćenja kapaciteta i izuzetno loš finansijski položaj). Uzrok ovakvog stanja nije samo u eksternim faktorima (recesija, izgubljeno tržište i sankcije), već i u internim slabostima. Gubici 913

velikih preduzeća su u 1998. god. učestvovali sa 88% u ukupnim gubicima privrede SRJ.

Obnova ovih preduzeća podrazumevaće upravljačke napore usmerene na otklanjanje kriznog stanja. Imajući u vidu da se ova preduzeća često nalaze osim u stanju krize i u fazi zrelosti, na značaju dobijaju posebne forme upravljanja ili korporativna funkcija čiji je zadatak da savlada situacije i procese koji ugrožavaju i onemogućavaju egzistenciju, rast i razvoj preduzeća. Top menadžment u najvećem broju ovih preduzeća napore na prestrukturiranju ne vezuje za korenite promene već za različite vidove "podrške" od strane države. S druge strane, ni država nije spremna da bude katalizator promena zbog rizika socijalnih i političkih posledica izvršenih promena.

Upravljanje promenama u ovim preduzećima obuhvatiće poslove koje ima "vatrogasna služba" na gašenju požara, a manje "izvidjačkog odreda" koji treba da je angažovan na pravovremenom upozoravanju na opasnosti koje se naziru. Za efikasno sprovođenje ovih promena neophodan je krizni menadžment i planski pristup koji podrazumeva odgovarajuću dijagnozu i prognozu. Prema [6, str. 51], kompanije sa dobrim sistemom kriznog menadžmenta slede proces koji se sastoji iz sledećih pet faza: *detekcija signala, priprema i prevencija, sprečavanje širenja štete, oporavak i učenje*. Na ovim osnovama je moguće definisati viziju promena da bi se snaga i vitalnost preduzeća poboljšale. U takvim okolnostima započeti procesi vlasničke transformacije predstavljaju samo prvu etapu u traganju za strategijama kojima situaciju treba preokrenuti na bolje.

Imajući u vidu da je kod preduzeća koja se nalaze u stanju krize stanje poslovnih performansi u dužem vremenskom periodu ispod nekog minimalno prihvatljivog nivoa, stratezijski naponi moraju biti usmeren na *zaokret* (turnaround) u poslovanju, odnosno na različite forme savladavanja krize. Praktičari dosta često zaokret vide u sanaciji. Luthy [7, str. 160] pojmove prestrukturiranje i saniranje koristi kao sinonime i smatra podudarnim sa pojmom zaokret. Ukoliko aktivnosti kriznog menadžmenta i strategije zaokreta ne rezultiraju izlazak iz stanja krize, može da sledi likvidacija preduzeća. Strategija likvidacije predstavlja jednu od strategija dezinvestiranja, pored strategija koje su usmerene na smanjivanje poslovne aktivnosti, različite vrste zaokreta i divestmenta [8, str. 506–510].

Za intenziviranje transformacionih procesa, konstituisanje savremenog menadžmenta i proaktivno delovanje, poseban značaj ima svojinska transformacija. Ogroman je raskorak između urgentnosti potrebe za

svojinskom transformacijom naših preduzeća i onog što se u realnom poslovnom životu stvarno preduzima. Razlog za to je što još uvek ne postoji jasno izražen ni posticaj ni interes ključnih stekholdera. Država kao jedan od ključnih eksternih stekholdera ne vidi jasan interes, jer je privatizacija inicijalna kapisla ostalih tranzicionih promena, i više se deklarativno zalaže za intenziviranje svojinskih promena uz stalno ukazivanje na rizik rasprodaje imovine i porast nezaposlenosti po osnovu privatizacije. Proklamovati privatizaciju je mnogo jednostavnije nego je sprovesti, jer ona pretpostavlja svojevrsan akt "kreativne destrukcije" na postojeće stanje stvari, promenu ciljnih, vrednosnih i ideoloških opredeljenja. Privatna svojina nije samo uslov za stvaranje efikasnog i konkurentnog preduzeća već predstavlja osnovu političke demokratije.

Ni od strane top menadžmenta ne postoji spremnost da se udje u privatizaciju, odnosno da se zameni izvesna i "sumorna" sutrašnjica sa neizvesnom budućnošću. Strah od gubitka stečenih pozicija je realan jer privatna svojina ne toleriše neefikasan menadžment. Privatizacija ne znači samo finansijsko prestrukturiranje, jer se menja struktura trajnog kapitala u pasivi, već i elegantnu formu bankrotstva preduzeća koja za posledicu ima po pravilu smenu top menadžmenta. Osim toga, za uspeh transformacionog procesa bitna je jasna vizija transformacionih procesa, odnosno da je privatizacija katalizator ostalih transformacionih procesa, znanje i sposobnost top menadžmenta da se suoči sa promenama i da na promenu gleda kao na mogućnost a ne opasnost, kao i poznavanje relevantnih koncepata i tehnika za upravljanje razvojnim ponašanjem preduzeća i za operacionalizaciju transformacionih procesa (upravljanje bazirano na vrednosti, Porterov model konkurentne strukture grane, koncept lanca vrednosti, jezgro kompetentnosti, strateški značaj tržišnog učešća i rasta tržišta, kriva iskustva, TOWS matrica, PIMS koncept, benchmarking i čitav niz drugih konceptualnih okvira) [9, str. 192–202; 205–243].

Za privatizaciju nisu previše zainteresovani ni zaposleni jer ne vide neposredan interes u tome. Poznato je, isto tako, da zaposleni ne vole da snose posledice strateških promena i da nastoje da se odupru predlozima koji mogu biti uzrok njihovih problema (tipična i razumljiva reakcija na mogućnost gubitka posla). S druge strane, značajnom delu privatnog sektora odgovara postojeće stanje i različite forme vaninstitucionalne privatizacije.

U radu se analizira upravljanje strateškim promenama posmatrano sa stanovišta nastupajućih procesa obnove (ozdravljenja) preduzeća. S tim u vezi učinjen je pokušaj da se daju praktične smernice menadžerima koji su suočeni sa promenama i zasniva se na praktičnom i stručnom znanju autora kombinovanom sa odgovarajućom teorijom. Strateške promene korespondiraju sa proaktivnim traganjem za novim načinima rada, ponašanja, verovanja i implementacije novih strategija. Strateška promena predstavlja proaktivno upravljanje promenom u preduzeću da bi se postigli jasno identifikovani strateški ciljevi. Preduzima se korišćenjem preskriptivnog i emergentnog strateškog pristupa. Polazeći od metoda upravljanja promenama (vremensko razdvajanje i prostorno razdvajanje) i različitih posledica promena (preuredjenje i revitalizacija kompetencija), identifikuju se četiri mehanizma obnove preduzeća: smeli poduhvat (venturing), prestrukturiranje, reanimacija i podmladjivanje. S obzirom da procesi obnove u našim uslovima dobijaju još više na značaju, imajući u vidu započete procese vlasničke transformacije, da je u velikom broju preduzeća ugrožen obim i struktura delatnosti, kao i kvalitet poslovnih performansi (nizak stepen korišćenja kapaciteta, stanje potencijala rasta tržišta i izuzetno loš finansijski položaj), poseban deo rada je posvećen karakteristikama i ograničenjima obnove (ozdravljenja) naših preduzeća.

6. KRITIČKO SISTEMSKO MIŠLJENJE – NOVA PARADIGMA TEORIJE I PRAKSE DRUŠTVENIH SISTEMA

Visoki rezultati nauke dostignuti u objašnjavanju, predviđanju i kontrolisanju prirodnih sistema opravdano se pripisuju postojećim metodama proizvodnje i testiranja teorija u prirodnim naukama. Analogno se može očekivati da uspešan razvoj nauka koje se bave društvenim sistemima zavisí od metoda istraživanja primerenih tim sistemima. Pri tome, metodi uspešni u primeni u prirodnim naukama ne mogu biti jednostavno preuzeti i upotrebljeni u naukama koje se bave društvenim sistemima. U protivnom, operisaće se instrumentima u potpunosti neprimerenim društvenim sistemima. Alternativni metodi istraživanja, razvijeni u *hard* i *soft* sistemskom toku *management science*–a, prikladniji su za razmatranje važnih klasa društvenih