

STRATEGIJSKI MENADŽMENT

časopis za strategijski menadžment i sisteme podrške strategijskom menadžmentu
SM, god. 5, broj 1, maj 2001.

YU ISSN 0354-8414

1/2001

Izdavač

Ekonomski fakultet Subotica
24000 Subotica, Put Moše Pijade 9-11
Tel: 024/552-494
Faks: 024/546-486

Glavni i odgovorni urednik
prof. dr Stevan Vasiljev

Stručni urednik
prof. dr Živan Ristić

Redaktor i korektor
prof. dr Jelica Trninić

Za izdavača
prof. dr Đerđi Petković

Uređivački savet
dr Neđo Balaban (predsednik), dr Mirko
Andrić, dr Radmilo Todosijević, dr Božidar
Leković, dr Nebojša Janićijević, dr Branislav
Mašić, dr Vesna Miličević, dr Nenad Vunjak

Tehnički urednik
Marton Sakal

Sekretar redakcije
Goran Vukmirović

Štampa
"Minerva" Subotica

Rešenjem Ministarstva za informisanje
Republike Srbije, časopis "Strategijski
menadžment" upisan je u registar javnog
informisanja pod brojem 2213, od 7.
avgusta 1996.

Rešenjem Ministarstva za nauku i
tehnologiju Republike Srbije br. 413-00-
435/1/96-01 časopis je oslobođen opšteg
poreza na promet proizvoda kao publikacija
od posebnog interesa za nauku.

Časopis izlazi 4 puta godišnje.

Sadržaj

- 2** Holistički pristup sistemima poslovne inteligencije u strategijskom upravljanju
Neđo Balaban, Živan Ristić
- 10** Decision Support Systems for Strategic Management
András Sramó
- 15** Sistem za podršku odlučivanju u funkciji strategijskog upravljanja
Gordana Radosavljević
- 21** Novi Data Warehouse alati u funkciji strateškog menadžmenta
Dragana Bečejski-Vujaklija
- 25** Business Plan Development For Electronic Business Process Re-Engineering
Alma-Malamatenia Pantazi, Nikolaos Georgopoulos,
Demetres N. Subeniotis
- 30** Agregacija fazi preferencija kao podrška višekriterijalnog odlučivanja u strategijskom menadžmentu
Katalin Mesaroš
- 35** Mogućnosti i granice implementacije informatičke tehnike i tehnologije u trgovinskom marketingu
Vojin Kalinić, Goran Vukmirović
- 45** Nove metode određivanja efikasnosti i efektivnosti
Larisa Jovanović
- 52** Benchmarking in Strategic Goals Setting
Marika Basheska - Gjorgjieska
- 56** Neke dimenzije i izazovi upravljanja promenama u procesu transformacije preduzeća
Stevo Janošević
- 61** The SPACE Method and its Applications a Technique for Strategic Position Evaluation and Strategic Choice Making
Tzveta Zafirova
- 66** OPISys - Alat za strateško nadgledanje kompanije
Vojislav Stojković, Veljković Bratislav
- 71** Metodološke mogućnosti merenja ekonomske efikasnosti privrede
Nada Trivić
- 77** Metode upravljanja procesima tehnoloških promena
Dušan Bobera
- 83** Professional Performance - Strategic Objectiv of Romanian Management
Emilia Novac, Gherghe Vârlan
- 86** Bihevioristički kontekst kao faktor implementacije strategije preduzeća
Ivana Simić
- 92** Motivacija kao sredstvo implementacije strategije
Srbijanka Nikolić

Neke dimenzije i izazovi upravljanja promenama u procesu transformacije preduzeća

Some Dimensions And Challenges Of The Change Management In The Enterprise Transformation Process

Sadržaj: Upravljanje promenama u procesu transformacije preduzeća postaje jedan od najznačajnijih izazova sa kojima se suočava menadžment savremenog preduzeća. U radu se zato analiziraju najznačajnije dimenzije i izazovi upravljanja promenama u procesu transformacije preduzeća. Posebno se sagledavaju različite uloge i konteksti promena čije poznavanje u značajnoj meri može olakšati upravljanje promenama. Analizira se, isto tako, i uloga organizacionog učenja u promenama, jer se konkurentska prednost organizacija sve više ostvaruje zahvaljujući sposobnosti učenja, i različite dimenzije i izazovi implementacije promena.

Abstract: Change management in the enterprise transformation process is becoming one of the most significant challenges which a contemporary enterprise's management faces. Hence, this work analyzes the most important dimensions and challenges of the change management in the enterprise transformation process. It especially reviews different roles and contexts of changes and their understanding may organizational learning plays in changes, since an organization realizes its competitive advantage thanks to learning abilities, and different dimensions and challenges of change implementation.

Ključne reči: upravljanje promenama, transformacione promene, organizaciono učenje.

Key words: management changes, transformational change, organizational learning.

Uvod

Svedoci smo da je poslednjih godina sve veći pritisak iz okruženja na preduzeća da se menjaju. Mada pojedinačni uticaj i značaj različitih faktora varira, u celini uzev, ishod je u sve turbulentnijem i neizvesnijem okruženju za većinu preduzeća. Maksimalno da "ništa ne uspeva kao uspeh" može se preformulisati u maksimumu da "ništa ne propada kao uspeh". Najbolja potvrda toga je podatak da od 10 najprofitabilnijih kompanija u SAD u 1983. godini 3 više ne postoje, a 4 posluju na granici rentabilnosti. U 1991. god. između 60 i 70% Fortuninih 100 najvećih globalnih kompanija nisu postojale u potpunom ili nekom jednostavnom obliku sličnom onom iz 1970. god. (1, str. 1461). Preduzeća i menadžeri se faktički suočavaju sa trajnom potrebom za promenom. S druge strane, surova je činjenica da oko 70% svih inicijativa za promenama doživljava neuspeh (2, str. 133). Ono što je firentinski diplomata i pisac Nikolo Makijaveli napisao još u 15 veku, govoreći o promenama, da nema težeg i opasnijeg poduhvata s manjim izgledom na uspeh od pokušaja uvođenja novog poretka stvari, danas postaje još aktuelnije.

Ono što je, dakle, eksplicitno u definiciji promene je različitost. To znači spremnost za menjanje unutar preduzeća i sposobnost da se predložene promene sprovedu. Preduzeća promene ostvaruju tako što traže načine da sredstvima i stratejskim resursima upravljaju ef-

kasnije i efektivnije. Neki izlaz traže u reorganizaciji poslovanja, a drugi u radikalnoj izmeni procesa kroz re-inženjering poslovnih procesa. Neke promene su reakcija na spoljne pretnje, a druge su proaktivni pokušaj da se iskoriste šanse. S obzirom da se promenama remeti stanje normalnosti i da u savremenim uslovima pritisci za promenom u širokom rasponu poslovanja postaju sve vidljiviji, bitno je upravljati promenama na način da proizvodi efikasne stratejske rezultate. Inovativne organizacije razvijaju orijentaciju ka promenama kao deo poslovne kulture.

1. Uloga i konteksti promena

Kontinuirano poboljšanje konkurentskih sposobnosti jedne organizacije je bitno ali nije uvek dovoljno da bi se izašlo na kraj sa pritiscima koje stvara aktuelno okruženje. Zato pojedini autori smatraju da u savremenim uslovima poslovanja izazov nije samo u programu promena, već da strategije i strukture treba menjati stalno, odnosno da organizacije treba da budu pripremljene da napuste ono što već rade. U pitanju je proces stratejske regeneracije koji zahteva eksterni i interni fokus. Eksterno posmatrano preduzeća moraju da traže nov proizvod, novu uslugu i nove tržišne šanse, radeći pri tome sa dobavljačima, kanalima prodaje i kupcima na redefinisano tržište i industrije. Interne strukture, stilovi upravljanja i kultura moraju biti

