

UNIVERZITET CRNE GORE
EKONOMSKI FAKULTET – PODGORICA

STRATEGIJSKI ZAOKRET BIZNISA

– Doktorska disertacija –

Kandidat:

Mr Vlado G. Vukasović

Mentor:

Prof. dr Božo Mihailović

Podgorica, mart 2011. godine

ID=512606945



изг IV 1890

Инв. бр.

33501

PODACI I INFORMACIJE O DOKTORANTU

Ime i prezime: Vlado G. Vukasović

Datum i mjesto rođenja: 28.03.1962. g, Kotor, Crna Gora

Naziv završenog postdiplomskog studija: „Poslovna ekonomija i menadžment“ na
Ekonomskom fakultetu u Podgorici, 2002. g.

INFORMACIJE O DOKTORSKOJ DISERTACIJI

Naziv doktorskih studija: „Preduzetnička ekonomija“

Naslov teze: „Strategijski zaokret biznisa“

Fakultet na kojem je disertacija odbranjena: Ekonomski fakultet Podgorica, UCG

UDK, OCJENA I ODBRANA DOKTORSKE DISERTACIJE

Datum prijave: 12.06.2005. g.

Datum sjednice Senata Univerziteta na kojoj je prihvaćena teza: 27.04.2006. g.

Komisija za ocjenu podobnosti teze i kandidata:

Prof. dr Božo Mihailović, Ekonomski fakultet, Podgorica

Prof. dr Anđelko Lojpur, Ekonomski fakultet, Podgorica

Dr Danilo Šuković, Institut društvenih nauka, Beograd

Mentor:

Prof. dr Božo Mihailović, redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Podgorici

Komisija za ocjenu doktorske disertacije:

Prof. dr Božo Mihailović, Ekonomski fakultet, Podgorica

Prof. dr Anđelko Lojpur, Ekonomski fakultet, Podgorica

Dr Danilo Šuković, Institut društvenih nauka, Beograd

Komisija za odbranu doktorske disertacije:

Prof. dr Božo Mihailović, Ekonomski fakultet, Podgorica

Prof. dr Anđelko Lojpur, Ekonomski fakultet, Podgorica

Dr Danilo Šuković, Institut društvenih nauka, Beograd

Datum odbrane: _____

Datum promocije: _____

Apstrakt

Ova doktorska disertacija je posvećena stratezijskom zaokretu biznisa kao uni - katnom postupku savladavanja krize i propadanja preduzeća.

Transformacija preduzeća (stratezijske promjene) i stratezijski zaokret biznisa se smatraju ključnim organizacionim promjenama u ambijentu nove ekonomije. Dramatično uvećanje broja preduzeća koja su u kriznoj ili situaciji propadanja, aktuelizovalo je poslovni zaokret kao globalan fenomen i dominantu organizacionu promjenu novijeg doba.

Pronalaženje optimalne stratezijske opcije u uslovima krizne poslovne situacije, u „odlučujućem i prelomnom momentu“ kada se gotovo po pravilu aktuelizuje dilema o sudbini preduzeća, predstavlja posebno složen i delikatan zadatak.

Situacija zaokreta podrazumijeva potrebu primjene stratezijskog zaokreta biznisa, a razrađen, sadržajan i sveobuhvatan set komponenti upućuje na njegovu vanrednu kompleksnost – kao izuzetno zahtjevnog poduhvata temeljnog preispitivanja, korjenite promjene i postavljanja biznisa na temelje trajne održivosti.

Program zaokreta predstavlja generalni stratezijski okvir i detaljno razrađene stratezijske inicijative i mjere stratezijskog zaokreta biznisa. On podrazumijeva primjenu raznorodnih aktivnosti koje prožimaju proces zaokreta.

Vođenje (liderstvo) je u uslovima nove ekonomije postalo vitalni resurs savremenog biznisa, a u situaciji krize i propadanja preduzeća dobija kritičan značaj. Uspješan lider zaokreta iskazuje vanredne lične kvalitete i profesionalne sposobnosti.

Kruna uspješnosti stratezijskog zaokreta biznisa je reosmišljeno trajno održivo preduzeće, što je veliki i rijedak poslovni uspjeh.

Studija obuhvata mnoštvo primjera koji tretiraju raznorodne aspekte iskustva primjene poslovnog zaokreta širom svijeta, kao i studiju slučaja domaćeg preduzeća.

Ključne riječi: stratezijski zaokret biznisa (poslovni zaokret, zaokret), stratezijske (transformacione) promjene, kriza i propadanje preduzeća, situacija zaokreta, program zaokreta, proces zaokreta, lider zaokreta.

Abstract

This PhD dissertation is devoted to the strategic turnaround of a business as a unique way to overcome the crisis and decline of a company.

Company transformation (strategic changes) and strategic turnaround of a business are considered key organisational changes in the context of the new economy. Drastic increase of the number of companies in decline or a critical situation has made the business turnaround a global phenomenon and dominant organisational change of the recent times.

Identifying optimal strategic options in the time of crisis, a „defining and crucial time“ when the very survival of the company is often at stake, is a particularly complex and delicate task.

A turnaround situation calls for a strategic turnaround of the business, the outstanding complexity of which is reflected in the well defined, concrete and comprehensive nature of its components, and driven by its nature as a thorough reinvestigation of the business, instigation of fundamental changes and setting a foundation for company's long-term sustainability.

The turnaround program represents a general strategic frame, strategic initiatives developed in substantial detail and measures of a strategic turnaround. It comprises a diverse set of activities which drive the turnaround process.

Leadership has become a vital resource for the contemporary business under the conditions of the new economy, and becomes critical in the situation of business decline and crisis. A successful leader of the turnaround process has outstanding personal qualities and professional capabilities.

The ultimate success of a strategic turnaround of a business is a company which has been given a new meaning and is sustainable long term, which is a substantial and rare business feat.

The study presents a large number of examples which demonstrate diverse aspects of the art of successfully applying the business turnaround from around the world, as well as an example of a local business.

Key words: strategic business turnaround (business turnaround, turnaround), strategic (transformational) changes, crisis and decline of a company, turnaround situation, turnaround program, turnaround process, turnaround leader.

SADRŽAJ

Uvodne napomene.....	x
PRVI DIO - UVOD U STRATEGIJSKI ZAOKRET BIZNISA	1
GLAVA I: Transformacione promjene i njihov značaj u stratezijskom zaokretu biz nisa ...	2
1. Doba promjena.....	3
2. Snage promjena	11
3. Tipovi promjena.....	14
4. Paradigme (modeli) stratezijskih i organizacionih promjena	18
5. Teorije promjena	21
6. Transformacione promjene	26
7. Transformacione promjene i stratezijski zaokret biznisa	31
GLAVA II – Kriza i propadanje preduzeća kao uvod u stratezijski zaokret biznisa	38
1. Promjene, kriza i propadanje preduzeća	39
2. Fenomen krize i propadanja	43
3. Tipovi, tok krize i propadanja	50
4. Rani signali krize i propadanja preduzeća	56
5. Uzroci krize i propadanja preduzeća	62
6. Vrtlog krize i propadanja preduzeća	71
7. Kriza i propadanje preduzeća kao uvod u stratezijski zaokret biznisa	76
DRUGI DIO: FUNDAMENTI, STRATEGIJSKE OPCIJE I PROCES STRATEGIJSKOG ZAOKRETA BIZNISA	82
GLAVA III: Fundamenti stratezijskog zaokreta biznisa	83
1. Problemi koji prethode stratezijskom zaokretu biznisa	84
2. Situacija zaokreta i osnovne komponente stratezijskog zaokreta biz nisa.....	92
3. Tipovi stratezijskog zaokreta biznisa	100
4. Formalna insolventnost u funkciji stratezijskog zaokreta biz nisa	106
5. Stratezijski menadžment i stratezijski zaokret biznisa	114
6. Uloga marketinga u stratezijskom zaokretu biznisa	122
7. Potreba za stratezijskim zaokretom u savremenom biznisu	127
GLAVA IV – Stratezijske opcije i proces stratezijskog zaokreta biz nisa	132
1. Generičke strategije zaokreta	133
2. Strategije kontrakcije u funkciji stratezijskog zaokreta biz nisa	138
3. Strategija smanjivanja u funkciji stratezijskog zaokreta biz nisa	142
4. Strategija snabdijevanja iz spoljnjih izvora u funkciji stratezijskog zao kreta biznisa	149
5. Proces stratezijskog zaokreta biznisa	152
6. Osnovne aktivnosti na implementaciji stratezijskog zaokreta biz nisa	160
7. Program zaokreta kao generalni stratezijski okvir stratezijskog zao kreta biznisa	165

Sadržaj

TREĆI DIO: VOĐENJE STRATEGIJSKOG ZAOKRETA BIZNISA. 171

GLAVA V: OSNOVNI ASPEKTI VOĐENJA STRATEGIJSKIH PROMJENA 172

1. Vođenje stratezijskih promjena – od vizije do nekonvencionalnih rješenja .. 173
2. Pristupi i tok vođenja 179
3. Savremeni tipovi vođenja 185
4. Upravljanje strukturom moći u preduzeću 191
5. Personalna tranzicija zaposlenih 195
6. Korporativna društvena odgovornost 202
7. Razvoj podržavajuće korporativne kulture 208

GLAVA VI: SPECIFIČNI ASPEKTI VOĐENJA STRATEGIJSKOG ZAOKRETA BIZNISA... 215

1. Lider (praktičari) zaokreta..... 216
2. Liderstvo i menadžment u sprovođenju stratezijskog zaokreta biznisa 224
3. Pozicija i uloga steikholdera u vođenju stratezijskog zaokreta biznisa 230
4. Suprotstavljenost pojedinih aspekata vođenja stratezijskog zaokreta biznisa 241
5. Vođenje stratezijskog zaokreta biznisa i radni stres 245
6. Etika i profesionalizam vođenja stratezijskog zaokreta biznisa 249
7. Rezultati (uspješnost) sprovođenja stratezijskog zaokreta biznisa 257

GLAVA VII: STUDIJA SLUČAJA: Stratezijski zaokret biznisa – AD JADRAN iz Perasta ... 265

1. Jadran kroz vrijeme – Kuća sa tradicijom 267
2. Kriza devedesetih i propadanje preduzeća 271
3. Program svojinske, upravljačke, i organizacione transformacije 277
4. Djelimična stabilizacija kroz transformaciju preduzeća 280
5. Poslovni zaokret kroz stečajni postupak 282
6. Novo poslovno usmjerenje: osnovna djelatnost – turizam 288
7. Nova poslovna misija preduzeća 290
8. Jadran i Perast – istorijska misija 291
9. Razvoj podržavajuće korporativne kulture – KC *JadranArt*..... 293
10. Hotel *Smekija* – tržišno pozicioniranje i očekivani efekti (projekcija)..... 295

Zaključna razmatranja 298

Literatura 309

PREGLED PRIKAZA

GLAVA I

Prikaz 1: <i>Ranija i sadašnja priroda biznis sredine</i>	5
Prikaz 2: Poređenje organizacije XX i XXI vijeka.....	7
Prikaz 3: <i>Kontinualne i diskontinualne promjene</i>	14
Prikaz 4: <i>Trofazni model procesa promjena</i>	19
Prikaz 5: <i>Klasifikacija teorija prema uzroku, sadržaju i procesu promjena</i>	22
Prikaz 6: <i>Mreža za evropske integracije u Crnoj Gori</i>	24
Prikaz 7: <i>Organizacija promjene velikih razmjera</i>	27
Prikaz 8: <i>Nivoi strategijske promjene</i>	29
Prikaz 9: <i>Životni ciklus korporativnog zaokreta</i>	32
Prikaz 10: <i>Transformacija nasuprot zaokretu</i>	33

GLAVA II

Prikaz 1: <i>Strategijski zaokret biznisa</i>	43
Prikaz 2: <i>Organizaciono propadanje i petlja inercije</i>	44
Prikaz 3: <i>Uticaj krize na egzistenciju preduzeća</i>	45
Prikaz 4: <i>Model osjetljivosti na krizu</i>	46
Prikaz 5: <i>Tipovi i tok krize preduzeća</i>	52
Prikaz 6: <i>Proces razvoja krize i propadanja preduzeća</i>	55
Prikaz 7: <i>Tok krize preduzeća i pojava signala krize</i>	56
Prikaz 8: <i>Uobičajeni simptomi propadanja</i>	60
Prikaz 9: <i>Učestalost uzroka propadanja</i>	66
Prikaz 10: <i>Vrtlog krize i propadanja preduzeća</i>	75
Prikaz 11: <i>Model organizacionog propadanja i zaokreta</i>	77

GLAVA III

Prikaz 1: <i>Dijagnostike za identifikaciju i mjerenje sposobnosti rasta, rizika i mogućnosti zaokreta</i>	88
Prikaz 2: <i>Ključni ciljevi i njihove osnovne komponente</i>	93
Prikaz 3: <i>Analitičke kategorije zaokreta</i>	99
Prikaz 4: <i>Tipovi poslovnog zaokreta</i>	105
Prikaz 5: <i>Velika bankrotstva u SAD</i>	109
Prikaz 6: <i>Najčešći uzroci insolventnosti kompanija u UK</i>	110
Prikaz 7: <i>Digitalni nervni sistem preduzeća</i>	116
Prikaz 8: <i>Model misije – Ashridge</i>	117
Prikaz 9: <i>Elementi strategije</i>	120
Prikaz 10: <i>Pretvaranje rezultata aktivnosti lanca vrijednosti u konkurentsku prednost</i>	121
Prikaz 11: <i>Restrukturiranje preduzeća za kontinuitet satisfakcije...</i>	126

GLAVA IV

Prikaz 1: <i>Generičke strategije zaokreta</i>	133
Prikaz 2: <i>Uticaj uzroka propadanja na generičke strategije</i>	134
Prikaz 3: <i>Generičke strategije zaokreta</i>	136
Prikaz 4: <i>Kontrakcija djelatnosti u funkciji strategijskog zaokreta biznisa</i>	141

Pregled prikaza

Prikaz 5: <i>Razvoj radnih pravaca za vrijeme procesa zaokreta</i>	153
Prikaz 6: <i>Proces zaokreta</i>	154
Prikaz 7: <i>Matrica zaokreta – završne faze</i>	157
Prikaz 8: <i>Faze procesa zaokreta</i>	159
Prikaz 9: <i>Ključne komponente i radni pravci</i>	161

GLAVA V

Prikaz 1: <i>Dvije strategijske logike inovacije vrijednost i</i>	176
Prikaz 2: <i>Katalitični mehanizmi – odvajanje od tradicije</i>	177
Prikaz 3: <i>Poređenje teorija promjena</i>	180
Prikaz 4: <i>Interes i količina moći učesnika u promjenama</i>	192
Prikaz 5: <i>Izvori i korišćenje moći i uticaja</i>	193
Prikaz 6: <i>Faze personalne tranzicije tokom promjena</i>	196
Prikaz 7: <i>Rast participacije zaposlenih tokom procesa promjena</i>	197
Prikaz 8: <i>Matrica motivacije i moći blokiranja promjena</i>	199
Prikaz 9: <i>Razbijanje otpora vizijom</i>	201

GLAVA VI

Prikaz 1: <i>Komparacija menadžmenta i liderstva</i>	225
Prikaz 2: <i>Vođenje vs menadžment</i>	226
Prikaz 3: <i>Povezanost učenja, vještina vođenja i potencijala za uspje h</i>	228
Prikaz 4: <i>Relativna važnost liderstva u odnosu na menadžment kroz proces zaokreta</i>	229
Prikaz 5: <i>Interni i eksterni steikholderi preduzeća</i>	231
Prikaz 6: <i>Složenost problema, uloga steikholdera i sposobnost samostalnog oporavka preduzeća</i>	239
Prikaz 7: <i>Uticaj konflikata na performanse</i>	246
Prikaz 8: <i>Mogući ishodi zaokreta</i>	258

GLAVA VII

Prikaz 1: <i>Relativna struktura korišćenja kapaciteta preduzeća: 1957–1963</i>	268
Prikaz 2: <i>Ostvarena proizvodnja – namjenski program (1987–1991)</i>	273
Prikaz 3: <i>Ostvarena proizvodnja za izvoz (1987–1993)</i>	273
Prikaz 4: <i>Ostvarena proizvodnja (1987–1994)</i>	274
Prikaz 5: <i>Ostvarena proizvodnja (1987–1994)</i>	274
Prikaz 6: <i>Teritorijalni raspored prodavnica trgovačke mreže</i>	275
Prikaz 7: <i>Trgovačna mreža preduzeća</i>	275
Prikaz 8: <i>Procijenjena vrijednost društvenog kapitala</i>	277
Prikaz 9: <i>Struktura akcionarskog kapitala u 1995</i>	278
Prikaz 10: <i>Četiri i po godine bez posla, sa velikim brojem radnika</i>	282
Prikaz 11: <i>Polna struktura radnika u momentu stečaja</i>	283
Prikaz 12: <i>Starosna struktura radnika u trenutku stečaja</i>	283
Prikaz 13: <i>Radni staž radnika u trenutku stečaja</i>	283
Prikaz 14: <i>Kvalifikaciona struktura zaposlenih u trenutku stečaja</i>	284
Prikaz 15: <i>Oprema – periodi proizvodnje</i>	285
Prikaz 16: <i>Cijene i količine prodatih mašina</i>	285
Prikaz 17: <i>Plan razvoja Perasta</i>	288
Prikaz 18: <i>Nova poslovna misija</i>	290

PREGLED ILUSTRACIJA

GLAVA I

Ilustracija: <i>Microsoft</i>	8
Ilustracija: <i>Gazele</i>	12
Ilustracija: <i>IBM</i>	17
Ilustracija: <i>Metafore organizacionih promjena</i>	19
Ilustracija: <i>Društveno-politička i ekonomska tranzicija u istočnoevropskim zemljama i domaćim prilikama</i>	24
Ilustracija: <i>ABB Zamech</i>	28
Ilustracija: <i>AT&T</i>	34

GLAVA II

Ilustracija: <i>Toyota</i>	47
Ilustracija: <i>Kriza automobilske industrije</i>	48
Ilustracija: <i>Profesor Božo Mihailović za „Vijesti” o uticaju globalnih ekonomskih problema – Država da se spremi kriza tek dolazi</i>	61
Ilustracija: <i>Ekonomska blokada SRJ</i>	70
Ilustracija: <i>Vrtlog krize i propadanja AD Jadran iz Perasta</i>	73
Ilustracija: <i>Kriza i propadanje i poslovni zaokret na primjeru preduzeća u Indiji</i>	77

GLAVA III

Ilustracija: <i>Manhattan Consulting Group</i>	89
Ilustracija: <i>Tekstilna industrija u domaćim prilikama prve polovine 90 -tih</i>	104
Ilustracija: <i>Velika bankrotstva u SAD</i>	108
Ilustracija: <i>Izvanredne strategije na japanski način</i>	119
Ilustracija: <i>Stvaranje kvaliteta svjetske klase u Chrysler korporaciji</i>	124

GLAVA IV

Ilustracija: <i>Lucent Technologies</i>	145
Ilustracija: <i>Aktivnosti zaokreta u indijskim prilikama</i>	163
Ilustracija: <i>Zaokret u Chrysler Corporation</i>	166

GLAVA V

Ilustracija: <i>Granite Rock – Watsonville, California</i>	178
Ilustracija: <i>General Dynamics vs. Hewlett-Packard</i>	181
Ilustracija: <i>IBM</i>	184
Ilustracija: <i>Izliv nafte u meksičkom zalivu 2010</i>	203
Ilustracija: <i>Hjulit-Pakard</i>	204
Ilustracija: <i>Nike – just do it</i>	207
Ilustracija: <i>Xerox</i>	210
Ilustracija: <i>Sears</i>	211

Pregled ilustracija

GLAVA VI

Ilustracija: <i>Društvo profesionalaca zaokreta (Society of Turnaround Professionals – STP, UK)</i>	217
Ilustracija: <i>Perkin Elmer (Wellesley, Massachusetts, USA)</i>	222
Ilustracija: <i>Lufthansa</i>	227
Ilustracija: <i>Steikholderi preduzeća u situaciji zaokreta u indijskim prilikama ...</i>	237
Ilustracija: <i>Jack Welch</i>	246
Ilustracija: <i>Udruženje menadžmenta zaokreta (Turnaround Management Association – TMA, Chicago) – Etički kodeks (Code of Ethics)</i>	252
Ilustracija: <i>General Electric</i>	261

Uvodne napomene

Savremeno društvo se suštinski promijenilo, a činjenica da ga je sve teže dovesti u vezu sa ne tako davnom prošlošću ostaje u sjenci njegovih dailjih stalnih, brzih i krupnih promjena. Posljednje decenije prošlog vijeka su označene vremenom diskontinuiteta, a prvi vijek novog milenijuma je već od početka prepoznat kao vijek promjena. Korjenite promjene svih aspekata življenja su uobličile i novi poslovni ambijent i dale novi karakter biznisu. Nova ekonomija predstavlja diskontinualnu i izuzetno složenu poslovnu situaciju sa obiljem novih izazova, uveliko uvećanim šansama za ostvarenje biznisa, kao i mnoštvom krupnih opasnosti i rizika koje prati poslovanje preduzeća.

Izvjesno je da savremeno poslovanje ima malo što zajedničko sa onim iz ne tako davne prošlosti. Promijenio se karakter biznisa, a njegove granice su postale fluidne. Uspješnost se postavlja kao imperativni zahtjev, koji u biti vidimo kao funkciju tri međusobno najtješnje povezane komponente: a) visoke profitabilnosti; b) visoke konkurentnosti; c) visokog poslovnog i društvenog ugleda. Otuda i permanentna potreba preispitivanja ukupnog poslovanja, spremnost da se napusti sve što ne odražava uspješno poslovanje, kao i da se uđe u nove poslove koji diskontinualno mijenjaju poslovni profil preduzeća u odnosu na istorijski kontekst.

Ekonomija globalnih razmjera, promovišući biznis novog karaktera, promovisala je i nove, potpuno drukčije ekonomske procese. Ubrzano se mijenjaju suština i način poslovanja preduzeća. Rezultat velikog dijela poslovnih aktivnosti nisu više materijalnog karaktera, kao što je to bio slučaj u industrijskom društvu. Nematerijalna aktiva, mašta i kreativnost, znanje i informacije postaju osnova ukupnog razvoja.

Munjevit tehnološki razvoj i ekonomska globalizacija su doveli do brzog razvoja novih oblasti biznisa, a istovremeno do odumiranja mnoštva postojećih poslova, pa i cijelih industrija. Poremećaji globalnog karaktera, kolaps nacionalnih ekonomija, propast gigantskih kompanija, postali su sve učestalije pojave. Sve je veći broj oslabljenih preduzeća koja zapadaju u krizu i propadaju, kao i preduzeća koja se gasu.

Aktuelna globalna ekonomska kriza je posljednjih godina dramatično uzdrmala svijet. Svjetska finansijska i ekonomska kriza je dobila globalni sistemski karakter i prouzrokovala sistemske krize nacionalnih ekonomija. Radi se o najdubljem i najsloženijem globalnom ekonomskom poremećaju novijeg

doba, čije prevazilaženje je postalo najvažnije ekonomsko, ali i političko pitanje savremenog svijeta. Još uvijek nije moguće u cjelini sagledati sve ekonomske, političke i ukupne društvene aspekte njenog djelovanja, kao ni uočiti njen definitivan kraj.

Poslovni ambijent je postao ekstremno složen i neizvjesan. Mogućnosti za biznis u uslovima djelovanja svjetske ekonomske krize su generalno umanjene. Ekonomski život je sve neizvjesniji, a egzistiranje proti vrjećnih trendova sve prisutnije. Kao po pravilu, kad se kolač smanji, borba za njegovu raspodjelu postaje žešća, sa jasnim socijalnim i političkim implikacijama. Globalni sistemski poremećaji ovog intenziteta po pravilu prouzrokuju dramatično povećanje broja preduzeća koja se nalaze u situaciji krize i propadanja.

Savremeno doba je turbulentnošću i umnoženim diskontinuitetima dovelo do globalne situacije u kojoj je visok stepen preduzeća u problemima širom svijeta postao stalnost. Smatra se da se konstantno u poslovnim problemima nalazi između petine i trećine preduzeća. Očekuje se da taj trend ostane karakteristika savremenog biznisa, a posebno u uslovima djelovanja svjetske ekonomske krize. Otuda i ekspanzija strategijskog zaokreta biznisa – kao koncepta prevazilaženja krize i propadanja preduzeća, u globalni fenomen i veliki biznis.

Predmet ovog rada je strategijski zaokret biznisa kao koncept savladavanja krize i propadanja preduzeća u svijetlu teorijskih i aspekata nje gove praktične primjene.

Aktuelnost i značaj rada ogleda se u sljedećim činjenicama:

- Strategijski zaokret biznisa je fenomen novijeg datuma koji je u svega nekoliko decenija poprimio globalni karakter.
- Strategijski zaokret biznisa tretira jedan od gorućih problema savremenog poslovanja – oporavak posrnulog preduzeća.
- Strategijski zaokret biznisa je mlad, nedovoljno istražen koncept, koji se veoma brzo razvija.

Opredjeljenje za bavljenje istraživačkim radom u oblasti strategijskog zaokreta biznisa uslijedilo je kao rezultat dosadašnjeg obrazovanja, stručnog usavršavanja i radnog angažovanja, kao i prepoznate aktuelnosti teme i potrebe za njenim dodatnim istraživanjem u domaćim prilikama. Stoga se od teze očekuje da: a) sagledavanjem dostupnih izvora u teorijskom i domenu praktične primjene objedini relevantan blok znanja iz ove oblasti; b) da stečena iskustva, na osnovu sopstvene primjene teorijskih saznanja u praksi, ponovo pretoči u skroman doprinos teoriji; c) da iz ugla savremenih teorijskih

i praktičnih iskustava osvijetli jedno kod nas nedovoljno istraženo područje, te na taj način doprinese unapređenju i primjeni savremenih znanja iz ove oblasti.

Bazični cilj istraživanja jeste da se ukaže na relevantnost, značaj i karakter fenomena strategijskog zaokreta biznisa; suštinu, strategijske opcije i proces njegove primjene, kao i složenost i specifičnost njegovog vođenja.

Saglasno bazičnom cilju, istraživački zadaci se odnose na sistematiku obradu tema: a) transformacionih promjena i njihovog značaja u strategijskom zaokretu biznisa; b) krize i propadanja preduzeća kao uvoda u strategijski zaokret biznisa; c) fundamenata strategijskog zaokreta biznisa, d) strategijskih opcija i procesa strategijskog zaokreta biznisa; e) osnovnih aspekata vođenja strategijskih promjena; f) specifičnih aspekata vođenja strategijskog zaokreta biznisa. Istraživački zadatak je i analiza relevantnih primjera iz domaće i inostrane poslovne prakse, kao i studija slučaja preduzeća koje je u specifičnim tranzicionim uslovima domaćih prilika sprovelo strategijski zaokret biznisa sa promjenom područja poslovanja.

Polazeći od predmeta, bazičnog cilja i zadataka, osnovna hipoteza istraživanja bi se mogla naznačiti na sljedeći način: „Strategijski zaokret biznisa – kao koncept prevazilaženja krize i propadanja preduzeća, u svakom posebnom slučaju, po pravilu odražava ukupnu specifičnost konkretne situacije zaokreta. Program zaokreta uspostavlja generalni strategijski okvir zaokreta i detaljno razrađuje mnogobrojne strategijske inicijative i aktivnosti na njihovoj implementaciji. Vođenje strategijskog zaokreta biznisa je složen i težak, specifičan i izvanredno zahtjevan proces koji iziskuje najširu kompetentnost, rijetke lične osobine i potpunu posvećenost specijalizovanih lidera zaokreta.“

Iz osnovne hipoteze su izvedene sljedeće:

- I. „XXI vijek kao doba promjena je iznjedrio mnoštvo novih sila koje pokreću promjene diskontinualnog karaktera u svim poslovnim i životnim domenima. Savremeni poslovni i ukupni društveni ambijent je uslovio razvoj primjenljivih paradigmi i teorija poslovanja koje tretiraju vanredno važno pitanje diskontinualne adaptacije preduzeća. Strategijski zaokret biznisa, usmjeren ozdravljenju sve većeg broja oslabljenih preduzeća, postao je ključna korporativna promjena.“
- II. „Kriza i propadanje su tijesno povezani sa procesima promjena (posebno diskontinualnih) i kao fenomen, raznovrsnih oblika i različitog toka, sve češće su prisutni u poslovanju preduzeća. Slablje-

nje preduzeća je obično najavljeno ranim signalima ili simptomima koji upućuju na uzroke krize preduzeća. Vanredno složena situacija preduzeća može poprimiti oblik vrtloga. Kriza i propadanje preduzeća, u izglednim situacijama, predstavljaju uvod u strategijski zaokret biznisa – kao postupak njihovog savladavanja."

- III. „Strategijskom zaokretu biznisa prethode problemi čijim rješavanjem se preduzeće opredjeljuje za najpovoljniju opciju, što ga u slučaju izglednog oporavka vodi ka primjeni cjelovitog poslovnog zaokreta, zaokruženog njegovim osnovnim komponentama. Karakter situacije zaokreta upućuje na primjenu odgovarajućeg tipa poslovnog zaokreta, sa graničnom varijantom njegovog sprovođenja iz formalne insolventnosti (bankrota). Strategijski zaokret biznisa se zasniva na specifičnoj primjeni metoda i tehnika strategijskog menadžmenta, a suštinski je prožet poslovnom filozofijom marketinga. Poslovni zaokret je postao globalni fenomen, a potreba za njegovom primjenom u savremenom biznisu je sve izraženija."
- IV. „Strategijski zaokret biznisa karakteriše kombinovana primjena velikog broja strategija, od kojih se najučestalije u raznorodnim situacijama zaokreta smatraju generičkim. Strategija smanjivanja, ostale strategije kontrakcije i strategija snabdijevanja iz spoljnjih izvora se često primjenjuju u funkciji strategijskog zaokreta biznisa, pri čemu mogu značajno opredijeliti njegov karakter i uspjeh. Proces strategijskog zaokreta biznisa se odvija u više faza, prožet je osnovnim aktivnostima zaokreta, a generalni strategijski okvir i detaljnu razradu mnoštva strategijskih inicijativa i aktivnosti dobija programom zaokreta."
- V. „Vođenje strategijskih promjena je izvorno usmjereno poslovnom vizijom i često rezultira nekonvencionalnim rješenjima, pri čemu se primjenjuju raznorodni pristupi promjenama i savremeni tipovi liderstva. Efikasna promjena strukture moći u preduzeću i uspješna personalna tranzicija zaposlenih su neizbježni i važni aspekti vođenja promjena sa strategijskim predznakom. Razvoj i institucionalizacija podržavajuće korporativne kulture, bazirane na društveno odgovornom poslovanju, osigurava trajnu održivost preduzeća i predstavlja završnu fazu strategijskog zaokreta biznisa."
- VI. „Vođenje strategijskog zaokreta biznisa je izuzetno zahtijevan, složen i težak posao, povjeren specijalizovanim praktičarima (liderima) zaokreta ili kompanijskim doktorima, koji posjeduju široke menadžerske vještine i liderske sposobnosti. Pozicija steikholdera preduzeća i umijeće rješavanja situacija sa suprotstavljenim aspektima zaokreta, umnogome opredjeljuju njegovu uspješnost. Visok nivo radnog stresa je redovan pratilac, a profesionalizam i pri mjer-

na etičnost vitalna obilježja vođenja strategijskog zaokreta biznisa. Cjelovit program zaokreta, kao krunu uspješnosti, ima po novno osmišljeno trajno održivo preduzeće."

- VII. „Strategijski zaokret biznisa kao postupak savladavanja slablje nja preduzeća je jedinstven u svakom posebnom slučaju, a od ređeni stepen pravilnosti njegovog odvijanja teorijski i praktično uobli - čava koncept poslovnog zaokreta."

Predmet, bazični cilj i istraživački zadaci, kao i usvojena metodolo - ško-hipotetička osnova, opredijelili su sljedeću strukturu rada:

STRATEGIJSKI ZAOKRET BIZNISA

PRVI DIO – UVOD U STRATEGIJSKI ZAOKRET BIZNISA

GLAVA I: Transformacione promjene i njihov značaj u strategij - skom zaokretu biznisa

GLAVA II: Kriza i propadanje preduzeća kao uvod u strategijski zaokret biznisa

DRUGI DIO – FUNDAMENTI, STRATEGIJSKE OPCIJE I PROCES STRATE - GIJSKOG ZAOKRETA BIZNISA

GLAVA III: Fundamenti strategijskog zaokreta biznisa

GLAVA IV: Strategijske opcije i proces strategijskog zaokreta biz - nisa

TREĆI DIO – VOĐENJE STRATEGIJSKOG ZAOKRETA BIZNISA

GLAVA V: Osnovni aspekti vođenja strategijskih promjena

GLAVA VI: Specifični aspekti vođenja strategijskog zaokreta biznisa

GLAVA VII: Studija slučaja: Strategijski zaokret biznisa – AD Jadran iz Perasta.

Prvi dio rada, pod naslovom: „Uvod u strategijski zaokret biznisa“, bavi se fenomenom promjena (prvenstveno diskontinualnih) i fenomenom krize i propadanja preduzeća. Potpunost rasprave na našu temu zahtijeva u vodno upoznavanje sa pomenutim fenomenima i elaboraciju njihove naj tješnje me - đuzavisnosti sa strategijskim zaokretom biznisa kao konceptom oporavka po - srnulog preduzeća. Zato je glava I naslovljena: „Transforma cione promjene i

njihov značaj u strategijskom zaokretu biznisa," a glava II: „Krizna i propadajuća preduzeća kao uvod u strategijski zaokret biznisa“.

Prva glava, posvećena transformacionim promjenama i njihovom značaju u strategijskom zaokretu biznisa, u početnoj tački nastoji da približi problematiku sveobuhvatnih korjenitih promjena i složenih izazova savremenog življenja i poslovanja u „doba promjena“ (1). Potom se ukazuje na karakter i kompleksnost djelovanja moćnih pokretačkih sila, koje naviču snagu promjena (2). Sljedeća tačka upućuje na tipove promjena, sa akcentom na diskontinualne promjene (radikalne, sveobuhvatne, revolucionarne) kao dominantni oblik promjena u „doba diskontinuiteta“ (3). Razvoj paradigmi strategijskih i organizacionih promjena se razmatra u tački (4), a razvoj teorija promjena u tački (5). Slijede tačke posvećene diskontinualnoj adaptaciji preduzeća kroz transformaciju (6) i strategijski zaokret biznisa (7), koje bliže upućuju i na polja preklapanja i razlikovanja u njihovom karakteru i primjeni, kao i na značaj transformacione promjene u strategijskom zaokretu biznisa.

Druga glava, posvećena fenomenu krize i propadanja preduzeća, na početku povezuje promjene (temu prve glave) sa slabljenjem preduzeća, a u kontekstu njegovog oporavka (1). Pažnja se dalje fokusira na fenomen (2), a potom na tipove i tok krize i propadanja (3). Slijedi osvrt na rane signale (4) i uzroke krize preduzeća (5). Fenomen vrtloga krize i propadanja preduzeća se nastoji objasniti u tački (6). Poslednja tačka druge glave je posvećena krizi i propadanju kao, u izglednoj situaciji, uvodu u strategijski zaokret biznisa (7).

Središnji (drugi) dio rada, naslovljen: „Fundamenti, strategijske opcije i proces strategijskog zaokreta biznisa," bavi se osnovama strategijskog zaokreta biznisa, raspoloživim strategijskim opcijama i procesom njene implementacije. Tako, poslije uvodne rasprave na temu fenomena promjena i krize i propadanja preduzeća, prelazimo na elaboraciju suštine fenomena strategijskog zaokreta biznisa. Zato je glava III naslovljena: „Fundamenti strategijskog zaokreta biznisa"; a glava IV: „Strategijske opcije i proces strategijskog zaokreta biznisa“.

Treća glava, posvećena fundamentima strategijskog zaokreta biznisa, na početku upućuje na probleme koji mu prethode i čiji karakter opredjeljuje njegovu primjenu (1). Situacija zaokreta i osnovne komponente strategijskog zaokreta biznisa se razmatraju u tački (2). Uvid u tipizaciju strategijskog zaokreta biznisa slijedi u tački (3). Potom, pravi se poseban osvrt na formalnu insolventnost u funkciji strategijskog zaokreta biznisa (4). Sljedeće dvije tačke su posvećene: mjestu strategijskog zaokreta biznisa u okviru naučne oblasti strategijskog menadžmenta (5) i ulozi poslovne filozofije marketinga u stra-

tegijskom zaokretu biznisa (6). Posljednja tačka ove glave elaborira aktuelnost i potrebu za stratezijskim zaokretom u savremenom biznisu (7).

Četvrta glava, posvećena stratezijskom aspektu i procesu poslovnog zaokreta (kroz elaboraciju stratezijskih opcija i procesa zaokret a) započinje razmatranjem stratezijskih opcija, koje se zbog česte primjene smat raju osnovnim ili generičkim stratezijama zaokreta (1). Potom slijedi osvrt na stratezije kontrakcije, čija primjena se smatra prirodnim pratiocem slabljenja preduzeća (2). Strateziji smanjivanja kao jednoj od najčešće primjenjivanih stratezije u situaciji zaokreta, sa potencijalom složenih i delikatnih efekata, posvećuje se tačka (3). Stratezija čija je uspješna primjena prepoznata kao relevantan faktor oporavka (naj)složenijih slučajeva zaokreta – stratezija snabdijevanja iz spoljnjih izvora – predmet je pažnje u tački (4). Fokus analize u sljedećoj tački se pomjera na proces zaokreta (5). Pregled osnovnih aktivnosti na implementaciji stratezijskog zaokreta biznisa slijedi u tački (6). Na kraju ove glave slijedi elaboracija programa zaokreta kao generalnog stratezijskog okvira preduzeća u situaciji zaokreta (7).

Treći (završni) dio rada, naslovljen: „Vođenje stratezijskog zaokreta biznisa“, bavi se upravljačkim aspektom poslovnog zaokreta. Težište se prvo stavlja na najvažnije opšte aspekte vođenja stratezijskih promjena, a potom na specifične aspekte vođenja stratezijskog zaokreta biznisa. Završna glava (sedma) je posvećena studiji slučaja preduzeća, koje je u specifičnim tranzicionim domaćim prilikama sprovedo poslovni zaokret ulaskom u novi biznis. Zato treći dio rada sadrži: glavu V: „Osnovni aspekti vođenja stratezijskih promjena“, glavu VI: „Specifični aspekti vođenja stratezijskog zaokreta biznisa“ i glavu VII: „Studija slučaja: Stratezijski zaokret biznisa – AD Jadran iz Perasta“.

Peta glava, posvećena osnovnim aspektima vođenja stratezijskih promjena, započinje temom vođenja promjena u svijetlu poslovne vizije i nekonvencionalnih rješenja njene implementacije (1). pristupi i tok vođenja promjena se elaboriraju u sljedećoj tački (2), a savremeni tipovi vođenja promjena u tački (3). Rasprava se zatim fokusira na pitanja: upravljanja strukturom moći u preduzeću (4) i personalne tranzicije zaposlenih (5) u kontekstu vođenja poslovnog zaokreta. Korporativna društvena odgovornost je u središtu interesovanja tačke (6). Završna tačka ove glave je posvećena razvoju i institucionalizaciji podržavajuće korporativne kulture kao završnom činu stratezijskog zaokreta biznisa (7).

Šesta glava, posvećena specifičnim aspektima vođenja stratezijskog zaokreta biznisa, nastoji da pojasni ulogu lidera zaokreta (praktičara zaokreta) u vođenju stratezijskog zaokreta biznisa (1). Liderstvu i menadžmentu

u sprovođenju poslovnog zaokreta je posvećena tačka (2). Sljedeća tačka približava poziciju i ulogu steikholdera preduzeća u vođenju strateškog zaokreta biznisa (3). Suprotstavljenost pojedinih aspekata vođenja zaokreta je tema tačke (4). Analiza djelovanja radnog stresa slijedi u tački (5). Fokus sljedeće tačke je na važnom pitanju etike i profesionalizma vođenja strategijskog zaokreta biznisa (6). Završna tačka teorijskog dijela rada je posvećena rezultatima ili uspješnosti strategijskog zaokreta biznisa (7).

Sedma glava, posvećena studiji slučaja strategijskog zaokreta biznisa *AD Jadran* iz Perasta, počinje sažetim uvidom u istorijat preduzeća (1). Zatim se analiziraju dramatične okolnosti krize devedesetih i propadanje preduzeća (2). Program svojinske, upravljačke i organizacione transformacije preduzeća je tema tačke (3). Proces djelimične stabilizacije preduzeća se analizira u tački (4). Poslovni zaokret kroz stečajni postupak se elaborira u sljedećoj tački (5). Novo poslovno usmjerenje je tema tačke (6), a nova poslovna misija preduzeća – tačke (7). Sljedeća tačka se fokusira na istorijsku misiju *Jadrana* u Perastu (8). Razvoj podržavajuće korporativne kulture sa posebnim osvrtom na *KC JadranArt* je tema tačke (9). Završna tačka studije slučaja pruža projekciju tržišnog pozicioniranja i očekivanih efekata hotela *Smekija* (10).

Apstrakt na srpskom i engleskom jeziku, sadržaj, pregledi prikaza i ilustracija, i uvodne napomene su na početku, a zaključna razmatranja i spisak literature na kraju rada.

Napominjemo da srodne termine: *strategijski zaokret biznisa*, *poslovni zaokret* i *zaokret*, radi jezičkog unapređenja teksta, koristimo kao sinonime.

PRVI DIO

Uvod u strategijski zaokret biznisa

GLAVA I: TRANSFORMACIONE PROMJENE I NJIHOV ZNAČAJ
U STRATEGIJSKOM ZAOKRETU BIZNISA

GLAVA II: KRIZA I PROPADANJE PREDUZEĆA KAO UVOD U
STRATEGIJSKI ZAOKRET BIZNISA

GLAVA I: TRANSFORMACIONE PROMJENE I NJIHOV ZNAČAJ U STRATEGIJSKOM ZAOKRETU BIZNISA

1. Doba promjena
2. Snage promjena
3. Tipovi promjena
4. Paradigme (modeli) stratezijskih i organizacionih promjena
5. Teorije promjena
6. Transformacione promjene
7. Transformacione promjene i stratezijski zaokreta biznisa

1

Doba promjena

Savremeno društvo se suštinski promijenilo, a činjenica da ga je sve teže dovesti u vezu sa ne tako davnom prošlošću ostaje u sjenci njegovih daljih stalnih, brzih i krupnih promjena. Posljednje decenije prošlog vijeka su označene vremenom diskontinuiteta, a prvi vijek novog milenijuma je već od početka prepoznat kao vijek promjena. Korjenite promjene svih aspekata življenja su uobličile i novi poslovni ambijent i dale novi karakter biznisu. Nova ekonomija predstavlja diskontinualnu i izuzetno složenu poslovnu situaciju sa obiljem novih izazova, uveliko uvećanim šansama za ostvarenje biznisa, kao i mnoštvom krupnih opasnosti i rizika koje prati poslovanje preduzeća. Nemir savremenog poslovnog ambijenta i imperativ uspješnosti i ziskuju da se preduzeća transformaciono mijenjaju, dok je slabljenje velikog broja preduzeća doprinijelo da strategijski zaokret biznisa kao koncept prevazilaženja krize i propadanja preduzeća dobije prvorazredni značaj.

*Albert Einstein*¹ u jednom od mnogobrojnih meditativnih iskaza ukazuje na izvanrednu važnost mašte riječima: „Mašta je mnogo važnija od znanja. Može se sve znati ali ništa ne napraviti, dok se sa malo mašte može napraviti sve.“

Izvjesno je da savremeno poslovanje ima malo što zajedničko sa onim iz ne tako davne prošlosti. Promijenio se karakter biznisa, a njegove granice su postale fluidne. Uspješnost se postavlja imperativnim zahtjevom koji u biti vidimo kao funkciju tri međusobno najtješnje povezane komponente: a) visoke profitabilnosti; b) visoke konkurentnosti; c) visokog poslovnog i društvenog ugleda. Otuda i permanentna potreba preispitivanja ukupnog poslovanja, spremnost da se napusti sve što ne odražava uspješno poslovanje, kao i da se uđe u nove poslove koji diskontinualno mijenjaju poslovni profil preduzeća u odnosu na istorijski kontekst. Na drugoj strani, poremećaji globalnog karaktera, kolaps nacionalnih ekonomija, iščezavanje cijelih industrija, propast gigantskih kompanija, postali su sve učestalije pojave. Sve je veći broj oslabljenih preduzeća koja zapadaju u krizu i propadaju, kao i preduzeća koja se gase. Ona koja posjeduju realne razvojne potencijale se kroz program poslovnog zaokreta nastoje stabilizovati i vratiti uspješnom poslovanju, a što strategijski zaokret biznisa čini dragocjenim konceptom prevazilaženja krize i propadanja preduzeća.

*Bil Gejts*² svoju knjigu „Poslovanje brzinom misli“ započinje rečenicom: „Poslovanje u sljedećih deset godina promijenit će se više nego što se to dogodilo u posljednjih pola vijeka.“ Prva decenija novog milenijuma će se vrtjeti oko brzine. I to oko brzine promjene prirode poslovanja, brzine odvijanja poslovnih transakcija, brzine kojom će pristup informacijama promijeniti način života ljudi i njihovo shvaćanje poslovanja. Osnova svih tih promjena je tok digitalnih informacija.

Aktuelni trendovi odražavaju složenost situacije savremenog društva kroz: a) ubrzanje promjena; b) usložnjavanje života i sistema koji nas okružuju; c) proširivanje sfera interesovanja i podizanje nivoa svijesti; d) umnožavanje informacija i znanja; e) porast migracija i miješanja stanovništva i njihovih kultura; f) pojava hiperprodukcije dobara; g) pojava hiperkonkurencije; h) globalizacija planete; i) povećavanje razlika između bogatih i siromašnih, razvijenih i nerazvijenih, itd.³

Nova ekonomija globalnih razmjera je, promovirajući biznis novog karaktera, promovisala i nove, potpuno drukčije ekonomske procese. Ubrzano se mijenjaju suština i način poslovanja preduzeća. Rezultati velikog dilata poslovnih aktivnosti nisu više materijalnog karaktera, kao što je to bio slučaj u industrijskom društvu. Nematerijalna aktiva, mašta i kreativnost, znanje i informacije postaju osnova ukupnog razvoja.

*Božo Mihailović*⁴ primjećuje da su aktuelne promjene u međunarodnom privrednom okruženju kontinuirane i kvalitativnog karaktera (nekada su se promjene primarno odnosile na kvantitet). Globalni tokovi u okruženju, olikani u promjenama kvalitativnih svojstava privreda (strukturne promjene), imaju sljedeća obilježja:

- Povećana stopa promjena svih relevantnih ekonomskih parametara u fiksnoj jedinici vremena.
- Promjena zaposlenja više puta u radnom vijeku pojedinaca.
- Internacionalizacija proizvodnje, praćena fuzionisanjem preduzeća, uključujući kupovine preduzeća i/ili njihovih akcija među zemljama sa različitim kontinentima.
- Porast broja malih i srednjih preduzeća kojima se rješavaju strukturni problemi privrede, zapošljavanja i brzog privrednog rasta.
- Jačanje informatičkih znanja na svim nivoima i porast uloge informacionih tehnologija za ubrzanje međusobne komunikacije.
- Permanentno obrazovanje uz porast koeficijenta znanja u svim oblastima života i rada. Znanje je presudan faktor konkurentne sposobnosti preduzeća i privrede.

Doba promjena

Bill i Ray Richardson ukazuju da su se ukupne društvene promjene suštinski odrazile na promjenu karaktera poslovnog ambijenta, koji je doživio korjenitu transformaciju. Biznis sredina od statične, ujednačene, jedinstvene i sigurne, veoma brzo postaje dinamična, raznolika, teška i opasna (prikaz 1).

<i>Ranija biznis sredina „4S“</i>	<i>Sadašnja biznis sredina „4D“</i>
Statična (<i>static</i>)	Dinamična (<i>dynamic</i>)
Ujednačena (<i>single</i>)	Raznolika (<i>diverse</i>)
Jednostavna (<i>simple</i>)	Teška (<i>difficult</i>)
Sigurna (<i>safe</i>)	Opasna (<i>dangerous</i>)

Prikaz 1: *Ranija i sadašnja priroda biznis sredine*⁵

*Michael Porter*⁶ navodi četiri alternativne strategijske mogućnosti po zioniranju kompanije:

- Reaktivno se djeluje na već nastale promjene spoljnog okruženja.
- Proaktivno se mijenja kompanija u skladu sa anticipira nima promjenama spoljnog okruženja.
- Anticipiraju se promjene spoljnog okruženja i djeluje se na njih u pravcu korisnom za kompaniju.
- Uspostavljaju se novi odnosi kompanije i spoljnog okruženja kako bi se efektivno uskladili.

Na karakter savremenog poslovnog ambijenta značajan uticaj ima insitucionalno okruženje. Njegove institucije i organizacije sve direktnije utiču na uređenje preduzeća i načina njegovog funkcionisanja. Specifični oblici transformacije preduzeća su prouzrokovani drastičnim promjenama institucionalnih uslova u zemljama u tranziciji.

Veselin Vukotić u pogledu uloge biznisa u savremenom svijetu ističe da svjetska iskustva pokazuju da materijalni progres stanovništva svuda prvenstveno zavisi od „dinamike ekonomije“ u kojoj ono živi i radi. Brzi progres se može očekivati ukoliko politički i ekonomski uslovi omogućuju efikasnost tržišne ekonomije. Ulogu biznisa, kao izvora stvaranja bogatstva pojedinca i društva u cjelini, ne mogu zamijeniti ni država, ni strana pomoć, ni među narodne agencije, ni politika. Našim suštinskim problemom autor smatra „biznis deficit“.⁷

Doba promjena

Richard Beckhard i *Reuben T. Harris* smatraju da složene institucionalne promjene i traganje za balansom između promjena i stabilnosti, organi zaciji nameću sljedeće izazove:⁸

- Promjene oblika organizacije.
- Promjene u misiji ili „razlogu postojanja“ (*reason to be*) organizacije.
- Promjene u načinu poslovanja, izvršavanju biznisa.
- Promjene u vlasništvu organizacije.
- Smanjivanje veličine organizacije (*downsizing*).
- Promjene u kulturi organizacije.

Nova ekonomija je donijela i nove menadžment-izazove, od kojih se u literaturi najčešće navode: a) ubrzanje ritma promjena; b) povećanje globalizacije poslovanja; c) povećanje nivoa konkurencije; d) promjenljivost tehnologija, posebno informacionih; e) sve raznovrsnija radna snaga; f) tranzicija od industrijskog ka društvu znanja; g) nestabilnost tržišta i ekonomskih uslova; h) kvalitet i inovacija kao menadžerski imperativ; i) povećanje zahtjeva od strane stejkholdera; j) sve kompleksnija menadžerska sredina.⁹

*Tom Peters*¹⁰ zaključuje da „što god ste napravili, najbolje što možete da uradite je da ga spalite do temelja – svakih nekoliko godina.“

Uporedo sa promjenom poslovnog ambijenta suštinski su se promijele i sama preduzeća. Ona funkcioniraju kao složeni sistemi sa međuzavisnim i sinergetski povezanim podsistemima. Preduzeće u cjelini, kao i sve njegove komponente (tvrde i meke), trebalo bi da budu fleksibilno prilagođene potrebama biznisa.

ORGANIZACIJA – XX VIJEK	ORGANIZACIJA – XXI VIJEK
STRUKTURA	STRUKTURA
<ul style="list-style-type: none">▪ Birokratska▪ Više nivoa▪ Organizovana uz očekivanja da će se rukovođenjem baviti menadžment višeg ranga▪ Karakterišu je praksa i procedure iz kojih proizilaze mnoge komplikovane veze međusobne zavisnosti	<ul style="list-style-type: none">▪ Nebirokratska, sa manje pravila i manjim brojem zaposlenih▪ Ograničena na manji broj nivoa▪ Organizovana uz očekivanja da će menadžment da vodi, a zaposleni nižeg ranga da rukovode▪ Karakterišu je praksa i procedure iz kojih proizilazi minimalna međusobna zavisnost neophodna da se zadovolje potrošači

SISTEMI	SISTEMI
<ul style="list-style-type: none">▪ Oslanjaju se na mali broj sistema obrade informacija o učincima▪ Podatke o učincima distribuiraju samo rukovodiocima▪ Obuku o oblasti menadžmenta i sisteme podrške obezbjeđuju samo za ljude na višem nivou	<ul style="list-style-type: none">▪ Oslanjaju se na veliki broj sistema obrade informacija o učincima, sa posebnim akcentom na podatke o potrošačima▪ Široko distribuiraju podatke o učincima▪ Obuku u oblasti menadžmenta i sistema podrške obezbjeđuju velikom broju ljudi
KULTURA	KULTURA
<ul style="list-style-type: none">▪ Okrenuta sama sebi▪ Centralizovana▪ Spora u donošenju odluka▪ Odbojna prema rizicima	<ul style="list-style-type: none">▪ Eksterno orijentisana▪ Osposobljava ljude▪ Otvorena i iskrena▪ Tolerantnija prema rizicima

Prikaz 2: Poređenje organizacije XX i XXI vijeka¹¹

John P. Kotter (prikaz 2) navodi promjene struktura, sistema i organizacione kulture, koji su poprimili sasvim nove dimenzije u organizaciji XXI vijeka. Struktura je postala: nebirokratska, ravnija, bazirana na vođe nju, kao i praksama i procedurama sa neophodnim nivoom zavisnosti. Organizacija se oslanja na veliki broj sistema obrade informacija, podacima koji se široko distribuiraju, kao i obuci velikog broja zaposlenih. Organizaciona kultura je dominantno: eksterno orijentisana, okrenuta osposobljavanju ljudi, otvorena i iskrena, kao i tolerantna prema rizicima.

Beckhard i Harris¹² smatraju da efektivne organizacije teže da imaju zajedničke i predvidive karakteristike:

1. Efektivna organizacija teži da bude svrsishodna i ciljno orijentisana.
2. Forma slijedi funkciju – način na koji je posao organizovan, alokacija sredstva i donošenje odluka je definisano zahtjevima posla.
3. Odluke se donose u zavisnosti od izvora informacija prije nego od hijerarhijske pozicije.
4. Sistemi nagrađivanja su povezani sa obavezama prije nego sa statusom izvršioca.
5. Komunikacija je relativno otvorena.
6. Nelojalna konkurencija je minimizirana, a saradnja stimulirana.
7. Konflikt se smatra sastavnim dijelom posla i njim se upravlja.
8. Organizacija se posmatra kao otvoren sistem, uglavljen u kompleksnu sredinu čije komponente stalno imaju zahtjeve.

9. Vođstvo pravi svjestan napor da podrži svaki individualni identitet, dostojanstvo i slobode.
10. Organizacija radi u modelu učenja.

Ilustracija: Microsoft¹³

Microsoft je najveći proizvođač na svjetskom softverskom tržištu. „Jedina kompanijska imovina Microsoft jeste ljudska imaginacija“ (F. Moody, *The New York Magazine*, 25.8.1991). Tržišna vrijednost ove kompanije (492.462 mlrd. USD – 14.3.2000) bila je na kraju 1999. poslovne godine veća 13,25 puta od vrijednosti imovine (37.156 mlrd. USD). Prihod je porastao za 36,3% u odnosu na prethodnu 1998. (19.747 mlrd. USD), profit za 73,4 % (7.785 mlrd. USD). Microsoft je u pregledu *The Fortune 1000 List* imao 7,71 puta veću tržišnu vrijednost od *General Motors* (63.839 mlrd. USD) čija je vrijednost imovine 7,37 puta (271.921 mlrd. USD) veća od vrijednosti imovine Microsoft. Profit *General Motors* (6.002 mlrd. USD) imao je izuzetno visok rast u odnosu na 1998. godinu – 103%, ali je ipak profit Microsoft bio za 29,71% veći. U isto vrijeme, vrijednost imovine IBM je bila 87.495 mlrd. USD, a tržišna vrednost 193.811 mlrd. USD. Tržišna vrijednost kompanija Microsoft, Intel, Compaq zajedno (oko 130 mlrd. USD) u poslovnoj 1995. veća je nego tržišna vrijednost svih filmskih studija u Holivudu ili svih američkih televizijskih i kablovskih kompanija.

Rekonceptualizacija biznisa se može ostvariti mjerama koje u os novi imaju rast, kao i kontrakciju poslovanja, odnosno njihovu kombinaciju. U historijskom smislu neuobičajena primjena pojedinih mjera je sve prisutnija. Vrlo često i vrlo uspješno se kombinuju mjere naizgled suprot nih predznaka.

D. E. Hussey¹⁴ kao tipične situacije promjena, pored onih „normalnih“, vezanih za situacije ekspanzije i inkrementalna prilagođavanja u domenu proizvoda i tržišta, navodi:

- Smanjivanje (*downsizing*) ili optimizaciju (*rightsizing*) – koje organizaciju čine manjom a strukturu ravnijom.
- Pristupe koji vode ka ponovnom razmišljanju o načinima kako da se rade stvari – proizvodnju svjetskog kvaliteta, reinženjering poslovnih procesa, kontinualna poboljšanja.
- Povećanje spoljnog snabdijevanja (*outsourcing*) – u aktivnostima ranije izvršavanim unutar organizacije.
- Metode koje smanjuju vrijeme u razvoju novih proizvoda ili aktivno sti
- Više organizacija postaje uključeno u strategijska udruživanja (*strategic alliances*) i zajedničke poduhvate (*joint venture*).
- Kupovine (*acquisition*) nastavljaju da budu ključ strategijske aktivnosti.



Dramatične promjene uslova poslovanja i turbulentnost savremenog poslovnog ambijenta dovode do krize i propadanja sve većeg broja preduzeća, a što je za mnoga od njih poslednja prilika da korjenito preispitaju svoj biznis i aktiviraju procese poslovnog preobražaja. Program poslovnog zaokreta umnogome zavisi od karaktera konkretne situacije zaokreta, a primjena odgovarajućih mjera zaokreta može biti isto tako dramatična kao i sama situacija koja ih je prouzrokovala. Otuda su programi zaokreta po pravilu praćeni burnim reakcijama mnogih aktera, a što upućuje na konstataciju da se obično odvijaju u neprijateljskom okruženju.

*Peter Drucker*¹⁵ u „doba diskontinuiteta“ u epicentar organizacijskog djelovanja postavlja vođenje organizacionih promjena do mjere gdje „svaka organizacija mora biti spremna da napusti sve što čini“. On postavlja dva suštinska pitanja za svaku organizaciju: a) da već niste u ovom biznisu, da li biste ga sada započeli? i, u slučaju negativnog odgovora b) što u tom pogledu namjeravate preduzeti?

*Jack Welch*¹⁶ navodi da nije dovoljno posloovati sa dobitkom. Ako se radi o proizvodnji koja dugoročno nije konkurentna na tržištu, njen kraj je samo pitanje vremena. Otuda nesuvislost dileme: posluje li sa dobitkom – u čemu je onda problem?

Munjevit tehnološki razvoj i ekonomska globalizacija su doveli do brzog razvoja novih oblasti biznisa, a istovremeno do odumiranja mnoštva postojećih poslova, pa i cijelih industrija. Spremnost da se djelimično ili, u ekstremnim situacijama, u cjelini napusti postojeća djelatnost je posebno delikatna u situaciji akutne krize preduzeća. Egzistencijalna ugroženost nalaže neodložno rigorozno preispitivanje postojećeg biznisa. Ako se pokaže da postojeći biznis nema perspektivu, pribjegava se vanredno zahvatnom poduhvatu poslovnog zaokreta ulaskom u novi biznis.

Aktuelna globalna ekonomska kriza je poslednjih godina dramatično uzdrmala svijet. Narasla je u najmoćnijoj ekonomiji svijeta (SAD), a zatim se prelila na druge zemlje različitim oblikom i intenzitetom. Svjetska finansijska i ekonomska kriza je dobila globalni sistemski karakter i prouzrokovala je sistemske krize nacionalnih ekonomija (od kojih su najupečatljivije: bankrot države Island 2008. i velika dužnička kriza Grčke 2010, koja je uzdrmala evropsku ekonomsku i političku zonu). Radi se o najdubljem i najsloženijem globalnom ekonomskom poremećaju novijeg doba, čije je prevazilaženje postalo najvažnije ekonomsko, ali i političko pitanje savremenog svijeta. Još uvijek nije moguće u cjelini sagledati sve ekonomske, političke i ukupne društvene aspekte njenog djelovanja, kao ni uočiti njen definitivni kraj. Čini se da posebnu opasnost predstavlja mogućnost njenog prerastanja (mutiranja) u krizu globalnog dominantno političkog karaktera.

Na karakter poslovnog ambijenta u uslovima svjetske ekonomske krize posebno utiču:

- Pad ekonomske aktivnosti, koji u različitom obimu i u različitim intervalima bilježe gotovo sve nacionalne ekonomije .
- Socijalne (porast nezaposlenosti, pad standarda, socijalni konflikti) i političke (politička nestabilnost) implikacije krize .
- Pojačan državni intervencionizam u ekonomske (ali i ukupne društvene) tokove, koji je primjetan i u najrazvijenijim tržišnim ekonomijama (demokratijama).

Mogućnosti za biznis u uslovima djelovanja svjetske ekonomske krize su generalno umanjene. Kao po pravilu, kad se kolač smanji, borba za njegovu raspodjelu postaje žestoka, sa jasnim socijalnim i političkim implikacijama. Poslovni ambijent je postao ekstremno složen i neizvjestan, a primjetne su i značajne oscilacije u globalizacionim i procesima intervencionizma. Globalni sistemski poremećaji ovog intenziteta po pravilu prouzrokuju dramatično povećanje broja preduzeća koja se nalaze u situaciji krize i propadanja. Otuda i povećana potreba za primjenom poslovnog zaokreta kao koncepta preovladavanja krize i propadanja preduzeća.

Ono što se kao izvjesno može reći u pogledu djelovanja aktuelne svjetske ekonomske krize, može se sažeti u rečenici da svijet više neće biti isti. Ekonomski život je sve neizvjesniji, a egzistiranje protivrječnih trendova sve prisutnije. Sve prisutniji su i procesi krize i propadanja preduzeća. Oni dobijaju specifičan karakter zbog nastalih sistemskih poremećaja i prenose ga na probleme koji prethode poslovnom zaokretu. Poslovni zaokret, kao poduhvat prevazilaženja krize i propadanja preduzeća, uni katan u svakom posebnom slučaju, po pravilu odražava ukupnu specifičnost konkretne situacije zaokreta: poseban fokus u aktuelnim prilikama je na vanredno delikatnim aspektima problema nastalim djelovanjem svjetske ekonomske krize.¹⁷

Strategijski zaokret biznisa kao koncept prevazilaženja krize i propadanja preduzeća potencira permanentnu potrebu preispitivanja svih aspekata aktuelnog biznisa. Kriza i propadanje po pravilu izoštravaju prijetnje i opasnosti egzistenciji preduzeća, a otežavaju prepoznavanje i valorizaciju mogućnosti na kojima se može zasnivati oporavak. Diskontinuiteti izazova su jedno od osnovnih obilježja post-industrijskog društva, a moćne sile koje nazivamo snagama promjena su njihovi pokretači.

2

Snage promjena

Sveobuhvatne promjene u savremenom svijetu su potaknute moćnim pokretačkim silama – snagama promjena. One dominantno oblikuju ukupan društveni ambijent kroz snažan i permanentan pritisak koji os tvaruju u svim oblastima djelovanja. Savremeni poslovni ambijent je pri rodni odraz ukupnih društvenih kretanja. Snage promjena su dovele do diskontinuiteta nove eko - nomije u odnosu na sada već istorijski kontekst industrijskog doba. Spekatar složenih trendova je uslovio korjenite promjene poslovnog ambijenta name- ćući preduzećima mnoštvo novih izazova. To je preduzećima postavilo impe- rativ sopstvenog korjenitog mijenjanja.

*Kotter*¹⁸ brojne i raznovrsne društvene sile koje nameću potrebu veli kih promjena u organizaciji povezuje sa:

- Tehnološkim promjenama – brža i bolja komunikacija, brži i bolji transport, više informacionih mreža koje ljude povezuju u global nim okvirima.
- Međunarodnim ekonomskim integracijama – manji broj carina GATT, valute međusobno povezane kroz plivajuće kurseve, v iše glo- balnog protoka kapitala.
- Sazrijevanjem tržišta u razvijenim zemljama – sporiji domaći rast, agresivniji izvoznici, izraženija deregulacija .
- Padom komunističkih i socijalističkih režima – veći broj zemalja po- vezanih sa kapitalističkim sistemom, više privatizacije.

*Stephen P. Robbins*¹⁹ snage promjena, specifične snage koje djeluju kao pokretači promjena i pojačano stvaraju potrebu za promjenama iden tifi- kuje kao:

- Osobine radne snage – koja se ubrzano mijenja u svim aspektima (polna, starosna, obrazovna struktura, i dr.).
- Tehnologija – nove tehnologije mijenjaju samu suštinu rada (raču- nari, telekomunikacioni sistemi, robotika, i dr.).
- Privredni šokovi – vrijeme diskontinuiteta donosi i sve učestalije i krupnije privredne šokove.
- Društveni trendovi – novo vrijeme je donijelo i savremene, nove društvene trendove.

- Svjetska politika – koja se u vremenu globalizacije krupno promijenila.
- Konkurencija – globalno, svjetsko tržište znači porast inteziteta konkurencije.

Sve više preduzeća i u sve većem broju djelatnosti je u situaciji da se gotovo kontinuirano korjenito mijenja (visoke tehnologije, moda, i dr.). Diskontinualne promjene poslovnog ambijenta iziskuju isto tako diskontinualnu adaptaciju samih preduzeća. U nastojanju da se pravovremeno prilagode novonastaloj situaciji, preduzeća pribjegavaju promjenama transformacionog karaktera.

Ilustracija: Gazele²⁰

Ključni organizacioni segment nove ekonomije čini relativno mali broj malih kompanija koje imaju izuzetno visok rast prihoda – više od 20 % godišnje i koje su simbolično nazvane gazele. Ove kompanije obuhvataju lavovski dio neto nove zaposlenosti malih kompanija. Gazele su „odgovorne“ za stvaranje 70 % neto nove zaposlenosti u američkoj privredi između 1993. i 1996. godine. Mali udio tih kompanija sa preko 100 zaposlenih odnosi se na 46 % ukupnog rasta zaposlenosti. Američka ekonomija sve više se sastoji od takvih kompanija. Od 1993. broj gazela u američkoj ekonomiji rastao je po izuzetnoj godišnjoj stopi od 40 %, prešavši 1997. broj od 355.000 (*Atkinson and Court, 1998*).

Hussey²¹ ukazuje na pritisak za stalnim promjenama organizacije, koji dolazi od sila promjena kao što su:

- Tehnološke promjene nastavljaju da se ubrzavaju, tako da se takođe povećava brzina zastarijevanja – organizacije ne mogu ignorirati tehnološke razvojne pomake koji mogu dati prednost njihovoj konkurenciji. Nove tehnologije obično zahtijevaju nove vještine, novu tehnologiju posla, nove strukture, a često i novu poslovnu kulturu.
- Konkurencija se intenzivira i postaje svjetska – organizacije su primorane da steknu standarde kvaliteta i troškova postignutih od vodećih kompanija u industrijama, a same industrije su bazirane na svjetskoj osnovi.
- Potrošači su sve zahtjevniji – više ne prihvataju lošu uslugu ili nizak kvalitet. Da bi bile jake, organizacije moraju brzo odgovoriti na promjene u potrebama i očekivanjima potrošača. To za organizacije znači da je neophodno da se i same mijenjaju.
- Demografski profil zemlje se mijenja – u mnogim zemljama EU i SAD, broj starijih ljudi raste, a mlađih ljudi opada. Ovo će donijeti nove pritiske na zemlje i organizacije. Aktuelna državna pitanja

Snage promjena

uključuju povećan teret penzija i zdravstvene zaštite, kao i mogućnost povećanja starosne granice za penzionisanje. Korporativna pitanja će uključiti pronalaženje načina za suočavanje sa manjom sposobnosti, promjenama u ponašanju prema zapošljavanju starijih ljudi i problemima motivacije u ravnim organizacionim strukturama, koje nude malo mogućnosti za unapredjenje.

- Privatizacija kompanija u društvenom vlasništvu se nastavlja, i njihova bezbjednost monopola nestaje – ovo je svjetski trend, a čak i tamo gdje se vlasništvo ne mijenja, novi sistemi su često usmjereni ka kreiranju konkurencije i tržišnih sila.
- Dioničari zahtijevaju veće vrijednosti – uticaj novčanog tržišta na korporativno poslovanje, sa visokim vlasničkim udjelima institucionalnih investitora, povećava pritisak za stalno poboljšanje u kapitalnom rastu i zaradama.

Savremeni poslovni ambijent, oformljen djelovanjem aktuelnih snaga promjena, globalizovanjem ekonomskih procesa uticao je na drastično povećanje izazova koji prate poslovanje preduzeća. S jedne strane su to značajno povećane mogućnosti biznisa, a sa druge – izrazita zahtjevnost poslovanja. Maksimalna uspješnost u „globalnom selu“ je postala „razmišljaj globalno – djeluj lokalno.“ Težnja preduzeća da se dalje razvija na osnovama ukazanih mogućnosti je njegovo prirodno ponašanje, pri čemu se i samo iz osnova mijenja, dok situacija krize i propadanja daje snažan impuls za grčevito angažovanje na njegovom oporavku. Dodatni snažan podstrek korjenitom mijenjanju preduzeća daje uspostavljanje novog rukovodstva, a što je gotovo po pravilu jedna od najranijih i najosnovnijih aktivnosti strategijskog zaokreta biznisa kao koncepta preovladavanja krize i propadanja preduzeća.

3

Tipovi promjena

Promjene predstavljaju kompleksni i delikatni fenomen. Njihova višeslojnost je dovela do mnoštva specifičnih aspekata posmatranja. Raznorodni kriterijumi klasifikacije su rezultirali mnogobrojnim podjelama u različitim analizama.

Nebojša Janićijević navodi sljedeće klasifikacije organizacionih promjena:²²

1. Prema cilju (uzroku):

- *Organizaciona adaptacija* – adaptivne promjene imaju izvoriste u promijenjenom spoljnom okruženju, a cilj im je poboljšanje performansi preduzeća.
- *Organizacioni razvoj* – razvojne promjene su inicirane iz samog preduzeća i imaju za cilj stvaranje većeg nivoa njegovih kompetencija.

2. Prema karakteru procesa:

- *Kontinualne* promjene su: a) po dubini promjena *inkrementalne* ili *plitke*, b) po širini promjena *parcijalne* ili *uske*, c) po brzini promjena *evolutivne* ili *spore*.
- *Diskontinualne* promjene su: a) po dubini promjena *radikalne* ili *duboke*, b) po širini promjena *sveobuhvatne* ili *široke*, c) po brzini promjena *revolutivne* ili *brze*.

	<i>Kontinualne</i>	<i>Diskontinualne</i>
<i>Dubina</i>	Inkrementalne, plitke	Radikalne, duboke
<i>Širina</i>	Parcijalne, uske	Sveobuhvatne, široke
<i>Brzina – intenzitet</i>	Evolutivne, spore	Revolutivne, brze

Prikaz 3: Kontinualne i diskontinualne promjene

3. Prema dubini promjena:

- *Inkrementalne* ili *plitke* promene se zadržavaju na površinskom ili plitkom nivou mijenjanja preduzeća, mijenjajući njegove periferne komponente.
- *Radikalne* ili *duboke* promjene zadiru u promjenu ključnih komponenti sa stanovišta identiteta, opstanaka i razvoja preduzeća, te na taj način unose visok stepen promjena u njegovo funkcionisanje.

4. Prema širini promjena:

- *Uske* ili *parcijalne* promjene mijenjaju manji dio preduzeća, promjenom njegovih pojedine djelova ili komponenti. Ove promjene se mogu vršiti parcijalno, odnosno samo u pojedinim dijelovima preduzeća, nezavisno od drugih dijelova preduzeća koji ni jesu obuhvaćeni ovim promjenama.
- *Široke* ili *sveobuhvatne* promjene mijenjaju većinu ili sve dijelove ili komponente preduzeća. One su obično i radikalne. To je uslovljeno međusobnom povezanošću komponenti preduzeća, tako da promjena dijela komponenti, usled međusobne povezanosti, iziskuje i promjenu vezanih komponenti.

5. Prema brzini ili intenzitetu promjena:

- *Evolutivne* promjene – spore su, niskog intenziteta, odnosno relativno malo promjena se dešava u jedinici vremena.
- *Revolutivne* promjene – brze su, visokog intenziteta, tako da se u relativno kratkom vremenskom periodu dešava veći broj pojedinačnih promjena.

6. Prema sadržaju:

- Promjene *tvrdih komponenti*: a) dizajn (struktura, sistemi) kao statičke varijable, b) poslovni procesi kao dinamičke varijable.
- Promjene *mekih komponenti*: a) ponašanje (kultura, neformalne grupe, struktura moći) kao statičke varijable, b) interpersonalni procesi (grupni procesi, vođstvo, konflikti, politički procesi, komunikacija) kao dinamičke varijable.

7. Prema determinisanosti:

- *Spontane* promjene se dešavaju kao spontana reakcija na promjene u spoljnom okruženju.
- *Planirane* promjene su osmišljene i organizovane od strane menadžmenta preduzeća, koji je osnovni agent promjena.

Tipovi promjena

8. Prema vremenu u kojem se dešavaju:

- *Anticipativne* promjene predstavljaju djelovanje na osnovu anticipiranja buduće situacije, a prije nego što je dejstvo uzroka promjena nastupilo u punom obimu.
- *Reaktivne* promjene predstavljaju reakciju preduzeća na već na stali promjene.

9. Prema nivou na kojem se dešavaju:

- Na nivou *pojedince* ili *grupe*.
- Na nivou *organizacije* ili *grupe organizacija*.

10. Prema stilu njihovog vođenja:

- *Direktivno* vođenje promjena podrazumijeva hijerarhijski pravac promjena odozgo na dolje (*top-down*). Lider preduzeća svoju viziju pretače u planove koje prosljeđuje na izvršavanje nižim nivoima menadžmenta i ostalim zaposlenim. Direktivni stil vođenja se smatra pogodnim za promjenu formalnih (*hard*) komponenti preduzeća (strukture, sistemi, poslovni procesi).
- *Participativno* vođenje promjena se odvija u smjeru odozdo na gore (*bottom-up*). Uloga lidera se mijenja u ulogu mentora i motivatora, a same promjene teku od zaposlenih i nižih nivoa menadžmenta ka vrhu upravljačke strukture. Participativni stil vođenja se smatra pogodnim za promjenu neformalnih (*soft*) komponenti preduzeća (korporativne kulture).

Strategijski zaokret biznisa je vanredno složen i težak projekat savladavanja krize i propadanja preduzeća koji predstavlja:

- *Strategijsku* promjenu, koja vodi korjenitoj promjeni poslovne pozicije preduzeća promjenom njegove strategije, a moguće i ukupnog poslovnog usmjerenja.
- *Diskontinualnu* promjenu, koja korjenito, sveobuhvatno, i revolucionarno mijenja sve aspekte poslovanja preduzeća i uspostavlja diskontinuitet u odnosu na istorijski kontekst.
- *Adaptivnu* promjenu, kojom se preduzeće prilagođava novonastaloj situaciji i harmonizuje svoje odnose sa spoljnim okruženjem.
- Promjenu koja planski, kroz program zaokreta, preduzeće mijenja u cjelini.
- Promjenu u čijem je vođenju legitimna upotreba i direktivnog i participativnog pristupa, njihovih modaliteta i kombinovanja.

Ilustracija: IBM²³

IBM je kompanija koja je sredinom osamdesetih držala mjesto na vrhu *Fortune's* liste najcjenjenijih korporacija četiri godine uzastopno. Kompanija je početkom devedesetih imala prijeku potrebu da se održi i sačuva. Konkurencija je potisnula IBM. Trogodišnji gubici su se popeli na 15 milijardi USD do kraja 1994. godine, a njihov tržišni vrh se sručio sa visokih 105 milijardi USD na 32 milijarde.

To je i vrijeme kada su pioniri korišćenja interneta u IBM-u koji su potekli sa srednjeg menadžerskog nivoa, napravili prvu korporativnu internet mrežu u kompaniji i propratili je manifestom pod nazivom „Bu dajte povezani” (*Get Connected*) a koji opisuje šest korisnih načina korišćenja mreže: a) zamijeniti komunikaciju preko papira sa e-poštom, b) svakom zaposlenom dati e-adresu, c) glavne izvršne rukovodioce učiniti dostupnim kupcima i investitorima *on-line*, d) napraviti web stranicu za bolju komunikaciju sa kupcima, e) svugdje napisati web adresu i postaviti sav marketing *on-line*, f) koristiti web stranicu za e-komercijalu.

Tokom sljedećih nekoliko godina kompanija se transformisala od proizvođačke na dominantno uslužnu djelatnost. Ona je svoju budućnost bazirala na razvoju interneta. Njen *Global Services*, koji je nekada zaostajao, prerastao je u biznis vrijedan 30 milijardi USD sa više od 135.000 zaposlenih, koji je koncentrisao resurse cijele kompanije na kapitalizaciji interneta. Do kraja 1998. godine, IBM je imao 18.000 e-poslovnih konsultantskih veza, a oko četvrtinu od njegovih 82 biliona USD prihoda su činile *net*-veze.

Savremeni poslovni ambijent je visoko turbulentan i prepun diskontinuiteta, sa mnoštvom novih procesa i novih stanja obično dotad nepoznatih. Suštinski drukčiji uslovi poslovanja traže u biti nova preduzeća. Otuda i potreba za korporativnim promjenama novog karaktera.



4

Paradigme (modeli) strategijskih i organizacionih promjena

Paradigme ili modeli strategijskih i organizacionih promjena predstavljaju perspektive ili „mentalne okvire“ u kojima se ove promjene posmatraju. Na njihovo formiranje utiču teorija menadžmenta i praksa uspešnih preduzeća. Ubrzane i diskontinualne promjene poslovnog ambijenta i karaktera samog biznisa su praćene osmišljavanjem odgovarajućih paradigmatičkih okvira. Model prekinute ravnoteže, kao paradigmatički okvir i strategijskog zaokreta biznisa kao koncepta prevazilaženja krize i propadanja preduzeća, postao je aktuelan tek sedamdesetih godina, a već se uveliko govori o novom paradigmatičkom okviru u nastajanju. Paradigme strategijskih i organizacionih promjena se često slikovito predstavljaju metaforama.

Branislav Mašić i Ranko Lončarević²⁴, polazeći od turbulencije, dinamičnosti i kompleksnosti sredine organizacije, ukazuju na tri modela ili paradigme strategijskih i organizacionih promjena izdiferenciranih u menadžment teoriji i praksi:

1. Model evolutivnih (inkrementalnih) promjena.
2. Model prekinute ravnoteže.
3. Model revolucionarnih (preduzetničkih) promjena.

Stabilna i predvidiva biznis sredina je iznjedrila paradigmatičku evolutivnih promjena, aktuelnu sve do šezdesetih godina. Model evolutivnih promjena podrazumeva postepen, jedinstven tok evolucije za organizacije, što odgovara Darvinovoj teoriji kod evolucije živih organizama. Ona podrazumeva prilagođavanje organizacije njenoj sredini evolutivno, sistemom postepenih malih koraka, sa minimalnim vremenskim zaostajanjem. Pored jedinstvenog toka evolucije za sve organizacije, paradigmatičke evolutivnih promjena polazi i od pretpostavki: a) da svaka promjena vodi razvoju; b) da su promjene kumulativne prirode tako da kumulirani kvantitativni pomaci rezultiraju kvalitativnim napretkom, kao i da se kumuliranjem inkrementalnih kreiraju radikalne promjene. Menadžeri i konsultanti su ključni nosioci procesa promjena.

Paradigmatička prekinute ravnoteže je korjenitom promjenom poslovnog ambijenta postala dominantan okvir sagledavanja strategijskih i organizacionih

nih promjena. Ona organizacionu dinamiku vidi kao smjenjivanje perioda ravnoteže, evolucije, i perioda neravnoteže koji karakterišu radikalne promjene. Njene osnovne osobine su:

- Stanje organizacije poslije promjena će biti bitno drukčije (što ne mora da znači i bolje).
- Radikalne promjene su nezavisne od inkrementalnih, a kvantitati vne promjene ne vode obavezno ka kvalitativnim pomacima (nema kumulativnosti promjena).
- Svaka organizacija se mijenja na drugačiji, sebi svojstven način (ne postoji jedinstven put).
- Mijenja se dubinska struktura (*deep structure*) organizacije (organizaciona struktura, kultura, moć i liderstvo).
- Lider ima ključnu ulogu u provođenju procesa promjena.

1	2	3
ODMRZAVANJE	PROMJENA	ZAMRZAVANJE

Prikaz 4: Trofazni model procesa promjena

Tok procesa promjena u modelu prekinute ravnoteže (*Kurt Lewin*), počinje odmrzavanjem, odnosno pripremom preduzeća za promjenu, za tim slijedi sprovođenje promjene, da bi na kraju ovog trofaznog procesa došlo za mrzavanje, odnosno stabilizacija sistema na nivou novih performansi.²⁵

Ilustracija: Metafore organizacionih promjena²⁶

Metafora „mirnih voda“: Preduzeće je poput velikog broda koji pu tuje preko mirnog Sredozemnog mora do određene luke. Kapetan broda je pre plovio isti put s istom posadom već stotinu puta. Tu i tamo će nastati oluja i posada mora reagovati. Kapetan će napraviti odgovarajuća prilagođavanja – tj. sprovesti promjene – i nakon što je izmanevrisao kroz oluju – vraća se mirnim vodama. Stoga se sprovođenje promjena u preduzećima posmatra kao odgovor na prekid u postojećem stanju (*status quo*) i kao potreba u izuzetnim slučajevima.

Metafora „zapjenjenih brzaka“: Preduzeće je sličnije splavu od četrdeset stopa nego velikom brodu. Taj splav mora preći pobješnjelu rijeku koja se sastoji od neprekidnog toka stalno zapjenjenih brzaka, a ne ploviti mirnim vodama. Da bi stvari bile gore, splav ima posadu od deset ljudi koji nikad nisu radili zajedno, niko nije ranije plovio rijekom, najveći dio puta se odvija u tami, rijeka obiluje neočekivanim zaokretima i preprekama, tačno odredište splava nije jasno, a u nepravilnim razmacima splav se mora dogurati do obale gdje dolazi nova posada, a stara ga napušta. Promjena je normalno stanje i upravljanje promjenama je kontinuiran proces.

Stratezijski zaokret biznisa kao koncept prevazilaženja krize i propadanja preduzeća se odvija u modelu prekinute ravnoteže. On započinje odmrzavanjem postojeće situacije, odnosno pripremom njenog prevođenja u novo stanje, pri čemu se kao najkarakterističnije primjenjuju mjere: a) promjena u vođstvu preduzeća postavljanjem lidera i obrazovanjem tima zaokreta; b) izrada programa zaokreta i njegovo usaglašavanje sa ključnim steikholderima; c) obezbjeđenje potrebnih resursa za implementaciju programa zaokreta. Po izvršenom „odmrzavanju“, u fazi „promjena“ se vrši implementacija programa zaokreta, kojim se primjenom seta strategija i aktivnosti uspostavlja novi koncept biznisa. Na kraju procesa stratezijskog zaokreta biznisa, novo diskontinualno unaprijeđeno stanje performansi, postignuto primjenom programa zaokreta, „zamrzava“ se kao ponovo osmišljen biznis podržan odgovarajućom korporativnom kulturom. Poslovni zaokret svakog pojedinačnog preduzeća je unikatan, a ključnu ulogu u njegovom oblikovanju i implementaciji imaju lider i tim zaokreta.

Alex Miller i *Gregory G. Dess*²⁷ navode da su organizaciji neophodne i radikalne i inkrementalne promjene. Kao uslov uspješnosti oni vide zahtjev da organizacija bude „dinamično stabilna“. Organizacija mora biti dovoljno dinamična da se nosi sa krupnim promjenama u okruženju, ali i dovoljno stabilna da ostvari progres u periodima relativne ravnoteže.

Paradigme stratezijskih i organizacionih promjena u osnovi odražavaju karakter poslovnog ambijenta određenog perioda, kao i promjenu shvatanja samog biznisa. Model revolucionarnih promjena se smatra paradigmom u razvoju, koja je primjenljiva u ekstremno turbulentnom poslovnom ambijentu. Pritom se preduzeće kontinuirano radikalno transformiše ili, rekli bismo, vrši vezane zaokrete u poslovanju, a što postaje sve prisutnijom filozofijom savremenog biznisa.

5

Teorije promjena

Teorija predstavlja zbirno znanje o nekoj pojavi, karakteru njenih varijabli i njihovim relacijama. One nastaju sistematizovanjem saznanja dobijenih na osnovu istraživanja konkretne pojave, a skup teorija iz neke oblasti čini naučnu disciplinu. Teorije se obično zasnivaju na realnosti, tako da nastaju izvjesno vrijeme pošto se određena pojava manifestovala. Savremeni uslovi ubrzane i diskontinualne realnosti doveli su i do vanredno brzog razvoja novih teorija.

*Albert Einstein*²⁸ na sebi svojstven način objašnjava odnos teorije i prakse: „Teorija je kad se sve zna, a ništa ne funkcioniše. Praksa je kad sve funkcioniše, a niko ne zna zašto“.

Janićević klasifikuje teorije organizacionih promjena i razvoja prema karakteristikama promjena kao osnovnom predmetu njihovog istraživanja. Na osnovu vrste promjena koje stavljaju u fokus svog interesovanja i osnovnih kriterijuma razlikovanja promjena, teorije promjena mogu biti:

1. Prema cilju promjena:
 - Teorije *razvojnih promjena*.
 - Teorije *adaptivnih promjena*.
2. Prema sadržaju promjena:
 - Teorije *organizacionog dizajna i ponašanja*.
 - Teorije *poslovnih procesa*.
3. Prema karakteru procesa promjena:
 - Teorije *kontinualnih promjena*.
 - Teorije *diskontinualnih promjena*.

Njihovim matričnim poretkom dolazi se do klasifikacije teorija promjena (kao u prikazu 5).

Teorije promjena

CILJ (UZROK) PROMJENA	SADRŽAJ PROMJENA	PROCES PROMJENA	
		<i>Kontinualne: postepene, parcijalne, evolutivne</i>	<i>Diskontinualne: radikalne, sveobuhvatne, revolucionarne</i>
RAZVOJ – INTERNI	ORGANIZACIJA: dizajn i ponašanje	<i>Teorije kontinualnog razvoja organizacije:</i> <ul style="list-style-type: none"> Organizacioni razvoj (OD) 	<i>Teorije diskontinualnog razvoja organizacije:</i> <ul style="list-style-type: none"> Teorije životnog ciklusa organizacije
		<i>Teorije kontinualne adaptacije organizacije:</i> <ul style="list-style-type: none"> Teorija promjena kroz improvizaciju Logički inkrementalizam Teorija populacione ekologije 	<i>Teorije diskontinualne adaptacije organizacije:</i> <ul style="list-style-type: none"> Teorija strateških promjena (organizacione transformacije) Propadanje, zaokret, smanjivanje organizacije Institucionalna teorija
ADAPTACIJA – EKSTERNI	POSLOVNI PROCESI	<i>Teorije kontinualne promjene procesa:</i> <ul style="list-style-type: none"> Upravljanje totalnim kvalitetom (TQM) 	<i>Teorije diskontinualne promjene procesa:</i> <ul style="list-style-type: none"> Reinženjering poslovnih procesa (BPR)

Prikaz 5: Klasifikacija teorija prema uzroku, sadržaju i procesu promjena ²⁹

U tom kontekstu, autor u teorije diskontinualne adaptacije organizacije svrstava:

- Teoriju strateških promjena (organizaciona transformacija) .
- Propadanje, zaokret, smanjivanje organizacije .
- Institucionalnu teoriju.

Sljedeće dvije tačke ove glave su posvećene strateškim promjenama, odnosno organizacionoj transformaciji i njenom odnosu prema strateškom zaokretu biznisa. Zato ćemo se u nastavku ove tačke ukratko osvrnuti na institucionalne promjene kao izuzetno važan faktor oblikovanja savremenog poslovnog, ali i ukupnog društvenog ambijenta.

Janičijević³⁰ navodi da je institucionalna teorija fokusirana na situacije u kojima osnovni pokretač transformacionih promjena organizacije predstavlja njeno institucionalno okruženje. Njena aktuelnost se zasniva na sposobnosti da objasni: a) transformacije organizacija u post-industrijskom društvu; b) transformacije organizacija u zemljama u tranziciji. U post-industrijskom društvu institucionalno okruženje ima sve značajniju ulogu u regulisanju funkcionisanja organizacije. Institucije i organizacije institucionalnog okruženja (zakonodavstvo, vladine agencije, privredne i strukovne organizacije i udruženja, vodeće kompanije, i drugo) kreiraju standarde proizvoda, tehnologiju njihove proizvodnje, pa i samu organizaciju i funkcionisanje orga-

nizacija koje ih proizvode. Institucionalno okruženje ove standarde, modele ponašanja, promovise kao idealne, jedino prihvatljive, i kao takve ih nameće organizacijama kao društveno i profesionalno očekivane. Na taj način nastaju spoljni institucionalni podsticaji transformacionim procesima u organizaciji sa ciljem neophodne adaptacije institucionalnim promjenama. Promjene u zemljama u tranziciji, koje su promijenile svoje političke (od socijalističkog jedno-partizma u politički pluralizam) i ekonomske sisteme (od samoupravne, dogovorne u tržišnu ekonomiju), drastičan je primjer promjene institucionalnog okruženja. Jedan institucionalno definisan idealni oblik funkcionisanja organizacije je u potpunosti napušten i zamijenjen drugim. Preduzeća u ovim zemljama su, pod pritiskom radikalne promjene makro institucionalnog okvira, bila prinuđena da se transformišu i prilagode novom idealnom modelu funkcionisanja.

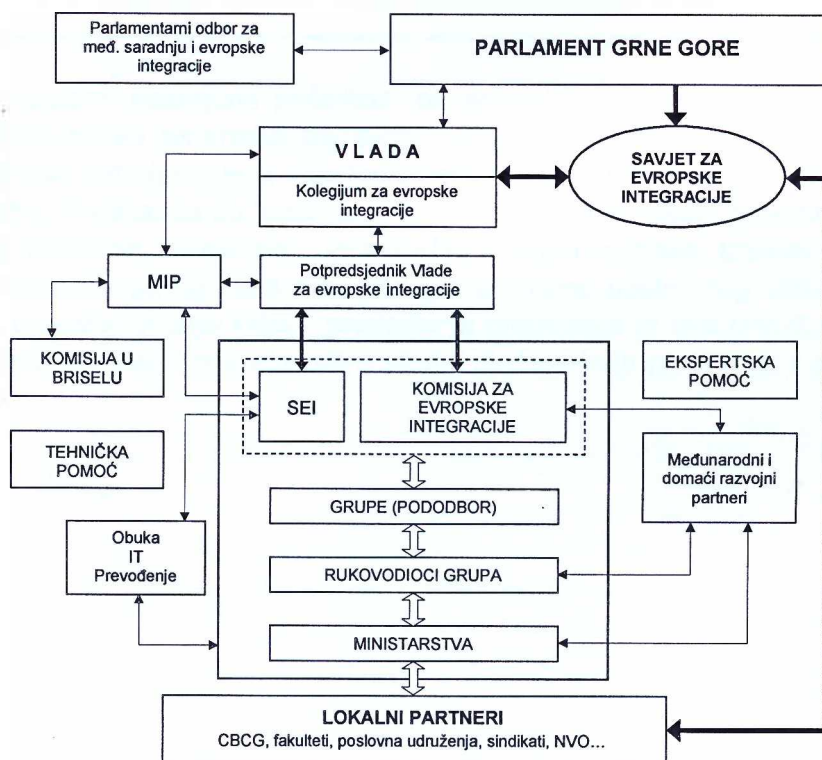
*Karen L. Newman*³¹ na osnovu istraživanja transformacije preduzeća u istočnoj Evropi, posebno Češkoj, zaključila je da uspjeh transformacije preduzeća zavisan od nivoa promjena institucionalnog okruženja. Do transformacije preduzeća će doći ako je stepen promjena institucionalnog okruženja na optimalnom nivou. Do transformacije preduzeća neće doći ako su promjene institucionalnog okruženja male, odnosno ne dovoljne da izvrše potreban stepen pritiska na preduzeće. Kada se institucionalno okruženje mijenja mnogo i brzo, kada je turbulentno, vjerovatnoća uspjeha transformacije preduzeća se smanjuje. Turbulentno i konfuzno institucionalno okruženje je nepovoljno za uspostavljanje idealnog obrasca organizacije i funkcionisanja preduzeća, pri čemu se novi obrazac ponašanja preduzeća veoma teško definiše i ostaje nejasan, a što su osnovni uzroci nesposobnosti preduzeća da se transformišu u tim uslovima. Neuspostavljanje novog idealnog obrasca funkcionisanja može odvesti preduzeće u negativna ponašanja tipa:

- *Uzdržavanje od promjena* – oslanjanje na postojeće obrasce organizacije i poslovanja, uz mogućnost samo kozmetičkih promjena.
- *Strategijska konfuzija i sklonost preduzimanju rizičnih poteza* – pošto je postojeći obrazac poslovanja delegitimisan a novi nije kreiran, nastaje konfuzija u kojoj se preduzimaju nasumični potezi.
- *Mimikrija* – samo prividno se primjenjuje novi model poslovanja.

*Danilo Šuković*³² smatra da uspjeh u reformama nisu mogle očekivati zemlje u tranziciji koje su propustile da u startu reformi izvrše temeljne institucionalne reforme. On podsjeća i da je *Milton Fridman* svoj glavni savjet bivšim socijalističkim zemljama, kada je došlo do kolapsa socijalističkog sistema: „Privatizujte, privatizujte, samo privatizujte,“ korigovao rekavši „Nisam bio u pravu“ i „Pokazalo se da je vladavina zakona vjerovatno elementarnija od privatizacije.“

Ilustracija: Društveno-politička i ekonomska tranzicija u istočnoevropskim zemljama i u domaćim prilikama

Bivše socijalističke zemlje Istočne Evrope su početkom devedesetih izvršile političku, ekonomsku i društvenu tranziciju. Radikalne promjene u cjelokupnom društvenom biću ovih zemalja su se odvijale različitim putevima, neujednačenim tempom tranzicionih procesa i rezultirale su različitim ishodima i posljedicama. To možemo vidjeti u rasponu od brzo i, s obzirom na složenost i karakter procesa tranzicije, relativno bezbolno sprovedene tranzicije u nekadašnjoj Istočnoj Njemačkoj, koja je usvojila provjereni institucionalni idealni model tadašnje Zapadne Njemačke, pa do prostora bivše Jugoslavije, koji je napuštajući raniji i tražeći novi idealni institucionalni model, prošao kroz period dugotrajnih dramatičnih poremećaja i konflikata sa drastičnim posljedicama.



Prikaz 6: Mreža za evropske integracije u Crnoj Gori³³

Crna Gora je od početka devedesetih godina prošla kroz ukupnu tranziciju političkog i ekonomskog sistema. Karakter i intenzitet tih promjena predstavlja potpuni diskontinuitet u odnosu na istorijski kontekst. Njihov uticaj na sve aspekte života je neizmjeran.

U tom periodu je došlo do višestrukih promjena državnog okvira. Crna Gora je funkcionisala kao: a) republika u okviru SFRJ do 1992. godine; b) republika u okviru SRJ do 2002. godine; c) republika u okviru Državne zajednice SCG do 2006. godine; d) međunarodno priznata država od 2006. godine.

Teorije promjena

Jednopartiski socijalistički politički sistem je zamijenjen političkim pluralizmom, a ekonomski sistem je od samoupravnog -socijalističkog transformisan u tržišni-kapitalistički. Osnovno obilježje ekonomske tranzicije je svojinska transformacija, odnosno privatizacija privrede koja se odvijala u dvije faze: a) prve faze svojinske transformacije kada su društvena preduzeća transformisana u dioničarska (kasnije akcionarska) društva sa najčešće većinskim državnim učešćem (državni fondovi), b) druge faze privatizacije u kojoj su državni paketi akcija prodavani privatnim investitorima i tako preduzeća definitivno „prevođena“ u privatno vlasništvo, a po godišnjim planovima privatizacije privrede Vlade Crne Gore.

Crna Gora je, krajem 2008. godine, predala prijavu za članstvo u Evropskoj Uniji.

Perspektvi Crne Gore u ovom vijeku je posvećen makroprojekat Crnogorske akademije nauka i umjetnosti (CANU) pod naslovom: „Crna Gora u XXI stoljeću – u eri kompetitivnosti.“

Tranzicione promjene početkom devedesetih kod nas su bile izuzetno burne i proizvele su sistemsku tranzicionu krizu. Poslovni, a rekli bismo i ukupan društveni, ambijent je u višegodišnjem periodu bio krajnje turbulentan i neregularan. Preduzeća su sredinom devedesetih kroz vladin program transformacije privrede, svojinski, upravljački i organizaciono transformisana. Mnoga preduzeća su ubrzano propadala, a primjena poslovnog zaokreta kao koncepta preovladavanja krize i propadanja preduzeća je bila izrazito specifična. Na to ćemo detaljnije ukazati u studiji slučaja koja prati ovaj rad (Glava VII).

6

Transformacione promjene

Strategijske ili transformacione promjene (pojedini autori u istom ili sličnom kontekstu koriste i termin restrukturiranje) predstavljaju skup u osnovi srodnih koncepata strategijskog karaktera, koji koriste raznorodne pristupe u tretiranju strategijskih promjena preduzeća. Ovi koncepti su novijeg datuma. Nastali su kao odgovor na povećanu turbulentnost okruženja, zbog čega se mogu smatrati konceptima usmjerenim diskontinualnoj adaptaciji preduzeća. Priroda preduzeća i njegovog biznisa snažno utiče na nivo potrebe i karakter njegove transformacije. Strategijske, transformacione promjene su visokog intenziteta, one preduzeće mijenjaju krupno i brzo, a u pojedinim industrijama i gotovo kontinuirano. Preduzeća u težnji brzom razvoju kontinuirano preispituju svoje poslovanje, često pribjegavajući ponovnom osmišljavanju i oblikovanju (*reinventing*) biznisa. Liderstvo je važna kategorija koja se veže uz strategijske promjene preduzeća. Ono ima vanrednu ulogu u osmišljavanju i implementaciji transformacionih promjena. Razvio se i poseban tip liderstva kao prikladan za vođenje transformacionih promjena – transformaciono liderstvo, koje u fokusu ima mobilisanje ukupnih potencijala na korjenitom mijenjanju preduzeća, a u funkciji brzog i krupnog unapređenja njegove strategijske pozicije.

*Drucker*³⁴ potencira značaj teorije biznisa, odnosno stalnog preispitivanja njene validnosti. Teorija biznisa se zasniva na sledećim pretpostavkama organizacije:

- Pretpostavkama o sredini organizacije.
- Pretpostavkama o misiji organizacije.
- Pretpostavkama o suštini kompetentnosti organizacije.

Pretpostavke o sredini organizacije se prevashodno odnose na pretpostavke o društvu, potrošačima i tehnologiji, a upućuju na to što se organizaciji plaća. *Pretpostavke o misiji organizacije* upućuju na njeno osnovno biznis usmjerenje, dok *pretpostavke o suštini kompetentnosti organizacije* ukazuju na područja njenih konkurentskih prednosti. Da bi teorija biznisa bila validna neophodno je da pretpostavke organizacije o sredini, misiji i suštini njene kompetentnosti budu realne, konzistentne, poznate i prihvaćene, kao i testirane.

Janićević³⁵ teoriju stratezijskih promjena smatra nisko homogenom teorijom, koja se sastoji od niza konceptata stratezijskih promjena koji dijele određene zajedničke pretpostavke, uvode slične ali i sasvim različite, sops - tvene teme i varijable istraživanja. Zajedničko svim konceptima teo rije stratezijskih promjena je da organizacionu transformaciju tretiraju kao sredstvo adaptacije organizacije okruženju, kroz radikalne, sveobuhvatne i revolucionarne promjene.

Kotter (prikaz 7) upućuje na činjenicu da su brojne i raznovrsne društvene sile podsticaja krupnih promjena dovele do globalizacije tržišta i konkurencije, što je dovelo do povećanja rizika (veća konkurencija, povećana brzina), kao i otvorilo veće mogućnosti (veća tržišta, manje barijere). Da bi izbjegle rizike i iskoristile mogućnosti organizacije teže krupnom snaženju konkurentne pozicije kroz promjene velikih razmjera, tipa organizacione transformacije. Autor tipičnim metodama transformacije smatra: a) reinženjering; b) restrukturiranje; c) programe kvaliteta; d) integracije i akvizicije; e) stratezijske promjene; i f) promjene kulture.



Prikaz 7: Organizacione promjene velikih razmjera³⁶

Diskontinualne promjene poslovnog ambijenta stavljaju pred preduzeća raznorodne izazove, tako da preduzeća nastoje da iskoriste mogućnosti koje im se ukažu, uz istovremeno izbjegavanje opasnosti koje prate savremeno poslovanje. Uspješnost ali i opstanak preduzeća zavise od njihove vitalnosti, odnosno sposobnosti održavanja harmoničnih odnosa sa okruženjem kroz pravovremenu diskontinualnu adaptaciju novonastaloj situaciji. Težeći ka visokoj profitabilnosti i konkurentnosti, kao i sadržajnim društvenim odnosima, preduzeća pribjegavaju transformacionim ili strategijskim promjenama.

Ilustracija: ABB Zamech³⁷

Zamech je vodeći poljski proizvođač parnih turbina i opreme za pomorstvo. On je sredinom devedesetih vlasnički transformisan kroz *joint venture* aranžman i posluje kao nova kompanija pod nazivom *ABB Zamech*. Struktura kapitala nove kompanije je: *Asea Brown Boveri* – švedska multinacionalna kompanija 76 %; država Poljska 19 %; radnici 5 % kapitala. *ABB Zamech* zapošljava 4500 radnika. *Asea Brown Boveri* je svoj globalni poslovni model prenio u *ABB Zamech* kroz:

- Reorganizaciju operativne sfere u profitne centre sa jasno određenim budžetom, striktnim performansama koje treba ostvariti i jasnim linijama odgovornosti i autoriteta.
 - Identifikovanje „čvrstog jezgra“ nosilaca promjena iz lokalnog menadžmenta, male timove ovlastiti za vođenje prioritarnih programa i pažljivo pratiti rezultate.
 - Transfer znanja i ekspertiza iz *Asea Brown Boveri* u *ABB Zamech*
 - Visoke standarde i zahtjevne rezultate.
-

Gouillart i Kelly³⁸ smatraju da savremeni poslovni ambijent zahtijeva organski model poslovanja, a organizaciona transformacija simultano mijenjanje njene četiri dimenzije:

- Reusmjerenje (*reframing*) – promjena shvatanja organizacije, kao i njenih mogućnosti u novim okolnostima, a što podrazumijeva promjenu vizije, misije i strategije organizacije.
- Restrukturiranje (*restructuring*) – je fokusirano na podizanje konkurentskih sposobnosti organizacije kroz kreiranje adekvatnog biznis modela, kao i prilagođavanje fizičke infrastrukture i radnih procesa.
- Revitalizaciju (*revitalization*) – harmonizacija organizacije sa sredinom omogućuje revitalizaciju postojećih i osmišljavanje novih poslova, kroz prepoznavanje šansi okruženja i sopstvenih konkurentskih prednosti.
- Obnova (*renewal*) – je posvećena najdelikatnijem i najvažnijem dijelu transformacije, obnovi ljudskih resursa, sa svrhom stvaranja neophodne kadrovske baze za dalji održivi razvoj organizacije.

Promjene strategijskog, transformacionog karaktera, bilo da im je cilj razvoj ili prevazilaženje početnog slabljenja, predstavljaju korjenito mijenjanje preduzeća u cjelini. One zadiru u njegovo postojeće poslovno usmjerenje, preispituju ga i ako je potrebno reusmjeravaju preduzeće na novi poslovni kurs. Transformacija preduzeća se može primijeniti i u izvjesnim slučajevima blage krize kao instrument njenog prevazilaženja. Ipak, u svrhu prevazilaženja krize i propadanja preduzeća se prevashodno primjenjuju radikalnije akcije iz korpusa mjera strategijskog zaokreta biznisa.

*Predrag Ivanović*³⁹ transformaciju smatra bazičnom strategijskom promjenom čiji su izvori u procesima u okruženju i onim u samoj organizaciji. Promjene okruženja (političke, ekonomske, socijalne, tehnološke) i inercija organizacije stvaraju jaz između sredine i organizacije. Strategijski jaz između organizacije i njene sredine generiše krizne procese kao ključni element i najčešći faktor transformacije preduzeća. Proces radikalnog zaokreta ili transformacije organizacije se odvija u sledećim fazama:

1. *Kriza organizacije ili nezadovoljstvo ostvarenim.*
2. *Transformacija* – radikalan i sveobuhvatan program promjena.
3. *Tranzicija* – primjena programa transformacije.
4. *Stabilizacija* – institucionalizacija provedenih promjena.

Strategijske ili transformacione promjene mogu biti različitog intenziteta, od onih naizgled skromnih iz domena proizvod-tržište, do korjenitih koje iz osnova mijenjaju biznis promjenom djelatnosti i misije preduzeća. Intenzitet strategijske promjene usložnjava njenu primjenu i povećava stepen neizvjesnosti njenog ishoda. Krajnje je složeno i delikatno pribjeći zaokretu u poslovanju koji podrazumijeva napuštanje postojeće industrije i ulazak u novi biznis.

Cereto i Peter (prikaz 8) identifikuju četiri nivoa strategijske promjene:

Strategijska promjena	Industrijska grana	Organizacija	Proizvodi	Marketing pristup
Kontinuitet strategije	ista	ista	isti	isti
Rutinska strategijska promjena	ista	ista	isti	novi
Ograničena strategijska promjena	ista	ista	novi	novi
Radikalna strategijska promjena	ista	nova	novi	novi
Reusmjeravanje organizacije	nova	nova	novi	novi

Prikaz 8: Nivoi strategijske promjene⁴⁰

Kontinuitet strategije znači zadržavanje postojećeg organizacionog usmjerenja i postojeće strategije koja se smatra uspješnom i relevantnom za dalje poslovanje. *Rutinska strategijska promjena* mijenja samo postojeći marketing pristup. *Ograničena strategijska promjena* predstavlja promjenu u domenu proizvoda i marketing pristupa, a u okviru postojeće industrijske grane i organizacije. *Radikalna strategijska promjena* predstavlja značajnu reorganizaciju organizacije, promjenu proizvoda i marketing pristupa, a u okviru postojeće industrijske grane. *Reusmjerenje organizacije* znači naj-složeniju i najtežu strategijsku promjenu koja podrazumijeva ne samo promjenu organizacije, proizvoda i marketing pristupa, već i same industrije.

Nova ekonomija i savremeno poslovanje su donijeli novo shvatanje biznisa, nove načine stvaranja profita, nekonvencionalne strategije, nove ključne faktore uspješnosti, kao i mnogo čega drugog, što je dovelo do sasvim drugačijeg izgleda i načina funkcionisanja preduzeća u odnosu na ne tako davnu prošlost. Ona su ujedno vanredno dinamični, vitalni i fleksibilni sistemi sa kapacitetom pravovremene diskontinualne adaptacije novom okruženju, ali i u potrebnoj mjeri predvidivi i stabilni sistemi sa aspekta njihovog efikasnog funkcionisanja. Preduzeća koja teže brzom i krupnom razvoju, kao i ona koja nastoje prevazići početno, blaže slabljenje, nastoje promijeniti strategijski kurs i transformisati se unapređujući performanse. Savremeno poslovanje iziskuje permanentan monitoring ukupnih poslovnih tokova i kontinuirano preispitivanje biznisa, sa spremnošću da se po potrebi unose promjene strategijskog karaktera, do onih koje znače potpun zaokret u poslovanju, a što iziskuje mobilisanje ukupne energije i cjelokupnog potencijala preduzeća uz moguće angažovanje i dodatnih resursa iz spoljnog okruženja. Otuda i vanredni značaj transformacionog liderstva i uspješne transformacije preduzeća u savremenom biznisu.

Transformacione promjene i strategijski zaokret biznisa

Transformacija preduzeća i strategijski zaokret biznisa kao koncept prevazilaženja krize i propadanja preduzeća se smatraju ključnim organizacionim promjenama u ambijentu nove ekonomije. Težnja ka brzom i krupnom rastu, kao i početno slabljenje performansi, transformaciju preduzeća učinilo je široko primjenljivom, dok je radikalno uvećanje broja preduzeća koja su u kriznoj ili situaciji propadanja aktuelizovalo poslovni zaokret kao dominantu organizacionu promjenu novijeg doba.

Samostalna primljena korpusa mjera transformacije preduzeća ima značajne dodirne tačke sa strategijskim zaokretom biznisa kao konceptom prevazilaženja krize i propadanja preduzeća, a što proističe iz njihovog diskontinualnog i adaptivnog karaktera. Oba ova tipa promjena predstavljaju radikalne, sveobuhvatne i revolucionarne promjene, čijom primjenom se uspostavlja diskontinuitet u odnosu na istorijski kontekst preduzeća. Transformacija i poslovni zaokret su adaptivne promjene, koje proističu iz potrebe prilagođavanja preduzeća spoljnom okruženju, odnosno potrebe uspostavljanja harmonije između preduzeća i njegovog spoljnog okruženja. Suštinska bliskost transformacije i poslovnog zaokreta preduzeća, kao i činjenica da se transformacija primjenjuje kao pravovremeni odgovor na promjene u njegovom spoljnom okruženju ili početnoj fazi njegovog slabljenja kada su poslovni problemi još uvijek umjereni, implicirala je stanovište da se transformacija preduzeća tretira pametnim zaokretom.

*Yehia M. Kamel*⁴¹ (prikaz 9) smatra da, zavisno od složenosti poslovne situacije u kojoj se preduzeće nalazi, odnosno trenutka u kojem se provodi, poslovni zaokret se može tipizirati kao:

1. Pametni zaokret (*smart turnaround*) – kompanija počinje da propada u smislu poslovanja i profitabilnosti pa rano reaguje lansiranjem pokušaja zaokreta kako bi brzo okrenula organizaciju u pravom pravcu. Pametni zaokret zahtijeva firmu sa inteligentnim mjernim sistemima i vizionarskim i proaktivnim vođstvom. Ovaj tip zaokreta zahtijeva i da organizacija bude finansijski jaka, kao i da ima znanje neophodno za sprovođenje zaokreta u kući, a da bi se aktivno promijenila prije nego što pretrpi ikakve gubitke.

2. Pravovremeni zaokret ili zaokret „upravo na vrijeme“ (*JIT, just-in-time*) – kompanija je suočena sa značajnijim opadanjem poslovanja i profitabilnosti. Pravovremeni zaokret znači pokretanje pokušaja zaokreta neposredno prije nego što firma počne da gubi profit. Organizacije koje primjenjuju ovaj tip zaokreta obično imaju umjerene mjerne sisteme, brzu reakciju, kao i jako rukovodstvo koje je sposobno da umanju štetu kroz brz zaokret. Firma je obično finansijski zdrava i sposobna da odgovori tržišnim promjenama.
3. Zaokret opstanka (*survival turnaround*) – organizacija ima krupne poslovne probleme i gubi profit u dužem vremenskom periodu. Sredstva kompanije su oskudna i prijeti joj bankrot. Firma u toj situaciji može pokušati zaokret uz pomoć kreditora koji bi prihvatili finansiranje programa zaokreta, ili prijaviti bankrot da bi obezbijedila da tokom perioda reorganizacije ne trpi pritisak plaćanja dugova. Kao rezultat zaokreta kroz bankrot kompanija može da uspije i izađe iz bankrota, može da u pokušaju zaokreta doživi neuspjeh i da bude likvidirana, ili može biti kompletno preuzeta od strane kreditora.



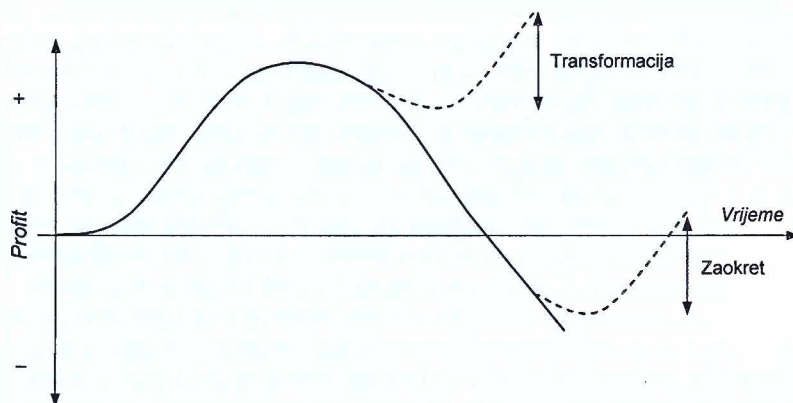
Prikaz 9: Životni ciklus korporativnog zaokreta⁴²

Snažnom utisku bliskosti transformacije i poslovnog zaokreta preduzeća doprinosi i sljedeće: a) granica primjenljivosti mjera transformacije u uslovima umjerenog slabljenja preduzeća, a u odnosu na poslovni zaokret je često fluidna; b) mjere transformacije i poslovnog zaokreta preduzeća imaju značajno polje bliskosti a mogu se primjenjivati i kombinovano; c) sama strategijska ili transformaciona promjena (kod pojedinih autora res trukturiranja) je obično važna faza u procesu strategijskog zaokreta biznisa.

Ipak, postoje suštinske razlike u karakteru transformacije i poslovnog zaokreta preduzeća. One uspostavljaju jasno polje razdvajanja njihove samostalne primjene. Ove razlike prevashodno proističu iz suštinske razlike u ka-

rakteru i težini poslovne situacije u kojoj je primjenljiva transformacija preduzeća od situacije zaokreta. Transformacija preduzeća je primjenljiva u fazi početnog slabljenja preduzeća, dok strategijski zaokret biznisa predstavlja koncept prevazilaženja krize i propadanja preduzeća, a odatle proističu i krupne razlike u mjerama, procesu, složenosti i posljedicama njihove primjene.

Stuart Slatter i David Lovett⁴³ (prikaz 10) ukazuju na suštinske razlike između organizacione transformacije i poslovnog zaokreta, u sljedećem:



Prikaz 10: Transformacija nasuprot zaokretu⁴⁴

- Transformacija generalno predstavlja širok program unapređenja performansi kompanija čije poslovanje umjereno slabi; zaokreti se primjenjuju kod znatnog slabljenja performansi i rezultata.
- Transformacioni projekti teže da postignu veći nivo apsolutnog i relativnog poboljšanja poslovanja preko srednjeg perioda; zaokreti zahtijevaju da se brzo postigne stalna sposobnost rasta.
- Projekti transformacije biznisa su generalno ograničeni na unapređenje biznisa i ne obuhvataju menadžment krize, restrukturiranje kapitala ili pregovaranje sa stejkholderima.

Transformacija i poslovni zaokret preduzeća se mogu razlikovati i po sljedećem: a) poslovni zaokret predstavlja značajno radikalniji i kompleksniji poduhvat od transformacije preduzeća; b) poslovni zaokret po pravilu podrazumijeva utvrđivanje odgovornosti za krizu i propadanje preduzeća, kao i promjenu njegovog vođstva postavljanjem novog lidera i tima zaokreta; c) vođenje poslovnog zaokreta podrazumijeva i specifične performanse lidera zaokreta (posjedovanje najšireg spektra i menadžerskih i vještina vođenja, neposredno suočavanje sa problemima i do detalja poznavanje konkretne poslovne situacije, upotrebu specifičnoj situaciji prilagođenih metoda upravljanja, i druge).

Ilustracija: AT&T⁴⁵

Umirući zmaj. – Kada je 1997. godine *Michael Armstrong* (generalni direktor i predsjednik) došao u *AT&T*, industrija komunikacija je dostigla trenutak istine. Nova tehnologija i novi tržišni uslovi su mijenjali pravila u komunikacijskoj industriji, ali su i stvarali šanse za dvocifren globalni rast. *AT&T* tada nije učestvovao u tom rastu, prihodi jedva da su rasli a troškovi su bili među najvećim u industriji. Kompanija je branila vodeću poziciju u međumjesnom i međunarodnom telefonskom biznisu, umjesto da je agresivnije prodavala usluge koje je omogućavala nova tehnologija. *AT&T* je morao da dostigne svoj trenutak istine i redefiniše biznis – prioritete, stil rada, asortiman proizvoda. Kao lider u industriji, kompanija je morala da postavi svoje ciljeve rasta najmanje na nivo industrije. Ona se morala transformisati od dugolinijske telefonske kompanije u kompaniju koja pruža bilo koju uslugu, na bilo kojoj distanci, u kompaniju koja je u mogućnosti da iskoristi mogućnosti koje pruža internet u redefinisaju komunikacija. Novi *AT&T* bi bio sposoban da poveže klijente sa bilo kojom informacijom koja je njima korisna, bilo u obliku glasa, slike ili podataka. Da bi to uspjeli, morali su da se osposobe za uspostavljanje direktnog kontakta sa svojim klijentima kanalima visokog kapaciteta, kao i da od domaće postanu globalna korporacija.

Koliko jednostavna toliko i ambiciozna vizija. – Da budu jedina komunikaciona kompanija koja će klijentima biti neophodna. Kompanija je bila posvećena cilju da kreira najbolju, potpun u uslugu u polju komunikacija u roku od 5 godina. To je bilo teško i dotad neostvareno, ali kad se dostigne trenutak istine moraju se pisati nova pravila i redizajnirati igra kako bi se ostalo na tržištu, a zato je potrebno mijenjati stil poslovanja i poslovnu filozofiju. *AT&T* je brzo reagovao i:

- Kupio *Teleport Communications Group*, američki najveći provajder konkurentskih lokalnih telefonskih usluga za preduzeća, za 11 milijardi *USD*.
- Pribavio *TeleCommunications Inc*, jednu od američkih vodećih kablovskih kompanija, što je dalo kablovsku vezu sa 18 miliona domaćinstava.
- Objavio joint venture sa *British Telecom* u cilju zadovoljenja telekomunikacionih potreba multinacionalnih kompanija.
- Kupio *Global Network* biznis od kompanije *IBM*, kako bi proširio svoje globalne usluge.
- Proširio svoju bežičnu uslugu kupujući *Vanguard Cellular Systems*.
- Kupio sa *BT*-om 30 % *Japan Telecoma* i tako proširio mogućnosti usluživanja multinacionalnih kompanija u Japanu.

Pet tačaka od posebne važnosti. – Promjena *AT&T* od dinosaurus „koji udarac u rep osjeti za dvije godine“ u zeca, velikog ali dovoljno brzog da postigne konkurentnost kada uoči šanse za novi biznis, odvijala se promjenom načina poslovanja kroz:

- *Fokus na potrošača u kulturi* – svaki element korporativne kulture treba da proizilazi i podržava fokus na potrošačima, osiguravajući da dobiju odgovarajuću vrijednost za potrošeni novac.
- *Troškove i konkurentnost* – postići troškovnu konkurentnost koristeći veličinu i obim proizvodnje (već u prvoj godini je broj zaposlenih smanjen za 18.000, a troškovi uprave i administracije za 4,6 %).
- *Rizik i odlučnost* – umjesto komplikovanih analiza i procedura sa svrhom da se minimizira neizvjesnost i izbjegne svaki rizik, pri čemu bi se zakašnilo sa odlukom jer bi se stvari već promijenile i šanse propustile – donositi odluke na vrijeme mješavinom informacija i instikata. Pri tome će

neke odluke možda biti pogrešne, ali na duži rok se trpi više posljedica ako se stalno kasni sa odlukama nego ako su neke od njih po vremenu pogrešne.

- *Hitnost* – kad je industrija u stanju rapidnih promjena strategijski i taktički potezi se moraju razmatrati i preduzimati kontinuirano, pri čemu treba prvo formulirati strategiju, a zatim definisati procese da bi se ona ostvarila, postići osjećaj hitnosti, i kao osnovni zadatak liderstva stvoriti tim i fokusirati ga na pobjedu.
- *Odgovornost* – za odluke je bilo potrebno jasno ustanoviti kao osnovni element oporavka AT&T, i tako prevazići lošu institucionalnu memoriju i razvodnjavanje odgovornosti pozivanjem na konsenzus.

Rani znaci uspjeha, velike šanse. – Napravljen je ohrabrujući progres tokom 1998. i u prvoj polovini 1999. godine. Prihod je bio udvostručen u 1998. sa riješenošću da se ponovo udvostruči u 1999. godini. Nova vizija i strategija su koristile prednosti i šanse koje su pružale fundamentalne promjene u toku u industriji komunikacija u to vrijeme. AT&T je optimistički gledao na budućnost i planirao da u narednim godinama unese još uzbuđenja u, inače najuzbudljiviju, granu privrede.

Cijeneći navedena gledišta, u ovom radu prihvatamo da, i pored sasvim izvjesnih bliskosti, transformacija i poslovni zaokret preduzeća u po jedinačnoj primjeni predstavljaju suštinski različite akcije, primjenljive u suštinski različitim poslovnim situacijama; pri tome strategijske ili transformacione promjene ili, u istom kontekstu shvaćeno restrukturiranje preduzeća, predstavljaju važnu fazu procesa strategijskog zaokreta biznisa.

Na kraju Glave I: „Transformacione promjene i strategijski zaokret biznisa“ možemo reći – XXI vijek kao doba promjena je iznjedrio mnoštvo novih sila koje pokreću promjene diskontinualnog karaktera u svim poslovnim i životnim domenima. Savremeni poslovni i ukupni društveni ambijent je uslovio razvoj primjenljivih paradigmi i teorija poslovanja koje tretiraju vanredno važno pitanje diskontinualne adaptacije preduzeća. Strategijski zaokret biznisa, usmjeren ka ozdravljenju sve većeg broja oslabljenih preduzeća, postao je ključna korporativna promjena.

Bilješke

- ¹ Einstein, A., *Microsoft PowerPoint Slide Show*.
- ² Gejts, B. (2001), *Poslovanje brzinom misli*, Prometej, Novi Sad, (2001), str. xiii.
- ³ *Adizes News Southeast Europe*, (2005), april, br. 29, str. 1.
- ⁴ Mihailović, B. (2001), „Neminovnost strukturnih reformi u privredi Crne Gore“, *Računovodstvo i finansije*, br. 3, Podgorica. Navedeno prema (2006) *Restrukturiranje i privatizacija – Eseji i pogledi*, CPI, Podgorica, str. 2.
- ⁵ Richardson, B., Richardson, R. (1989), *Business Planning – An Approach to Strategic Management*, Pitman, London, str. 22.
- ⁶ Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York, str. 165.
- ⁷ Vukotić, V. (2006), „Politička ekonomija biznisa“, *Biznis i država*, Institut društvenih nauka – Centar za ekonomska istraživanja, Beograd, str. 14.
- ⁸ Beckhard, R., Harris, T. R. (1987), *Organizational Transitions – Managing Complex Change*, Addison-Wesley Publishing Company, str. 1–3.
- ⁹ Mašić, B. (2001), *Strategijski menadžment*, Univerzitet BK, Beograd, str. 302.
- ¹⁰ Peters, T. (1994), *Crazy Times Call for Crazy Organizations*, seminar.
- ¹¹ Kotter, P. J. (1998), *Vođenje promjena*, Želid, Beograd, str. 199.
- ¹² Isto kao 8, str. 26–28.
- ¹³ Kotlica, S. (2000), „E-konomija“, *Privredni pregled*, Beograd, br. 5, str. 198.
- ¹⁴ Hussey, E. D. (2000), *How to Manage Organisational Change*, Kogan Page Limited, London, str. 8.
- ¹⁵ Drucker, F. P. (1992), „The New Society of Organizations“, *Harvard Business Review*, Sep-Okt. str. 98.
- ¹⁶ Welch, J., Byrne, A. J. (2003), *Autobiografija najuspješnijeg menadžera XX stoljeća*, Naklada Zadro, Zagreb, str. 109.
- ¹⁷ Vukasović G. V. (2010), Corporate Turnaround: Current State And Application In The Contemporary Business Context, *Global Business Conference*, Dubrovnik, str. 144, 150.
- ¹⁸ Isto kao 11, str. 31.
- ¹⁹ Robbins P. S. (1992), *Bitni elementi organizacionog ponašanja*, Mate, Zagreb, str. 270–275.
- ²⁰ Isto kao 13, str. 199.
- ²¹ Isto kao 14, str. 6–8.
- ²² Janićijević, N. (2004), *Upravljanje organizacionim promjenama*, CID – Ekonomski fakultet Beograd, str. 15–25.
- ²³ Hamel, G. (2001), „Waking Up IBM – How a Gang of Unlikely Rebels Transformed Big Blue“, *Harvard Business Review on Turnarounds*, Harvard Business School Press, Boston, str. 145–151, (prilagođeno).
- ²⁴ Mašić, B., Lončarević, R. (2000), *Menadžment – škole i novi pristupi*, Ekonomski fakultet, Banja Luka, str. 108.
- ²⁵ Isto kao 9, str. 310.
- ²⁶ Isto kao 19, str. 276–277 (prilagođeno).

Bilješke

- ²⁷ Miller, A., Dess, G. G. (1996), *Strategic Management*, International edition, McGraw-Hill, Inc, str. 343.
- ²⁸ Isto kao 1.
- ²⁹ Isto kao 22, str. 30.
- ³⁰ Isto kao 22, str. 121.
- ³¹ Newman, L. K. (2000), „Organizational Transformation During Institutional Upheaval ,“ *Academy of Management Review*, vol. 25, no. 3, pp. 602–619. Navedeno prema: 22, str. 132–134.
- ³² Šuković, D. (2006), „Kakva nam država treba u tranziciji ,“ *Biznis i država*, Institut društvenih nauka – Centar za ekonomska istraživanja, Beograd, str. 61.
- ³³ Đurović, G. (2007), *Od spoljnotrgovinske ka evropskoj integraciji*, Ekonomski fakultet, Podgorica, str. 147.
- ³⁴ Drucker, F. P. (1994), „The Theory of the Business ,“ *Harvard Business Review*, Sep-Okt. str. 96.
- ³⁵ Isto kao 22, str. 63.
- ³⁶ Isto kao 11, str. 31.
- ³⁷ Taylor, W. (1996), „The Logic of Global Business: An Interview with ABB’s Percy Barnevik ,“ in Champy, J., Nohria, N., *Fast Forward*, Cambridge, MA: Harvard Business Review Book. Navedeno prema: 22, str. 14, (prilagođeno).
- ³⁸ Gouillart, F. J., Kelly, J. N. (1995), *Transforming the Organization*, McGraw-Hill, Inc, str. 7.
- ³⁹ Ivanović, P. (2007), *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 233.
- ⁴⁰ Certo C. S., Peter J. P. (1991), *Strategic Management – Concepts and Applications*, McGraw-Hill, str. 133.
- ⁴¹ Kamel, M. Y. (2005), *A Comparative Study to the Impact of Turnaround Strategies and Leadership Factors on Successful Corporate Turnarounds*, a dissertation submitted to Benedictine University, str. 12–13.
- ⁴² Isto kao 41, str. 14.
- ⁴³ Slatter, S., Lovett, D. (1999), *Corporate Turnaround – Managing Companies in Distress*, Penguin Books, str. 7.
- ⁴⁴ Isto kao 43, str. 7.
- ⁴⁵ Dauphinais, W. G., Means, G., Price, C. (2000), *Wisdom of the CEO*, New York: John Wiley & Sons. Navedeno prema: 22, str. 86–90 (prilagođeno).

GLAVA II: KRIZA I PROPADANJE PREDUZEĆA KAO UVOD U STRATEGIJSKI ZAOKRET BIZNISA

1. Promjene, kriza i propadanje preduzeća
2. Fenomen krize i propadanja
3. Tipovi, tok krize i propadanja
4. Rani signali krize i propadanja preduzeća
5. Uzroci krize i propadanja preduzeća
6. Vrtlog krize i propadanja preduzeća
7. Kriza i propadanje preduzeća kao uvod u
strategijski zaokret biznisa

1

Promjene, kriza i propadanje preduzeća

Kao što smo šire naveli u prethodnoj glavi, dis kontinualne (radikalne, sveobuhvatne, revolucionarne) promjene su postale dominantan vid promje na savremenog poslovnog i opštedruštvenog ambijenta. Izazovi turbulentnih i složenih poslovnih prilika su postali teško premostiva prepreka za mnoga preduzeća. To je dovelo do masovne pojave slabljenja, krize i propadanja, a nerijetko i do potpune propasti posrnutih preduzeća.

Promjene su najuže povezane sa krizom i propadanjem preduzeća, a za naše razmatranje su posebno važna sljedeća tri aspekta:

- Promjene okruženja, posebno one dis kontinualnog karaktera, mogu dovesti do disharmonije preduzeća i njegove spoljne sredine, a što može voditi u krizu i propadanje.
- Preduzeća se transformišu da bi se adaptirala nastalim diskontinuitetima u okruženju, a neuspješna transformacija može pospješiti krizu i propadanje.
- Kriza i propadanje preduzeća mogu djelovati kao snažan pokretački faktor njegovog korjenitog mijenjanja kroz program zaokreta usmjeren ka njihovom prevazilaženju.

*Igor Ansoff*¹ ističe da je u savremenim uslovima poslovanja došlo do: a) povećanja teškoća u vezi sa predviđanjem problema i blagovremenim reagovanjem na njih; b) potrebe za povećanjem brzine implementacije reagovanja na promjene; c) potrebe za fleksibilnim i blagovremenim reagovanjem na iznenađenja.

*Sunil Kumar Maheshwari*² navodi da sa aspekta propadanja preduzeća nestabilnost okruženja ima prevashodnu težinu u odnosu na njegovu izdašnost i složenost.

Harmonični odnosi sa okruženjem su preduslov poslovne uspješnosti preduzeća. Potrebno je da preduzeće kao otvoren sistem kontinuirano održava delikatnu ravnotežu sa spoljnjim steikholderima, a disharmonija u odnosima sa okruženjem vodi otežanom poslovanju, odnosno krizi i propadanju. Posebno složen problem za preduzeća mogu predstavljati diskontinualne

promjene koje u poslovni i širi društveni ambijent unose krupne novine i nepoznate elemente. Karakter konkretne situacije disharmonije preduzeća i njegovog okruženja u osnovi zavisi od :

- Karaktera nastalih promjena okruženja.
- Stepenu osjetljivosti preduzeća na nastale promjene.
- Stepenu sposobnosti prilagođavanja preduzeća.

Diskontinuitetima prouzrokovana disharmonija u odnosima sa okruženjem iziskuje diskontinualnu adaptaciju preduzeća kroz njegovu transformaciju ili poslovni zaokret. Neuspješna transformacija može značajno oslabiti preduzeće i učiniti neophodnom primjenu mjera strategijskog zaokreta biznisa.

Kotter upućuje na značajan broj promjena transformacionog karaktera koje nijesu uspješne, riječima: "...suviše je situacija u kojima su se poboljšanja završila razočaranjem, a opšti masakr bio zastrašujući, uključujući uludo potrošena sredstva i povrijeđene zaposlene ili razočarane službenike." Da bi se otklonila „tamna strana“ transformacionih promjena, potrebno je izbjći sljedeće uobičajene greške³:

1. *Prepuštanje prekomjernom zadovoljstvu* – predstavlja „ubjedljivo najveću grešku“ pri sprovođenju transformacionih promjena. Prije sprovođenja promjena nije razvijen dovoljno snažan osjećaj njihove neophodnosti, što može biti posljedica uljuljanosti ranijim uspjehom. Kao najčešći razlozi za nerazvijanje potrebne svijesti o neophodnosti promjena se navode:
 - a. Potcjenjivanje obima korjenitih promjena koje mogu da se nametnu organizaciji.
 - b. Potcjenjivanje činjenice da je ljude teško natjerati da napuste zonu u kojoj se osjećaju zadovoljno.
 - c. Neshvatanje kako upravo njihovi postupci mogu nehotice da ojačaju *status quo*.
 - d. Pomanjkanje strpljenja – „dosta sa pripremama, da krenemo s tim.“
 - e. Paralisanje zbog mogućnosti neuspjeha koji su povezani sa smanjivanjem samozadovoljstva – ljudi počinju da se ponašaju defanzivno, moral i kratkoročni rezultati bilježe pad.
 - f. Umjesto svijesti o neophodnosti obuzima ih zabrinutost, a širenje takvog raspoloženja ljude još više blokira i rađa još veći otpor prema promjeni, što rađa defetizam.
2. *Propusti u formiranju dovoljno moćne vodeće koalicije* – krupna promjena nije moguća ako je ne sprovodi dovoljno moćna koalicija.

Primjeri uspješno sprovedenih krupnih promjena pokazuju da je neophodno postojanje dovoljno moćne koalicije i to u smislu formalnih zvanja, informacija i stručnosti, reputacije i veza, kao i liderskih kapaciteta. Usamljeni pojedinci i slabi timovi imaju znatno manje šanse da izađu na kraj sa otporom promjenama putem tradicije i inercije. Propust formiranja vodeće koalicije je najčešće posljedica potcjenjivanja teškoća za pokretanje promjena. Takve promjene podrivaju „sile protivteže“ ili, kako kaže, autor „u zakulisnoj borbi koja se vodi između pojedinaca – rukovodilaca ili nedovoljno snažne komisije, na jednoj strani, i tradicije, kratkoročnog ličnog interesa i sličnih stvari, na drugoj, ovaj drugi protivnik uvijek pobjeđuje.“

3. *Potcjenjivanje snage vizije* – svijest o neophodnosti promjene i postojanju moćne vodeće koalicije u organizaciji je neophodan, ali ne i dovoljan uslov za uspješnu krupnu promjenu. Sljedeći važan predušlov je razumna (jednostavna, jasna, razumljiva) vizija, koja igra ključnu ulogu u usmjeravanju, sinhronizovanju i inspirisanju postupaka velikog broja ljudi.
4. *Podbačaj komuniciranja vizije* – za sprovođenje krupne promjene je neophodno angažovanje ukupnih potencijala organizacije. Komunikacija mora biti česta i kredibilna kako bi se osvojili „srca i glave“ zaposlenih. Pored verbalne, vrlo efektivno komuniciranje se odvija pružanjem primjera ličnim ponašanjem. (zato je za uspjeh u sprovođenju promjena posebno opasno suprotstavljeno dje lovanje istaknutih pojedinaca u organizaciji).
5. *Dopuštanje preprekama da blokiraju novu viziju* – što unosi pometnju među nosiocima promjena. Da se to ne bi desilo, sa preprekama se jednostavno treba suočiti kako bi se izbjegli svi njihovi negativni efekti. Povlačenje pred njima dovodi do slabljenja energije angažovane za promjene i predstavlja najbolji način da se vjera u promjene oslabi.
6. *Propusti u ostvarivanju kratkoročnog uspjeha* – mogu biti kobni po ukupnu uspješnost promjene. Transformaciona promjena je usmjerena na ostvarivanje dugoročnih rezultata, ali je neophodno permanentno ostvarivati i kratkoročne. U suprotnom dolazi do odustajanja dijela učesnika i jačanja otpora promjenama. Zanimanje ostvarenja kratkoročnog uspjeha se najčešće dešava zbog očekivanja „da će se dobre stvari desiti“ ili zbog obuzetosti dugoročnom vizijom.
7. *Prijevremena objava pobjede* – kad su postignuti tek djelimični rezultati – znači slabljenje energije za promjene i jačanje otpora promjenama.

8. *Promjene koje nijesu ukorijenjene u kulturu organizacije* (za što je potrebno tri do deset godina) – po pravilu ne daju očekivane rezultate u pogledu dugoročne održivosti.

Autor navodi da predhodno nabrojane uobičajene greške u vođenju transformacionih promjena mogu imati mnogobrojne i raznovrsne posljedice, među kojima su najkarakterističnije: a) nove se strategije ne realizuju kako treba; b) akvizicije ne ostvaruju očekivanu sinergiju; c) reinženjering suviše dugo traje i suviše mnogo košta; d) smanjenjem obima organizacije ne postiže se kontrola nad troškovima; e) programi posvećeni kvalitetu ne donose očekivane rezultate.

Jasna egzistencijalna prijetnja preduzeću kroz eskalaciju krize i propadanja ne ostavlja prostor oklijevanju, već podstiče na odlučno suočavanje sa nastalom situacijom.

Richard M. Cyert i *James G. March*⁴ smatraju da je kriza često neophodna – da bi se sprovela promjena. Ponekad propadanje koje prethodi početku zaokreta može stvarno pomoći zaokretu. Propadanje i kriza stvaraju pogodne uslove za „organizaciono zaboravljanje” prethodnih znanja i iskustava, koje je neophodno prije početka njihovog „reprogramiranja”. Organizaciono zaboravljanje je važno zbog njegovog odnosa sa menadžerskim prosuđivanjem, kao kritičnom komponentom u procesu odlučivanja. Tako organizacije moraju:

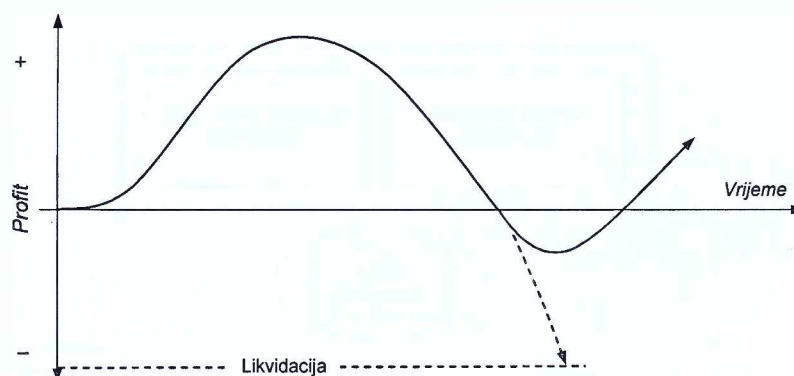
- Izgubiti povjerenje u svoje stare lidere prije nego što počnu slušati nove.
- Odreći se starih ciljeva prije nego što prihvate nove.
- Odbaciti svoje perceptivne filtere prije nego što zabilježe od ranije poznate događaje.
- Shvatiti da njihove stare metode ne uspijevaju prije nego što investiraju u nove metode i usvoje ih.

Diskontinuelne promjene često dovode do disharmonije u odnosima preduzeća i okruženja, što može voditi njegovom slabljenju. Preduzeće pri bijegava diskontinuelnoj adaptaciji kroz proces transformacije, čiji eventualni neuspjeh dalje usložnjava njegovu situaciju. Eskalacija krize i propadanja može biti presudan pokretač korjenitog mijenjanja preduzeća, pri čemu uspješan poslovni zaokret odražava beskompromisan stav na njihovom savladavanju.

2

Fenomen krize i propadanja

Fenomen krize i propadanja preduzeća je sedamdesetih godina, usljed radikalne promjene poslovnog ambijena, dospio u središte interesovanja (prakse i teorije menadžmenta). Turbulentnost i diskontinuiteti post-industrijskog društva su doveli do permanentnog povećanja broja preduzeća u situaciji krize i propadanja, čiji rezultat su krupne privredne, ali i posljedice za društvenu zajednicu u cjelini. Pozicija steikholdera preduzeća u krizi i propadanju se suštinski mijenja postajući posebno delikatna za vođstvo i zaposlene, kao i akcionare i kreditore, ali i za sve zainteresovane pojedince i društvene grupe. Otuda i vanredan značaj strategijskog zaokreta biznisa kao koncepta prevazilaženja krize i propadanja preduzeća.



Prikaz 1: Strategijski zaokret biznisa

Mnoštvo je preduzeća koja u uslovima bespoštredne konkure ntnosti, ne uspijevajući održati korak, slabe ili u potpunosti propadaju. Svaki slučaj krize i propadanja preduzeća je umnogome specifičan i jedinstven. Pronalaženje optimalne strategijske opcije u uslovima krizne poslovne situacije, u „odlučujućem i prelomnom momentu“ kada se gotovo po pravilu aktuelizuje dilema o sudbini preduzeća, predstavlja posebno složen i delikatn zadatak.

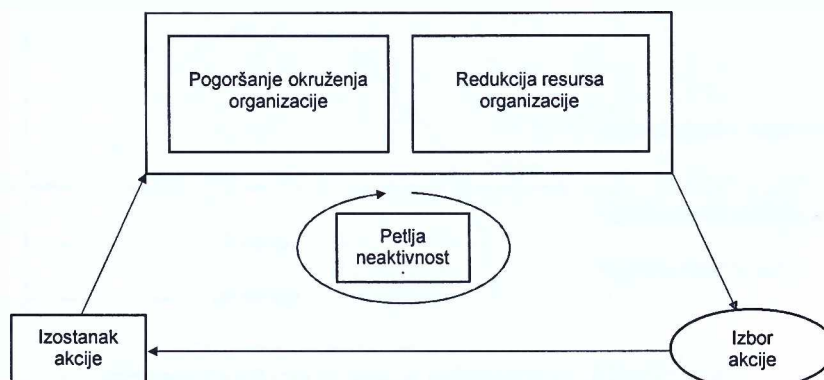
*Radoslav Senić*⁵ ukazuje da terminološka konfuzija, kada se radi o krizi, ide dotle da termin postaje „univerzalan ali beskoristan“, odnosno da „kada zaista jednom nastupi prava kriza, za to više neće postojati nikakva riječ.“ Autor kao jednu od sveobuhvatnijih navodi definiciju (*Krystek*) po kojoj se

krize preduzeća mogu shvatiti kao „procesi koji su neplanirani i neželjeni, vremenski ograničeni i na koji se uslovno može uticati, čiji je ishod ambiva-lentan i može da znači uništenje ili restituciju (i metamorfozu). One ugroža-vaju dalji opstanak pogođenog preduzeća nanošenjem znatne štete ciljevima koji su relevantni za opstanak preduzeća. Krize preduzeća – svakako u njihovi-m akutnim fazama – dalje se karakterišu iznenađenjem, pritiskom vremena i pritiskom na odlučivanje.“

Charles F. Hermann⁶ navodi da je riječ *kriza* u literaturi menadžmenta definisana kao situacija koja „ugrožava ciljeve organizacije visokog prioriteta (npr. njegov opstanak), sužava količinu raspoloživog vremena za odgovor, svojim nastajanjem predstavlja iznenađenje za donosiocje odluka, pri čemu prouzrokuje visok nivo stresa.“

Često se kriza preduzeća upoređuje sa bolešću, kao „fluidna, nestabilna, dinamična situacija“ koja je u stanju stalnih promjena.

Maheshwari smatra da propadanje organizacije nastaje zbog promjena okruženja i/ili promjena samog preduzeća, a proces propada nja se nastavlja usljed neregovanja ili neadekvatnog reagovanja na promjene (prikaz 2).



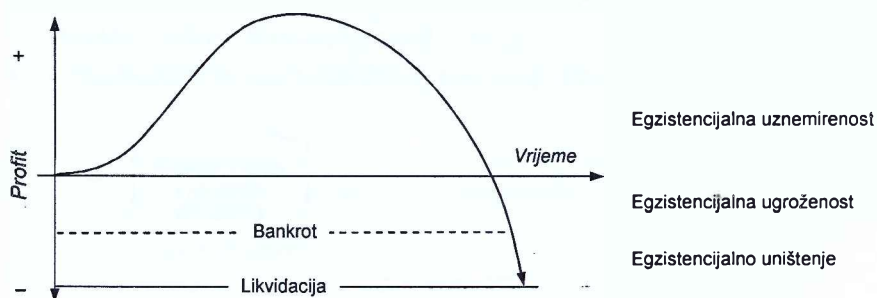
Prikaz 2: Organizaciono propadanje i petlja inercije⁷

Janićijević⁸ propadanje organizacije definiše kao „smanjenje resursa organizacije koje nastaje kao posljedica slabljenja njene adaptacije segmentu okruženja u kojem posluje.“ Usljed smanjenja adaptabilnosti organizacije na poslovno okruženje smanjuje se i sposobnost organizacije da koristi resurse iz okruženja. Tako zbog promjene okruženja ili same organizacije, ona više nije u mogućnosti da razmjenjuje resurse sa okruženjem i smanjuje sopstvene resurse, odnosno propada. Posljedice koje nastaju propadanjem organizacije mogu biti: a) *organizacione* – promjena menadžmenta, dezinvestiranje, smanjivanje; b) *grupne* – povećana kohezija, grupno mišljenje, konflikti; c) *individualne* – stres, napuštanje.

Thomas H. Kieren⁹ smatra da propadanje kompanije ili sposobnosti rasta biznisa dolazi u raznim sjenkama i bojama i nezavisno od industrije, pret - hodne korporativne reputacije, tipa vlasništva, finansijske strukture, ili boni - teta menadžmenta. Bilo da se radi o neprikladnom biznisu, neočekivanom makroekonomskom razvoju (kao što je recesija), prezaduženosti, pogrešnom ili zakašnjelom glavnom novom proizvodu, nedostatku saradnje, novoj konkurenciji, menadžerskoj nesposobnosti, ili nekom od drugih mnogobrojnih razloga, velike kompanije, kao i male, jednostavno ne ostvaruju dovoljno novca.

Od posebne važnosti za preduzeće je karakter djelovanja krize i propadanja sa aspekta njegove egzistencije. Osjećaj egzistencijalne prijetnje i opasnosti je neizbježan pratilac krize i propadanja preduzeća. Različiti stepeni egzistencijalne prijetnje koji trpe pojedina preduzeća se manifestuju kao:

- *Egzistencijalna uznemirenost* – kod koje kriza predstavlja potencijalnu ili latentnu prijetnju preduzeću.
- *Egzistencijalna ugroženost* – preduzeće je akutno ugroženo pri čemu postoji realna mogućnost njegovog oporavka.
- *Egzistencijalno uništenje* – mogućnost oporavka preduzeća ne postoji i ono će sigurno propasti.



Prikaz 3: Uticaj krize na egzistenciju preduzeća¹⁰

Kriza, pored naraslih opasnosti, po pravilu otvara i mogućnosti. To je osnova na kojoj mnoga preduzeća uspijevaju da se održe ili ostvare svoj oporavak. Izvjesan broj preduzeća se nađe „u pravo vrijeme na pravom mjestu“ i upravo u uslovima krize uspije da ostvari vanredne rezultate.

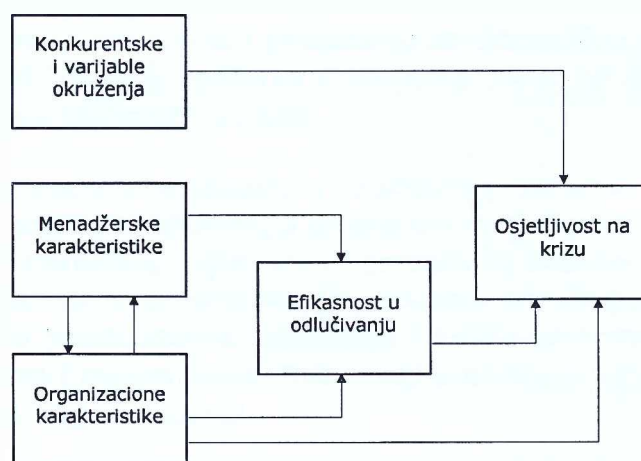
Kriza i propadanje preduzeća mogu inicirati procese koji vode daljem pogoršanju situacije. Među njima su posebno delikatni: a) pojačana centralizacija odlučivanja i kontrole; b) zanemarivanje strategijskog (dugoročnog) aspekta poslovanja; c) negativna selekcija menadžmenta i radnika. Naime, menadžment na pojavu problema u poslovanju gotovo refleksno reaguje pojačavajući kontrolu i centralizujući odlučivanje, a što može doprinijeti daljem slabljenju prijeko potrebne vitalnosti preduzeća. Takođe, pojava žarišta pro-

blema u preduzeću obično vodi mobilizaciji potencijala na njegovom „gašenju“, što može voditi zanemarivanju strategijskog aspekta poslovanja, posebno u slučaju kad situacije „gašenja požara“ postanu učestale. Atmosfera krize i propadanja preduzeća pogoduje odlasku najsposobnijih menadžera i radnika, što dovodi do odliva znanja kritičnog za njegovo poslovanje i posebno za njegov oporavak.

Tekuće poslovanje preduzeća je veoma dinamično i ono može u izvjesnoj mjeri bilježiti prisustvo pojava i procesa koji karakterišu krizu i propadanje. Njihovo djelovanje je po pravilu ograničenog intenziteta i ono ozbiljnije ne ugrožava preduzeće, već se prevazilazi u procesu redovnog poslovanja. Pojačano prisustvo uzročnika i procesa krize i propadanja (obimom i intenzitetom) neminovno testira osjetljivost ili podložnost preduzeća krizi i propadanju.

C. F. Smart i drugi kreirali su model osjetljivosti kompanije na krizu (prikaz 4). Oni kao varijable koje povećavaju i smanjuju korporativnu osjetljivost na krizu identifikuju:¹¹

- Konkurentske i varijable okruženja (proizvodno-tržišna određenost, ciklus biznisa, itd.).
- Menadžerske karakteristike (individualne karakteristike, lične predrasude, stilovi menadžmenta, i dr.).
- Organizacione karakteristike (resursi, strukture, i dr.).



Prikaz 4: Model osjetljivosti na krizu¹²

Okruženje uveliko određuje podložnost krizi. Osjetljivost na krizu će biti veća ako okruženje karakterišu oštre i neočekivane promjene, u odnosu na stabilno biznis okruženje. Menadžerske i organizacione karakteristike opredjeljuju kvalitet odlučivanja, što obrnuto srazmjerno utiče na podložnost

firme krizi (nizak kvalitet odlučivanja prouzrokuje veću podložnost krizi i obrnuto). Organizacione karakteristike neposrednije utiču na podložnost krizi kroz kvalitet donošenja odluka, sposobnost implementacije odluka, rezerve, veličinu i složenost, i dr. Osjetljivost firme na krizu nije lako uočiti, jer procesi koji proizvode krizu u osnovi su isti kao i oni koji proizvode uspjeh, a i sam uspjeh može voditi krizi. Uspješne firme teže uspostavljanju što veće kontrole nad svojom egzistencijom smanjivanjem osjetljivosti na potrese u okruženju (rezerve, alijanse, i dr).

Ilustracija: Toyota

Krajem 2008. *Toyota* je, kao posljedicu djelovanja svjetske ekonomske krize, najavila prvi gubitak posle 70 godina, od 1938. godine.

To nije bio kraj problema za *Toyotu*. Usljedilo je, zbog tehničke greške, povlačenje sa svjetskog tržišta osam modela ili 4,5 miliona vozila, od čega 2,3 miliona sa tržišta *SAD*.

Karakter krize i propadanja preduzeća u uslovima djelovanja svjetske ekonomske krize je umnogome specifičan. To se posebno odnosi na sljedeće:

- Ključni uzrok krize i propadanja preduzeća je spolnog (sistemskog) karaktera i dovodi do egzistencijalne prijetnje preduzećima.
- Pojedina preduzeća (i cijele industrije) ispoljavaju različit stepen podložnosti krizi.
- Broj preduzeća u krizi i propadanju se dramatično povećao, a mogućnost njihovog oporavka umnogome zavisi od spoljne pomoći i oporavka ekonomije u cjelini.

Kriza i propadanje preduzeća u uobičajenim uslovima je najčešće i u najvećoj mjeri posljedica djelovanja uzroka internog karaktera. Kada se radi o sistemskom poremećaju, uzrok krize i propadanja preduzeća dolazi iz njegovog okruženja, dok unutrašnje stanje preduzeća opredjeljuje njegovu podložnost spoljnim poremećajima. Djelovanje svjetske ekonomske krize je izuzetno kompleksan i snažan spoljni faktor koji predstavlja egzistencijalnu prijetnju najvećem broju preduzeća.

Stepen podložnosti pojedinih preduzeća na djelovanje aktuelne svjetske ekonomske krize je složena funkcija mnoštva unutrašnjih i spoljnih faktora, koji se mogu grupisati kao:

- Karakteristike nacionalne ekonomije.
- Karakteristike industrije u kojoj preduzeće posluje.
- Karakteristike preduzeća.

Snaga i vitalnost nacionalne ekonomije opredjeljuje stepen i karakter uticaja koji globalni poremećaji imaju na nju i preduzeća u okviru nje. Stepem ispoljenog uticaja aktuelne globalne ekonomske krize na pojedine nacionalne ekonomije je uveliko različit. Nejednako je i njeno djelovanje na pojedine industrijske grane (upečatljiv je primjer automobilske industrije). Pored nacionalnog privrednog konteksta i industrijskih specifičnosti, od posebne važnosti sa aspekta podločnosti preduzeća djelovanju svjetske ekonomske krize je ukupnost njegovog unutrašnjeg stanja. Podločnost preduzeća djelovanju globalnih poremećaja se smanjuje u uslovima snažne nacionalne ekonomije, perspektivne industrije i uspješnog preduzeća koje ostvaruje visok stepen egzistencijalne kontrole.

Ilustracija: *Kriza automobilske industrije*¹³

Kriza automobilske industrije 2008–2010. godine je bila dio globalne finansijske krize. Ona je uticala na evropske i azijske proizvođače automobila, ali se prvenstveno manifestovala na američkoj automobilskoj industriji.

Automobilska industrija je već bila oslabljena zbog značajnog povećanja u cijenama goriva usljed energetske krize 2003–2008. godine, koja je obeshrabila kupovine sportskih automobila i kamioneta koji imaju nisku ekonomiju goriva. Popularnost i relativno visoke profitne granice ovih vozila je opredijelila američke proizvođače automobila (*Big Three* – *General Motors*, *Ford* i *Chrysler*) da budu njihovim primarnim fokusom, dok je njihovim ekonomičnijim modelima prodaja opadala. Situacija je postala kritična 2008. godine zbog pritiska kreditnih restrikcija.

Dvocifreni procenat pada prodaje je natjerao automobilske kompanije širom svijeta da primijene kreativne marketinške strategije da bi privukli kupce. Glavni proizvođači automobila, uključujući *Big Three* i *Toyota* su ponudili značajne diskonte. *Big Three* su se suočili sa činjenicom da je njihova ponuda prepoznata kao neodgovorna u svijetlu rastućih cijena goriva. Sjevernoamerički potrošači su se okrenuli visoko kvalitetnim i ekonomičnim automobilima japanskih i evropskih proizvođača (mnoga od njih su proizvedena ili sklapanja u SAD po nižim cijenama od uvoznih).

Pravovremeno i adekvatno djelovanje je od ključne važnosti za uspješan oporavak preduzeća, i to iz sljedećih razloga:

- Štetne posljedice se anuliraju na nižem nivou nastajanja, čime se predupređuje njihova eskalacija.
- Postoje značajni sopstveni potencijali neophodni za sprovođenje strategijskog zaokreta biznisa.
- Zadržava se neophodna inicijativa i autonomija u sprovođenju strategijskog zaokreta biznisa.

Fenomen krize i propadanja preduzeća je aktuelizovan u uslovima nove ekonomije – značajan dio preduzeća je permanentno u krupnim problemima, a ne mali broj njih biva ugašen. Usljed djelovanja razloga iz okruženja i/ili

Fenomen krize i propadanja

onih internog karaktera, a zavisno od ispoljene osjetljivosti, preduzeća trpe različit nivo egzistencijalne prijetnje. Svako posrnulo preduzeće je slučaj za sebe, zbog čega je i način njegovog oporavka, ukoliko je moguć, specifičan. Pravovremeno i adekvanto reagovanje na krizu i propadanje preduzeća znači priliku (možda i posljednju) da se odlučnom primjenom strategijskog zao-kreta biznis stabilizuje i povрати uspjehnost.

3

Tipovi, tok krize i propadanja

Tip i tok krize i propadanja u znatnoj mjeri opredjeljuju ukupnost njihovog djelovanja na preduzeće. Kriza i propadanje preduzeća se mogu javiti u mnoštvu različitih oblika. Oni najčešće predstavljaju etapu u poslovanju preduzeća, a obično i sami predstavljaju proces koji se odvija u više faza. Kriza i propadanje imaju početak, stadijume razvoja i kraj. Tip krize i propadanja preduzeća i stadijum njihovog razvoja opredjeljuju mogućnost primjene i karakter strategijskog zaokreta biznisa sa svrhom njihovog prevazilaženja. Mnogobrojni aspekti razmatranja su rezultirali mnoštvom tipova krize i propadanja preduzeća.

Krystek¹⁴ elementarnim tipovima sa specifičnim izražavanjem osobina krize navodi:

S obzirom na *uzroke* krize:

- Prema alokaciji uzroka krize: a) egzogeno indukovane krize ; b) endogeno indukovane krize.
- Prema broju uzroka krize: a) unikauzalno indukovanane krize ; b) multikauzalno indukovane krize.

S obzirom na *tok procesa* krize:

- Prema trajanju procesa: a) kratkotrajna kriza; b) dugotrajna kriza;
- Prema stanju agregata: a) potencijalna ; b) latentna; c) akutna.
- Prema mogućnosti savladavanja: a) konačno savladiva ; b) privremeno savladiva; c) nesavladiva.

S obzirom na *djelovanje*:

- Prema vrsti djelovanja: a) kriza sa pretežno destruktivnim dejstvom; b) kriza sa pretežno konstruktivnim dejstvom.
- Prema lokaciji djelovanja: a) kriza sa pretežno internim dejstvom; b) kriza sa pretežno eksternim dejstvom.

Autor dalje kombinuje stanovišta stanja agregata i mogućnosti savladavanja krize i razlikuje četiri vrste krize, koje poredane po intenzitetu djelovanja predstavljaju i tok razvoja krize: ¹⁵

Tipovi i tok krize i propadanja

1. *Potencijalna kriza* – postoji mogućnost nastanka krize, ali o na realno još uvijek ne postoji.
2. *Latentna kriza* – izražava se kao kriza koja će sa velikom vjerojatnošću uskoro nastupiti ili kao prikrivena već postojeća kriza .
3. *Akutna savladiva kriza* – stanje krize je realno i vidljivo, a mogućnost zaokreta postoji.
4. *Akutna nesavladiva kriza* – destruktivno djelovanje krize više nije moguće zaustaviti sprovođenjem zaokreta.

Akutna nesavladiva kriza



Akutna savladiva kriza



Latentna kriza



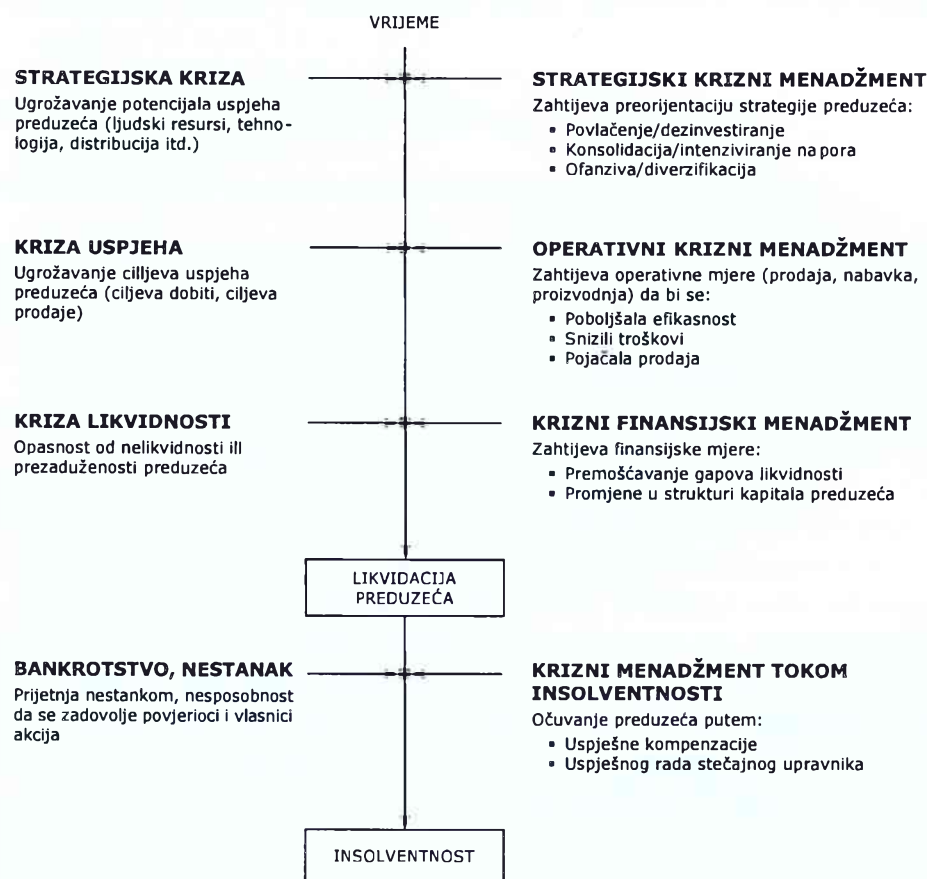
Potencijalna kriza

Muller¹⁶ (prikaz 5) ističe da je kriza kompanije vremenski ograničen, neželjeni proces, koji ozbiljno ugrožava njenu egzistenciju, a može biti:

1. *Strategijska kriza* – predstavlja ugroženost potencijala uspjeha i zahtijeva primjenu strategijskog kriznog menadžmenta .
2. *Kriza uspjeha* – predstavlja ugroženost ciljeva uspjeha i zahtijeva primjenu operativnog kriznog menadžmenta .
3. *Kriza likvidnosti* – predstavlja opasnost od nelikvidnosti i pre zaduženosti.
4. *Kriza insolventnosti* – prijetnja nestankom usljed nesposobnosti da se zadovolje steikholderi i zahtijeva primjenu kriznog menadžmenta tokom insolventnosti.

Kriza i propadanje mogu, u određenoj mjeri i sa izvjesnim stepenom međuzavisnosti, istovremeno ugroziti strategijski, operativni i finansijski aspekt poslovanja preduzeća. Stoga je od posebnog značaja odgovor preduzeća sadržan u strategijskim, operativnim i finansijskim mjerama programa zaokreta – koji ujedno može odražavati napore na poslovnom preusmjerenju i promjeni strategije, unapređenju efikasnosti poslovanja i ponovne izgradnje urušene konkurentnosti, kao i finansijskoj konsolidaciji preduzeća.

Tipovi i tok krize i propadanja



Prikaz 5: Tipovi i tok krize preduzeća¹⁷

*Hofer*¹⁸ u prilog široko prihvaćenom stavu da strateški problemi traže odgovor strateškog a operativni operativnog karaktera, navod i istraživanje (*Schendel* i drugi, 1973) obrazaca smanjivanja i zaokreta 54 kompanije koje su se takmičile u sedamnaest različitih industrijskih sektora ekonomije i četrdeset različitih industrija.

Kriza i propadanje preduzeća obično predstavljaju proces koji se odvija kroz određene faze ili stadijume razvoja.

William Weitzel i *Ellen Jonsson* navode pet stadijuma na putu od propadanja do umiranja organizacije:¹⁹

1. *Zaslijepljenost* – nedostatak anticipiranja promjena u okruženju vodi propadanju.
2. *Neaktivnost* – nesposobnost reagovanja kad propadanje po stane evidentno.

Tipovi i tok krize i propadanja

3. *Pogrešna akcija* – neadekvatna akcija zahtjevima situacije što vodi krizi.
4. *Kriza* – pruža poslednju šansu za oporavak.
5. *Umiranje* – zadnja faza propadanja.

Stuart i Lovett²⁰ razvili su četvorofazni model razvoja krize:

1. *Poricanje postojanja krize* (skrivenost krize) – vlada stanje samozadovoljnosti a rani signali (simptomi) propadanja se previđaju. U firmi ne postoji svijest o postojanju krize, često zbog maljkavosti kontrolnih sistema (formalnih i neformalnih). Održava se stanje samozadovoljstva, a moguće i arogancije, u pogledu sopstvenih kapaciteta i tržišne pozicije.
2. *Prikrivanje postojanja krize* – a) nalaze se objašnjenja za krizu; b) vjeruje se da će kriza izčeznuti; c) kao da i nema potrebe za akcijom. Tipične akcije menadžmenta su: a) simptomi krize se tumače kao posljedica promjena koje firma preduzima na unapređenju poslovanja, tako da je ponovno unapređenje performansi samo pitanje trenutka; b) loše performanse se tumače kao posljedica kratkoročnih kolebanja okruženja, a koja su izvan kontrole firme; c) praktikuje se „kreativnost“ u finansijskim izještajima kako bi se prikrili znaci krize.
3. *Dezintegracija organizacije* – priznaje se postojanje krize i neke akcije se preduzimaju, ali je potreba za akcijom potcijenjena. Produbljivanjem krize strukture i procesi u firmi počinju da se dezintegrišu. Preduzete akcije su nedovoljnog intenziteta i imaju efekat privremenog usporavanja procesa propadanja, ili tek nešto više od toga.
4. *Kolaps organizacije* – nemoć da se preduzme akcija. Raspadanjem nastale pukotine prouzrokuju potpuni kolaps organizacije. Greške menadžmenta postaju očigledne i javlja se ozbiljna sumnja u njegovu sposobnost da se nosi sa krizom.

Proces dezintegracije u radu u ovoj fazi krize uključuje:

- a. Smanjenje ponašanja „odluka-izvršenje“ i povećanje generalne diskusije o potrebi donošenja odluka.
- b. Smanjenje posvećenosti ciljevima organizacije, dok menadžeri pojedinačno postaju više orijentisani na sebe.

Tipovi i tok krize i propadanja

- c. Smanjenje budžeta, a reorganizacija preduzeta u prethodnoj fazi prouzrokuje borbu za moć, što minira saradnju i prouzrokuje dalju centralizaciju kontrole od strane top menadžmenta .
- d. Rast očekivanja bankrota, čime se on čini vjerovatnijim.
- e. Odlazak najsposobnijih ljudi, čime prosječan nivo stručnosti opada.

Za određenje tipa i stadijuma krize i propadanja preduzeća značajno je utvrditi njihov: a) tempo i b) intenzitet.

Kriza i propadanje preduzeća u osnovi mogu nastupiti:

- *Brzo* – što obično znači i iznenadno, a ako se radi o jednokratnom događaju visokog intenziteta obično govorimo o katastrofi .
- *Postepeno* – pojavljuju se rani signali i kriza i propadanje se dalje postepeno razvijaju.
- *Sporo* – kriza i propadanje tinjaju i sasvim sporo se razvija ju u dužem vremenskom periodu.

U pogledu intenziteta djelovanja možemo razlikovati :

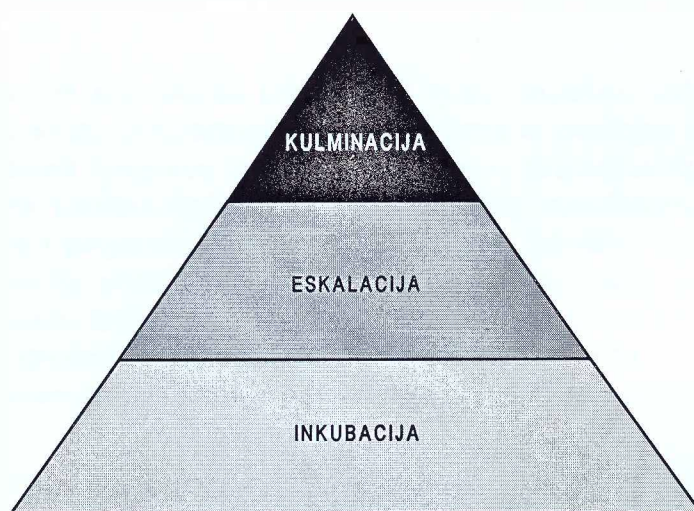
- *Blagu krizu i propadanje* – umjereno slabe preduzeće i egzistencijalno ga tek uznemiravaju.
- *Umjerenu krizu i propadanje* – osjetno slabe preduzeće i predstavljaju ozbiljnu egzistencijalnu prijetnju.
- *Krizu i propadanje visokog intenziteta* – izazivaju kolaps i prijetu uništenju egzistencije preduzeća.

Kriza i propadanje preduzeća najčešće ne nastupaju odjednom već im prethodi izvjestan period razvoja problema, potom mogu ispoljiti umjeren i oblik, da bi tek na kraju poprimili radikalne forme. Karakter i intenzitet djelovanja krize i propadanja na preduzeće je suštinski različit u pojedinim razvojnim fazama. Stoga se proces razvoja krize i propadanja preduzeća može predstaviti sljedećim trofaznim modelom:

- *Inkubacija* – period u kome poslovni problemi sazrijevaju i postepeno dobijaju oblik krize i propadanja, a li se još uvijek ispoljavaju samo djelimično ili prikriveno, putem ranih signala .
- *Eskalacija* – period u kome je djelovanje krize i propadanja preduzeća prisutno u punom kapacitetu, kao posljedica nereagovanja ili neadekvatnog reagovanja na krizu i propadanje u fazi inkubacije.
- *Kulminacija* – stanje najizraženijeg djelovanja krize i propadanja preduzeća, kada preduzeću predstoji izbor energičnog poslovnog zaokreta ili potpune propasti.

Tipovi i tok krize i propadanja

Razvojem krize i propadanja raste potreba za primjenom poslovnog zaokreta na njihovom prevazilaženju, dok se istovremeno smanjuju potencijali preduzeća neophodni za njegovu primjenu. Kako kriza uzima maha, potreba za brzim i efikasnim reagovanjem za njeno prevazilaženje je sve izraženija. To je ujedno poslovna situacija u kojoj dolazi do daljeg slabljenja performansi preduzeća, tako da vrijeme, novac, ljudski potencijal, i drugi resursi postaju sve oskudniji i sve kritičniji faktori njegovog opstanka.



Prikaz 6: *Proces razvoja krize i propadanja preduzeća*

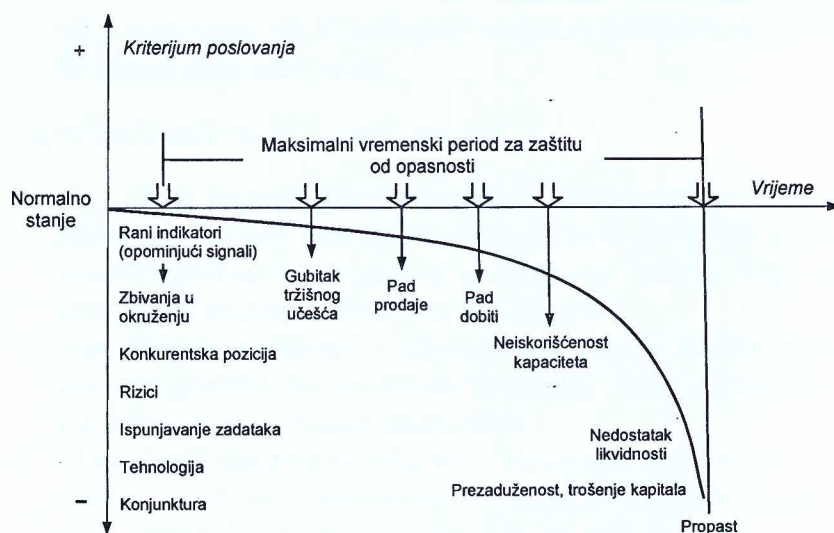
Tip i dostignuti stadijum krize u velikoj mjeri opredjeljuje mogućnost i način oporavka preduzeća. Sasvim je izvjesno da problemi strategijskog karaktera zahtijevaju strategijski zaokret u poslovanju. Turbulentnost i diskontinuiteti savremenog poslovnog ambijenta čine da kriza i propadanje dobijaju na dinamici i intenzitetu, donoseći preduzećima sve složenije egzistencijalne probleme. Kriza koja je eskalirala ugrožava egzistenciju, dok ona koja kulminira prijeti uništenju preduzeća, pri čemu primjena strategijskog zaokreta biznisa postaje sve složenija, a njegov konačan ishod sve neizvjesnijim.

4

Rani signali krize i propadanja preduzeća

Simptomi ili prvi signali propadanja imaju izuzetnu važnost za rano prepoznavanje krize i propadanja preduzeća, čime se značajno olakšava i povećava mogućnost njegovog oporavka primjenom strategijskog zaokreta biznisa. Simptomi predstavljaju lakše prepoznatljive manifestacije djelovanja uzročnika krize i propadanja preduzeća. Oni, sami po sebi, nijesu cilj odgovora preduzeća na propadanje i krizu, već se njihov značaj ogleda u tome što: a) omogućuju lakše uočavanje, a samim tim i blagovremenije otkrivanje postojanja propadanja i krize; b) upućuju na uzroke krize i propadanja; c) njihovo pravovremeno uočavanje omogućava brži odgovor preduzeća na krizu i propadanje.

Senić²¹ simptomima krize smatra obilježja po kojima se može prepoznati postojanje krize preduzeća. Oni su vidljive manifestacije često kompleksne isprepletenosti različitih uzroka i dejstava. Simptomi mogu i sami izazvati dalja dejstva, što upućuje na njihovu bliskost sa uzrocima krize. Simptomi se mijenjaju tokom procesa krize. Razvojem krize njeni znaci postaju sve jasniji, a što opominjući signali postaju jasniji, oporavak preduzeća postaje teži.



Prikaz 7: Tok krize preduzeća i pojava signala krize²²

Busse (prikaz 7) formira model toka krize i pojave njenih signala po kome su rani indikatori ili opominjući signali najranije uočljivi u domenu: a) zbivanja u spoljnom okruženju; b) konkurentske pozicije; c) rizika; d) ispunjavanja zadataka; e) tehnologije; f) konjunktura. Potom obično slijede: a) gubitak tržišnog učešća; b) pad prodaje; c) pad dobiti; d) neiskorišćenost kapaciteta; e) nelikvidnost; f) prezaduženost i trošenje kapitala; g) propast preduzeća.

Maheshwari²³ tvrdi da bi kompanije morale da oprezno nadgledaju sljedeće rane signale kao jake indikatore mogućeg propadanja:

1. Signali vođstva i top nemadžmenta :

- a. Autokratsko pravilo jednog čoveka – rizično je za organizacije zbog nedostatka efektivne komunikacije i nehumanog odnosa prema zaposlenima.
- b. Neizbalansiran top tim sa aspekta stručnosti i neparticipiranje odbora direktora – indikatori su propadanja organizacije.

2. Marketing signali:

- a. Povećanje žalbi kupaca na kvalitet, zakašnjenje isporuka i loša post-prodajna usluga – ukazuju na probleme organizacije.
- b. Besciljan potrošački miks vodi lošim platišama – povećana potraživanja od kupaca u bilansu stanja ukazuju na moguće probleme u prodaji proizvoda i mijenjanju profila kupaca kao rizičnim. Smanjenje broja kupaca je još jedan rani predznak neuspjeha
- c. Niska stopa rasta – ako je kompanijska stopa rasta znatno niža od industrijske, to je indikator mogućih problema sa prihvatljivošću proizvoda kompanije.

3. Signali menadžmenta ljudskih resursa :

- a. Fluktuacija menadžera – iznenadno povećanje fluktuacije menadžera na ključnim pozicijama ukazuje da organizacija propada. Menadžeri prvi uoče simptome propadanja, poslije čega mnogi od njih počnu tražiti alternativno zaposlenje.
- b. Prekobrajan personal – ukazuje na visoke troškove, kao i na mogući gubitak menadžerske kontrole. Višak personala ukazuje na propadanje u bliskoj budućnosti.
- c. Tolerisanje nekompetentnosti – smanjuje kredibilitet menadžera među radnicima, prouzrokujući izbjegavanje konflikata i pasivnost, što takođe organizaciju čini manje privlačnom za potencijalne spoljne menadžere.

- d. Nehuman tretman ljudi – propadanje prouzrokuje centralizaciju donošenja odluka i povećava konflikte. Posljedično, znaci nehumanog postupanja sa ljudima predstavljaju rani signal propadanja.

4. Signali finansija i računovodstva :

- a. Kreativno računovodstvo – ukazuje na moguće propadanje organizacije, jer menadžeri pribjegavaju takvoj praksi kako bi usporili protok informacija o propadanju organizacije ka javnosti.
- b. Problemi likvidnosti – teškoće u dobijanju kredita, teškoće u blagovremenom plaćanju računa, povećana zaduženost, povećanje kamatne stope na novo zaduživanje, su rani signali propadanja.

5. Signali strategijske inicijative :

- a. Nedostatak ciljeva i benčmarking odlučivanje – ukazuju na nedostatak usmjerenja i fokusa organizacije, što vodi propadanju.
- b. Zastarela organizaciona struktura – nedostatak sposobnosti organizacije za osavremenjavanjem organizacione strukture u skladu sa promenjenom strategijom i ciljevima je rani znak propadanja.
- c. Veliki projekat – preduzimanje projekata i proširivanje iznad resursnih mogućnosti može biti signal propadanja kompanije .
- d. Inferiorna tehnologija – ignorisanje tehnoloških promjena ukazuje na moguće probleme za kompaniju u budućnosti .

6. Procesni signali :

- a. Komplikovane administrativne procedure – povećanje složenosti i birokratizacije procesa koji nesrazmjerno povećavaju moć personala su rani indikatori propadanja organizacije.

Za preduzeće je izuzetno važno da pravovremeno uoči rane signale krize i propadanja. Problem njihovog pravovremenog uočavanja nastaje i uslje prisustva pojedinih simptoma i u redovnom poslovanju preduzeća. Delikatna specifičnost simptoma koji najavljuju krizu i propadanje preduzeća se može odnositi na: a) njihovu brojnost; b) njihov intenzitet; c) njihovu karakterističnost, odnosno uobičajenost njihovog prisustva – pri čemu na mogućnost propadanja preduzeća upućuje prisustvo većeg broja intenzivno izražene i za tekuće poslovanje neuobičajenih simptoma.

Zanemarivanje ranih signala krize i propadanja ili njihovo prikrivanje vodi u dalju eskalaciju krize i propadanja preduzeća. Mnogo opasnije od neblagovremenog uočavanja simptoma propadanja preduzeća je njihovo pri kri-

vanje, do kojeg može doći namjernim: a) ignorisanjem njihove pojave ; b) neadekvatnim tumačenjem; c) anuliranjem u svrhu zamagljivanja. Mnoštvu mogućih motiva ovakvog činjenja je zajedničko preferiranje interesa koji su u koliziji sa interesima preduzeća.

Rani signali krize i propadanja preduzeća mogu biti uočeni na osnovu formalnih i neformalnih izvora, unutar i izvan preduzeća. Formalni izvori unutar preduzeća mogu biti računovodstvene evidencije, analitički izvještaji, iskazni kontrole i revizije, i drugi, pri čemu ovi interni izvori u uslovima krize i propadanja preduzeća mogu pokazati značajan stepen neažurnosti i nepreciznosti, kao i „kreativnog“ odnosa prema podacima. Formalni izvori izvan preduzeća se mogu odnositi na: službene izvještaje vlade i njenih agencija ; statistike strukovnih udruženja, analitičara, i drugih, a nije rijedak slučaj da su ovi izvještaji prilagođeni aktuelnim političkim potrebama. Rani signali krize i propadanja se ponekad jednostavnije mogu uočiti na neformalan način kroz neposrednu komunikaciju u preduzeću i izvan njega.

Povoljna je okolnost ako odlučne reakcije na najavu krize i propadanja preduzeća dolaze od top menadžmenta, ali nije rijedak slučaj da on za kažu, pa da na postojanje problema javno ukaže neko sa nižeg hijerarhijskog nivoa ili izvan preduzeća, kao i da pokretanje procesa zaokreta iniciraju kreditori ili akcionari. Na rane signale krize i propadanja preduzeća generalno mogu ukazati sve zainteresovane grupe i pojedinci.

Stuart i Lovett (prikaz 8) identifikuju neke od osnovnih simptoma propadanja kompanija, grupišući ih prema mogućnosti uočavanja iz perspektiva različitih posmatrača.

Prepoznavanje ranih signala je ponekad delikatno zbog njihove nejasnoće i objektivne mogućnosti različitog tumačenja u ranoj fazi krize i propadanja preduzeća, pri čemu je moguća i situacija da pojedini simptomi ukazuju na raznorodne uzroke. Stoga je potrebno da preduzeće razvije efikasan monitoring poslovanja, kako bi na vrijeme bile uočene sve relevantne promjene, i kako bi se pravovremeno djelovalo u vezi sa njima. Česti i jasno upozoravajući simptomi krize i propadanja preduzeća mogu biti: pad prodaje, smanjenje tržišnog učešća, pad profita, pretjerano zaduživanje, gubitak poslovnog ugleda, neadekvatno reinvestiranje u unapređenje biznisa, pretjerana opterećenost primarnog biznisa novim projektima, konfuzan menadžment, haotična i/ili kontroverzna korporativna kultura, intenzivna konfliktnost, afere i drugi slični pokazatelji.

Na višedimenzijalnost „prepoznavanja“ ranih signala krize i propadanja upečatljivo ukazuju i raznorodna tumačenja djelovanja sve opšte prisutnog globalnog poremećaja tipa aktuelne svjetske ekonomske krize u domaćim prilikama.

Rani signali krize i propadanja preduzeća

Posmatrač	Biznis	Tržište kapitala	Finansijske informacije
„Čovjek na ulici“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predmet ponude preuzimanja ▪ Neprijatan gubitak CEO ▪ Glavna nesreća ▪ Zastarjeli ili besperspektivni proizvodi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vrlo javni pregovori o refinansiranju 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Izrazito loši finansijski rezultati ▪ Ozbiljna profitna upozorenja
Informisan tumač/akcionar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapidna fluktuacija starijeg menadžmenta ▪ Ponovljeno neuspješno izbacivanje novog proizvoda ▪ Javno neslaganje direktora oko strategije ▪ Neuspjeh u ostvarenju dobiti postle akvizicionih integracija 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podizanje novih sredstava – duga ili akcija – za finansiranje gubitaka ▪ Grabljivac finansira trgovačke dugom 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opadanje <ul style="list-style-type: none"> – Cijene akcija – Profita – Prometa akcija – Kredita – Likvidnosti – Dividendi – Obima prodaje – Odnosa akcije/dug ▪ Kašnjenje u objavljivanju bilansa ▪ Ograđivanje revizora od bilansa
Gradski analitičar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nedostatak strategije ili sposobnosti njene implementacije ▪ Gubitak ključnog osoblja ▪ Prikrivanje konflikata i bojazni odbora direktora ▪ Nedostatak investiranja u novu tehnologiju, ljude, kapital ▪ „Veliki projekat će spasiti dan“ – bijeli slonovi ▪ Gubitak ključnih kupaca i ugovora ▪ Nizak moral 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prekid ugovora sa bankom ▪ Debata o planu finansijskog restrukturiranja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uništenje akcionarske vrijednosti ▪ Performanse akcija su naglašeno lošije od sektorskog prosjeka
Dobavljač i potrošač	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pogoršanje uslova trgovine ▪ Kašnjenje plaćanja faktura dobavljača ▪ Uvećanje faktura kupaca ▪ Slabljenje usluge kupcima ▪ Povećanje sporova sa dobavljačima koji vode prestanku snabdijevanja ▪ Povećanje kreditne zabilješke posle kraja godine ▪ Nizak moral personala prozima cijeli biznis ▪ Inicijalni problemi sa novim IT sistemima 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pregovaranje dobavljača sa bankom kompanije oko podrške teškoćama plana restrukturiranja 	
Istraživački računovođa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nedostatak liderstva ▪ Gubitak kredibiliteta starijeg menadžmenta ▪ Loš rad glavnog menadžmenta ▪ Operativni ciljevi nisu usklađeni sa strategijom niti se ostvaruju ▪ „Paraliza analize“ ▪ Nedostatak osjećaja hitnosti ▪ Neriješeni sudski sporovi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pogoršavanje sigurnosti banke u pogledu zahtjeva kompanije za povećanim zaduživanjima 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Praksa kreativnog računovodstva ▪ Smanjivanje performansi menadžerskog računovodstva – velika negativna neslaganja aktuelnih performansi budžeta
Zaposleni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Glavni menadžerski problemi mogu često biti viđeni samo od osoblja: <ul style="list-style-type: none"> – Hitni sastanci odbora – Kompletna zabrinutost – Menadžerska paraliza, pokazivanje prstom, svađa... – Djelovanje funkcionalnog odvajanja 		

Prikaz 8: Uobičajeni simptomi propadanja²⁴

Ilustracija: *Profesor Božo Mihailović za „Vijesti” o uticaju globalnih ekonomskih problema – Država da se spremi kriza tek dolazi (10.9.2008)*²⁵

Globalna finansijska kriza koja se već osjetila u Crnoj Gori u više se ktora, dostići će svoj zenit u drugoj polovini naredne godine tako da se treba dobro pripremiti za ono što dolazi – kazao je u razgovoru za „Vijesti” profesor Ekonomskog fakulteta u Podgorici dr Božo Mihailović.

Pad stope društvenog rasta na pet odsto i niže, izvoza finalnih proizvoda, povećanje stope inflacije i kamatnih stopa iznad ovogodišnjih, zavisnost od uvoza, uvećanje deficita koji se dobrim dijelom peglao od stranog kapitala, smanjenje rasta u turizmu, građevinarstvu, malim i srednjim preduzećima... neki su od problema od kojih strahuje Mihailović.

Kriza je nastala prije nekoliko godina, a kao i svaka bolest osjeti se kasnije. Ona nije dostigla svoj zenit i svi koji misle da će brzo nestati varaju se. Nema zemlje u svijetu niti regionalne ekonomske grupacije na koju neće djelovati. Koliko će trajati zavisi od uzroka, ali njene posljedice će se osjećati minimum pet do šest godina – procijenio je Mihailović.

Sagovornik „Vijesti” je kazao da niko, pa ni Crna Gora, nije spremno dočekao krizu a da li će crnogorska privreda biti spremna da je izdrži „za visinu od veličine krize”.

Niko u svijetu nije ozbiljno shvatao upozorenja MMF i Svjetske banke i kad je kriza počela da se reflektuje – počele su da se pripremaju odgovarajuće mjere. Nijesam savjetnik Vlade, ali mislim da država treba da u ovom momentu napravi analizu svih faktora koji mogu negativno uticati na položaj Crne Gore u kontekstu integralne krize. Mora kopirati mjere EU, vidjeti iskustva zemalja iz okruženja i sa onim zemljama sa kojima ima značajnu razmjenu treba da gradi jedan sistem kao cjelinu kako bi se kriza preduprijedila. Država treba da bude racionalni potrošač koji će građanima otvoreno i jasno govoriti kakvi se svi negativni efekti ostvaruju. Monetarne vlasti moraju nastaviti sa kursom restriktivne monetarne politike kako bi se kod banaka stvorila rezerva koja može preduprijediti krizu – savjetovao je Mihailović. On je dodao da će mjere monetarne politike imati negativne efekte na privredu, jer će biti manje kredita i samim tim manje investicionih aktivnosti.

Nadalje Mihailović procjenjuje da će u Crnoj Gori loše proći oni koji imaju velika dugovanja kod banaka, niskoprofitabilne firme, kao i oni koji su u reproduktivnom ciklusu zavisni od bankarskog sektora i koji su zavisni od velikih kolebanja na globalnom tržištu...

„Prvi sam u ime struke kazao da ćemo osjetiti krizu. Bilo bi mi drago da su u pravu svi oni koji kažu da kriza neće uticati na nas. Ako imaju mjere i mehanizme da se to ne desi čestitao bih im na tome” – kazao je Mihailović.

Za preduzeće je važno da razvije osjetljivost na pojavu ranih signala kriznih i propadajućih procesa, da izbjegne zamke njihovog prikrivanja, kao i da na osnovu simptoma što ranije utvrdi uzroke krize i propadanja preduzeća. To omogućava preduzeću da blagovremeno reaguje na krizu, tj. da pravovremeno pristupi strategijskom zaokretu biznisa.

5

Uzroci krize i propadanja preduzeća

Za razliku od simptoma koji upućuju na poremećaje, uzroci ih proučavaju, odnosno dovode do krize i propadanja preduzeća. Oni mogu biti raznovrsni i najčešće u većem broju prisutni u problematičnim preduzećima. Od prvorazredne važnosti za preduzeće u situaciji krize i propadanja je prepoznati što ranije identifikovanje uzroka, a što je moguće ostvariti identifikacijom ranih signala. Priroda glavnih uzroka krize i propadanja preduzeća, pored mogućnosti primjene i stepena uspješnosti, umnogome opredjeljuje i karakterističnog strategijskog zaokreta biznisa.

Whetten i drugi²⁶ navode četiri osnovna razloga organizacionog propadanja:

1. *Entropija okruženja* – ogleda se u smanjenju kapaciteta okruženja neophodnih za poslovanje organizacije, usljed čega ona može:
 - a. Smanjiti obim poslovanja.
 - b. Promijeniti područje poslovanja.
2. *Gubitak legitimiteta organizacije* – javlja se kao posljedica nepostojanja dalje potrebe za njenim proizvodima.
3. *Organizaciona atrofija* – predstavlja proces gubljenja sposobnosti prilagođavanja promjenama u okruženju.
4. *Organizaciona ranjivost* – nastaje usljed nedostatka sposobnosti i resursa da se rješavaju problemi nastali usljed promjena okruženja.

Stuart i Lovett²⁷ su istraživanjem utvrdili da je prisutno dvostruko više uzročnih faktora propadanja u kriznoj nego u normalnoj situaciji, pri čemu mu tipičnu situaciju krize obično karakteriše prisustvo šest ili sedam uzročnih faktora. Osnovni uzroci propadanja koje ovi autori navode su:

1. Loš menadžment.
2. Neadekvatna finansijska kontrola – planiranje novčanog toka, sistemi kalkulacija, budžetska kontrola, monitoring ključnih indikatora performansi:

Uzroci krize i propadanja preduzeća

- a. Loše dizajniran menadžerski računovodstveni sistem .
 - b. Menadžerske računovodstvene informacije su loše razumljive.
 - c. Organizaciona struktura sprečava efikasne kontrole .
 - d. Metode alokacije režijskih troškova iskrivljuju troškove .
3. *Loš menadžment radnog kapitala* – dužnika, zaliha, kreditora, i ravnoteže gotovine.
4. Visoki troškovi:
- a. Relativne troškovne nepovoljnosti – ekonomija obima, efekti učenja i iskustva.
 - b. Apsolutne troškovne nepovoljnosti – vlasništvo ili kontrola konkurenata nad zalihama sirovina, pristup jeftinijem radu, zaštićene tehnologije, povoljna lokacija.
 - c. Troškovne nepovoljnosti prouzrokovane strategijom diversifikacije.
 - d. Troškovne nepovoljnosti prouzrokovane stilom menadžmenta i organizacionom strukturom.
 - e. Operativne neefikasnosti – niska produktivnost rada, slabo planiranje proizvodnje, nedostatak adekvatnog održavanja, raspored opreme, alokacija vremena prodaje, alokacija izdataka oglašavanja i promocije, distribucija i post-prodajni servis, uslovi trgovine koji podstiču veliki obim malih narudžbi, službene procedure .
5. Nedostatak marketinških aktivnosti :
- a. Nedostatak pouzdanosti istraživanja potrošača .
 - b. Slaba motivisanost prodajne radne snage sa ne-preduzimljivim menadžerom prodaje.
 - c. Neefikasna reklama.
 - d. Neusmjerene aktivnosti na ključne potrošače i ključne proizvode .
 - e. Loš post-prodajni servis.
 - f. Nedostatak istraživanja tržišta – znanja o potrošačkim navikama kupovine.
 - g. Zastarjeli promotivni materijal ili njegov nedostatak .
 - h. Slab ili nepostojeći razvoj novih proizvoda .
6. Prevelika trgovina – rast prodaje koji ne prati profitabilnost i priliv gotovine.
7. Veliki projekti:
- a. Podcijenjena procjena potrebe za kapitalom .
 - b. Teškoće startovanja.

Uzroci krize i propadanja preduzeća

- c. Ekspanzija kapaciteta.
 - d. Troškovi tržišnog ulaska.
 - e. Glavni ugovori.
8. Akvizicije:
- a. Akvizicija gubitnika.
 - b. Previše plaćena akvizicija.
 - c. Loš post-akvizicioni menadžment.
9. Finansijska politika:
- a. Prezaduženost.
 - b. Konzervativna finansijska politika.
 - c. Korišćenje neprikladnih finansijskih izvora.
10. Organizaciona inercija i konfuzija.
11. Promjena u tržišnoj tražnji:
- a. Dugoročno slabljenje tražnje.
 - b. Ciklično slabljenje tržišta.
 - c. Promjena oblika tražnje.
12. Konkurentnost.
- a. Konkurentnost proizvoda.
 - b. Cjenovna konkurentnost.
13. Nepovoljna kretanja u cijenama proizvoda.

*Thompson*²⁸ probleme preduzeća posmatra kao funkciju nedostatka efektivnosti i efikasnosti njegovog poslovanja. Tako nedostatak efektivnosti rezultira slabljenjem performansi, nedostatak efikasnosti vodi preživljavanju, a nedostatak i efektivnosti i efikasnosti poslovanja dovodi do kolapsa preduzeća.

Uobičajeni uzroci propadanja i krize preduzeća mogu biti donekle različiti ili ispoljiti izvjesne specifične karakteristike u zavisnosti od osobina pojedinih ekonomija ili ekonomskih sistema.

*Maheshwari*²⁹ osnovne uzroke propadanja organizacija vidi u sljedećem:

1. *Organizaciona inercija* – koju prouzrokuju mnogobrojni razlozi u organizaciji:
 - a. Pogodna niša proizvoda.
 - b. Specijalizovane aktive.

Uzroci krize i propadanja preduzeća

- c. Propale investicije.
 - d. Intenzivna odanost ranijim odlukama.
 - e. Organizaciona struktura.
 - f. Birokratske kontrole.
 - g. Interna politička i kulturna ograničenja.
 - h. Spoljnja ograničenja.
 - i. Nastojanje menadžmenta da održi *status quo*.
 - j. Ostali sistemski uzroci (nedostatak inicijative u funkcionalnim i strategijskim oblastima organizacije, zastarjele organizacione prakse, neefikasan informacioni sistem, neadekvatno računo vodstvo, i drugo).
2. *Rigidna kultura* – pretjerano kohezivna i snažna organizaciona kultura može dovesti do prilagodljivog ponašanja i rezultirati grupom sa istim razmišljanjem, a što može umanjiti sposobnost organizacije da se adaptira promjenama okruženja, odnosno povećava otpore promjenama.
 3. *Pravilo jednog čovjeka* – u prevelikom broju slučajeva je zapaženo da organizacije propadaju kada postoji jako vođstvo na vrhu koje važne odluke donosi centralizovano.
 4. *Starenje proizvodnih tehnika i zastarjela tehnologija* – dovode do većih troškova i smanjene konkurentnosti proizvoda.
 5. *Prekomjerne inicijative* – isto kao i nedostatak inicijativa mogu dovesti do propadanja, tako što se organizacija (npr. zbog dostupnosti lakog zaduživanja) upušta u širenje za koje nije spremna (tehnički, finansijski) i koje je dovodi u dalje probleme zbog pretjeranog zaduživanja.
 6. *Zaključavanje organizacione labavosti* – kao što višak organizacione labavosti (sa glavnim prednostima u: povećanju inovacija, redukciji konfliktnosti ciljeva, suficitu vremena i sredstava u donošenju strategijskih odluka) može dovesti do opuštanja pažnje, tako i njen nedostatak može smanjiti fleksibilnost i prilagodljivost, kao i onemogućiti potrebne strategijske promjene.
 7. *Svojina* – privatna svojina se pokazala efikasnijom od javne svojine koju ne prate snažna vlasnička kontrola i strogo ekonomski ciljevi (dolazi do uticaja nefinansijskih ciljeva).
 8. *Gubitak konkurentne prednosti* – prouzrokuje nekonkurentnost proizvoda i gubitak kupaca.

Uzroci krize i propadanja preduzeća

9. *Spoljni faktori* – odnose se na: nestabilnost (brzina, sadržaj), smanjenu izdašnost (mogućnost biznisa) i složenost okruženja.
10. *Neprijateljski kreditori* – koji značajno zaoštravaju uslove daljeg zaduživanja ili potpuno obustavljaju dalje finansiranje kompanije.

*Khandwalla*³⁰ je kao glavne razloge propadanja organizacije identifikovao: a) manjak finansijske kontrole; b) neadekvatnost glavnog rukovodioca; c) operativne neefikasnosti. On takođe konstatuje primarnu ulogu unutrašnjih razloga na propadanje preduzeća, dok spoljnim razlozima pridaje samo sekundarni značaj.

Savremeni poslovni ambijent je doveo do nove situacije u kojoj se značaj pojedinih faktora kao uzročnika krize i propadanja preduzeća u manjoj ili većoj mjeri promijenio u odnosu na ne tako davni istorijski kontekst. Rezultati studija (*Slatter, 1984; Gething, 1997*) o učestalosti uzroka propadanja preduzeća upućuju na krupne promjene u uslovima i načinu poslovanja osamdesetih i devedesetih godina (prikaz 9).

<i>Uzroci propadanja/Istraživanja</i>	<i>Slatter 1984.</i>	<i>Gething 1997.</i>
Interni:		
Loš menadžment	73%	84%
Neadekvatna finansijska kontrola	75%	60%
Visoka struktura troškova	35%	56%
Loš marketing	22%	20%
Veliki projekti	17%	20%
Akvizicije	15%	72%
Finansijska politika	20%	84%
Eksterni:		
Promjena u tržišnoj tražnji	33%	68%
Konkurencija	40%	44%
Nepovoljna kretanja cijena proizvoda	30%	20%

Prikaz 9: Učestalost uzroka propadanja³¹

Osamdesetih godina su postojala dva osnovna uzroka propadanja preduzeća koja su se značajno izdvajala po učestalosti od ostalih uzroka propadanja:

- Neadekvatna finansijska kontrola (75% učestalosti).
- Loš menadžment (73%).

Uzroci krize i propadanja preduzeća

Devedesetih godina je očigledno došlo do značajne promjene poslovnog ambijenta, čija je karakteristika bila pojava brojnih faktora koji su uticali na propadanje preduzeća. Osnovni uzroci propadanja preduzeća u ovom periodu, pored već navedenih, bili su:

- Finansijska politika (sa po 84% učestalosti).
- Akvizicije (72%).
- Promjene u tržišnoj tražnji (68%).
- Visoka struktura troškova (56%).

Kao spoljni uzroci propadanja preduzeća u pojedinim istraživanjima pominju se i: a) politika vlade; b) štrajkovi; c) loša sreća.

Thompson i drugi³² kao neke od najčešćih uzroka poslovnih teškoća navode:

- Preopterećenje dugovima.
- Precijenjenost potencijala za rast prodaje.
- Ignorisanje djelovanja preagresivnog napora da se tržišno učešće „kupi“ dubokim rezovima cijena na gubitak profita.
- Opterećenost teškim fiksnim troškovima zbog nemogućnosti korišćenja kapaciteta fabrike.
- Ulaganje u istraživanje i razvoj koje ne rezultira uspješnim inovacijama.
- Oslanjanje na tehnologiju koja ima slabe izgleda za uspjeh.
- Preoptimističko mišljenje u pogledu sposobnosti ulaska na nova tržišta.
- Česte izmjene strategije.
- Uspješnija konkurencija.

Shvatanje iz perioda industrijalizacije da je menadžment unaprijed odgovoran za propadanje preduzeća definitivno je napušteno zbog drastične promjene poslovnog ambijenta i mnoštva faktora od uticaja na uspješnost poslovanja preduzeća, a koji su izvan menadžerske kontrole. I pored toga, neadekvatan menadžment je ostao najčešći razlog krize i propadanja preduzeća, zbog izrazite korelacione veze između njegovog kvaliteta i uspješnosti poslovanja preduzeća. Loš menadžment kao uzrok krize i propadanja preduzeća je obično praćen nizom drugih uzroka koji proizilaze iz izazova savremenog poslovanja.

Slatter i *Lovett*³³ navode da lične karakteristike izvršnog direktora i ključnog menadžerskog personala igraju glavnu ulogu u prouzrokovanju propadanja. Njihova krajnja nekompetentnost i/ili nedostatak interesovanja za biznis su česte karakteristike firmi u propadanju.

Po ovim autorima, česti nedostaci u kompoziciji i metodama poslovanja neuspješnog menadžment tima su:

1. *Autokratsko pravilo* – prisustvo dominantnog i autokratskog izvršnog direktora karakteriše mnoge propadajuće firme. On tipično donosi sve glavne odluke u firmi i ne toleriše različita mišljenja. Autokrat -sko vođenje je uvijek rizično, ali u datim okolnostima može biti korisno, na šta upućuju historije mnogih uspješnih firmi. Autokratski lider se smatra osnovnim faktorom uspjeha u vrijeme uspješnosti i osnovnim uzrokom neuspjeha u vrijeme propadanja, pri čemu su uzroci uspjeha često isti kao i uzroci kasnijeg neuspjeha. Uspješnog autokratskog lidera od neuspješnog obično razlikuje spremnost da prihvati promjene i nove ideje.
2. *Objedinjena funkcija predsjednika i izvršnog direktora* – znači nedostatak kontrole aktivnosti izvršnog direktora. Pored personalnog razdvajanja funkcija predsjednika i izvršnog direktora, mnogo toga zavisi i od ličnosti koje pokrivaju ove funkcije, što je posebno važno u uslovima gdje realnu moć ima izvršni direktor.
3. *Neefikasan odbor direktora* – znači da su loši: planiranje, alokacija resursa i kontrola za biznis ključnih odluka. Od kritične je važnosti da biznis postavi jasnu strategiju i poređa poslovne operacije za njenu implementaciju, sa uspostavljenim sistemom ciljeva. Najvažniji razlozi neefikasnosti odbora direktora su:
 - a. Loš predsjednik koji nipodaštava odbor ili ne uspijeva da obezbijedi da se odbor bavi ključnim pitanjima biznisa i izvršava svoje poslove prema zakonu i korporativnim upravnim konvencijama.
 - b. Nedostatak participiranja neizvršnih direktora u odboru.
 - c. Izvršni direktori koji participiraju samo kad tema diskusije direktno utiče na njihovu oblast stručne odgovornosti.
 - d. Neizbalansiran odbor sa stanovišta stručnosti.
 - e. Nedostatak komunikacije među članovima odbora, sa posljedičnim manjkom konsenzusa o usmjerenju kompanije.
4. *Neefikasan menadžment* – mnogi menadžeri su zapravo administratori koji održavaju *status quo*, a ne bave se promjenama. Konstantna promjena je neophodna za opstanak u savremenom biznis ambijentu, a menadžeri koji ovo nevoljno prihvataju ili ne mogu prihvatiti neminovno postaju uzrok korporativnog propadanja. Problem može biti u stavu ili nedostatku intelektualnih kapaciteta za borbu sa problemima sa kojima se suočavaju ili sposobnosti za donošenje i implementaciju odluka.

5. *Menadžersko zanemarivanje osnovnog biznisa* – dostizanje određenog nivoa razvoja firme obično prati potreba za širenje kroz di verzifikaciju. Razvoj novog biznisa uzima sve više i više vre mena – najdeficitarinijeg resursa top-menadžmenta (rast je uzbudljiv i izazovan), što rezultuje zanemarivanjem osnovnog biznisa, koji vjerovatno generiše značajan dio prihoda (i za finansiranje novog biznisa).
6. *Nedostatak menadžerske širine* – nedostatak adekvatnih menadžerskih vještina na nivou ispod izvršnog direktora je dodatni razlog koji vodi propadanju. To ipak nije ni izbliza značajno kao kva litet izvršnog direktora, tako da mnogi zaokreti završavaju dovo đenjem samo novog lidera zaokreta. Do toga može doći usljed odlaska najboljih menadžera u uslovima propadanja. Kad je kriza prouz rokovana jednim ili više relativno iznenadnih događaja, kvalitet menadžmenta je generalno prihvatljiv, iako se jedna ili dvije osobe mogu promijeniti.

Ključni uzroci krize i propadanja preduzeća obično ispoljavaju izvjesan stepen međuzavisnosti i formiraju područje žarišta krize. Rjeđe, krizu i propadanje preduzeća može izazvati djelovanje jednog izuzetno snažnog uzročnika koji nastupa brzo i razara preduzeće, pa u tom slučaju govorimo o katastrofi.

Zavisno od mjesta nastajanja, uzroci krize i propadanja se uopšteno mogu podijeliti na: a) unutrašnje i b) spoljne. Generalno je prihvaćeno mišljenje da su unutrašnji uzroci, koji proizilaze iz karakteristika samog preduzeća, od prevashodne važnosti za njegovu krizu i propadanje. Na spoljne razloge se obično gleda kao na one nastale zbog: a) poremećaja u privredi u cjelini ili b) poremećaja u industrijskoj grani u kojoj preduzeće posluje. Riječ i specifična je situacija tipa djelovanja aktuelne globalne ekonomske krize, kojom su na različite načine pogođene gotovo sve svjetske ekonomije. Kriza privrede se različito odražava na pojedine industrijske grane i pojedina preduzeća, a krize grane ne djeluju jednako na sva preduzeća u industriji. Strategijski zaokret biznisa je u osnovi fokusiran na unutrašnje uzroke krize i propadanja, dok su oni spoljnog karaktera uglavnom izvan uticaja preduzeća.

Specifičnu situaciju u pogledu djelovanja spoljnih uzroka na krizu i propadanje preduzeća je predstavljala sistemska – tranziciona kriza istočno-evropskih zemalja devedesetih godina. Poremećaji sistemskog karaktera, u domaćim prilikama ekstremno usloženjeni dodatnim političkim komplikacijama, doveli su gotovo do kolapsa cijele privrede. Karakteristike industrije u kojoj preduzeće posluje i njegovo ukupno unutrašnje stanje su u značajnoj mjeri opredjeljivali stepen njegove osjetljivosti na sistemsku tranzicionu krizu i mogućnost njegovog oporavka.

Ilustracija: Ekonomska blokada SRJ

Ekonomske sankcije su uvedene tadašnjoj Saveznoj Republici Jugoslaviji Rezolucijom UN 757 (31. maja 1992), a pojačane Rezolucijom UN 820 (1993). Ekonomska blokada je imala izuzetno krupne i složene ekonomske, političke i ukupne društvene posljedice. Izolacija jednog tako relativno malog i nerazvijenog ekonomskog sistema je značila njegovo uništenje, pri čemu je ekonomska blokada dovela do:

- Ekstremne neregularnosti novčanih tokova – hiperinflacije.
- Zamiranja privredne aktivnosti i ekstremnog narušavanja robnih tokova uz intenzivan razvoj para-ekonomije.
- Velike nezaposlenosti, izraženog siromaštva, socijalnih tenzija i drugog.

Privreda je dovedena do kolapsa. Pojedine industrije, posebno one izvezno orijentisane, kao tekstilna industrija i pomorstvo, gotovo su u cjelini propale. Za mnogobrojna preduzeća su kriza i propast nastupili munjevito. Veliki broj radnika je ostao bez posla, čime je ekonomska blokada najdirektnije ugrozila ekonomsku egzistenciju velikog dijela stanovništva. Ukupne ekonomske, političke i društvene implikacije djelovanja ekonomske blokade bile su ogromne i teško sagledive.

Posljedice neblagovremenog otkrivanja uzroka vode eskalaciji bolesti preduzeća, što: a) smanjuje mogućnost njegovog oporavka; b) otežava primjenu strategijskog zaokreta biznisa; c) u krajnjem slučaju dovodi do potpune propasti preduzeća. Isto tako, ako se akcije preduzeća zadrže na simptomima, odnosno ako se ne bave anuliranjem ključnih uzroka krize i propadanja, kratkoročno se može stvoriti privid stabilizacije, a zapravo dolazi do daljeg produbljivanja i usložnjavanja situacije.

U složenim slučajevima može doći do mutiranja krize i propadanja preduzeća. Neadekvatno bavljenje ključnim uzrocima dovodi do toga da kriza i propadanje mutiraju u opasniji oblik, kao i da se pritom pojave i ključni uzroci novog karaktera sada već novog oblika krize i propadanja. Fenomen mutiranja krize i propadanja je veoma opasan i predstavlja radikalno usložnjavanje situacije sa izrazitim povećanjem zahtijevnosti njihovog prevazilaženja.

Cijeli niz raznorodnih uzroka može imati ključni značaj u izazivanju krize i propadanja preduzeća. Posebno, konstantno visoko, mjesto na listi mogućih ključnih uzroka pripada lošem menadžmentu. S tim u vezi, jedna od osnovnih karakteristika postupka poslovnog zaokreta je promjena vođstva, tj. imenovanje novog lidera zaokreta. Ključni uzroci uveliko opredjeljuju karakter krize i propadanja preduzeća, a samim tim i mogućnost primjene, fokusne tačke i uspješnost strategijskog zaokreta biznisa.

6

Vrtlog krize i propadanja preduzeća

Vrtlog krize i propadanja predstavlja ekstremno složenu poslovnu situaciju koja se karakteriše setom povezanih ključnih problema koji svojim sekvencijalnim i/ili istovremenim djelovanjem u kratkom periodu dovode do kulminacije krize, a često i do potpune propasti preduzeća. Vrtlog krize i propadanja preduzeća može nastati zbog nagomilavanja problema čije djelovanje eskalira usljed pojave nekog specifičnog događaja ili kao posljedica međusobne lančane uslovljenosti niza ključnih uzroka krize i propadanja. Ključni uzroci vrtloga krize i propadanja su obično povezani složenim vezama, tako da je njihovo sekvencijalno i/ili sinhronizovano djelovanje sjedinjeno u složeni, kombinovani poredak međuzavisnosti.

Učestalost fenomena vrtloga krize i propadanja preduzeća je uslovljena karakterom savremenog poslovnog ambijenta, pri čemu njegova turbulentnost i diskontinuiteti mnoga preduzeća veoma brzo dovode u stanje potpunog kolapsa, a što je posebno izraženo u djelatnostima sa visokim tehnološkim i kreativnim zahtjevima. U sličnom kontekstu povezanog djelovanja ključnih uzroka krize i propadanja preduzeća se u literaturi sreću i termini „spirala propadanja“ ili „smrtna spirala“, pri čemu djelovanje jednog uzroka propadanja inicira aktiviranje sljedećeg s njim povezanog, prouzrokujući eskalaciju krize i propadanja preduzeća. Lančana reakcija ključnih uzroka krize i propadanja je obično inicirana nekim, sa aspekta poslovanja važnim događajem, koji djeluje kao pokretač spirale propadanja ili smrtne spirale.

*Milisavljević*³⁴ smatra da preduzeća koja ne shvataju da savremeno poslovanje predstavlja diskontinuitet u odnosu na prošlost i ne reaguju blagovremenim pronalaženjem novih načina zadovoljenja potrošača, ulaze u tzv. „smrtnu spiralu“ koja ima sljedeći tok:

1. Rapidno se gubi tržišno učešće, oni koji su se prilagodili preuzi maju potrošače.
2. Gubitak tržišnog učešća vodi smanjenju obima proizvodnje na nivo pri kojem je teško apsorbovati fiksne troškove.
3. To ima za posledicu snižavanje ili eliminisanje profita zbog nesposobnosti preduzeća da konkuriše na tržištu.

4. Smanjeni priliv gotovine ograničava mogućnost kreativnosti i inovativnog investiranja, čime se žrtvuje buduća rentabilnost za račun tekuće likvidnosti.
5. To ima za posljedicu smanjenje bazične aktive preduzeća njenom djelimičnom prodajom ili spretnim knjiženjem da se iskaže profit u tekućem poslovanju.
6. To destimulativno djeluje na steikholdere preduzeća, posebno kreditore koji se uzdržavaju od daljeg finansiranja preduzeća.

*Ivanović*³⁵ navodi da veliki broj uspješnih preduzeća iznenada zapada u proces krize, što je uobičajeno u „doba diskontinuiteta“ ko je karakterišu dinamične i kompleksne promjene. Preduzeća često ne primjećuju promjenu ili ne shvataju da se radi o diskontinuitetu, tako da ne reaguju adekvatno. To otvara krizni proces, odnosno „spiralu propadanja“ preduzeća, koja ima sljedeći smjer kretanja:

1. Gubi se tržišno učešće.
2. Smanjuje se obim proizvodnje.
3. Rastu prosječni troškovi.
4. Smanjuje se ili eliminiše profit.
5. Nepovoljan tok gotovine destimuliše kreativnost i inovativno investiranje.
6. Žrtvuje se rentabilnost radi obezbjeđenja tekuće likvidnosti.
7. Smanjuje se aktiva preduzeća.
8. Akcionari su nezadovoljni, a kreditori uzdržani.

Uvećavanjem broja prisutnih problema i aktiviranjem problema koji imaju kritičan značaj za poslovanje, preduzeće ulazi u proces krize i propadanja koji može poprimiti karakter vrtloga. Pokretač lančane reakcije uzroka krize i propadanja, koji predstavlja za poslovanje preduzeća dodatni kritičan problem, može izazvati ubrzano propadanje dotad stabilnog preduzeća, dok aktiviranje kritičnog problema kao pokretača vrtloga krize i propadanja kod već oslabljenog preduzeća obično vodi njegovom munjevitom kolapsu. Ako je preduzeće već opterećeno setom značajnih problema koji se ne rješavaju, pokretač vrtloga krize i propadanja može biti i naizgled mali uzročnik, usljed čijeg djelovanja se formira vrtlog problema, a preduzeće veoma brzo doživljava kolaps. Vrtlog krize i propadanja preduzeća može biti iniciran iznenadnim događajem iz spoljnog okruženja, a koji za njegovo poslovanje ima kritičnu važnost.

Vrtlog finansijske krize i propadanja preduzeća može poprimiti sljedeći tok: a) finansijski problemi; b) zaduživanje; c) nelikvidnost; d) dalje zaduživanje; e) gubit; f) prezaduženost; g) formalna insolventnost.

Ilustracija: Vrtlog krize i propadanja AD Jadran iz Perasta

Ovaj dugogodišnji renomirani konfeksionar iz Perasta, kao preduzeće srednje veličine, bio je opterećen svim problemima ove radno-intenzivne i nisko-akumulativne djelatnosti u domaćim prilikama, kao i problemima koji su generalno karakterisali domaća preduzeća za vrijeme socijalističkog samoupravljanja.

Poslovne i ukupne društvene prilike su se osjetno usložnjavale krajem osamdesetih godina. Preduzeće je u tom periodu dodatno oslabljeno:

- Odlaskom dugogodišnjeg uspješnog direktora – koji je preduzeće oslobodio prinudne uprave (1969–1971) i vodio tokom njegovog „zlatnog perioda“ (sedamdesetih i osamdesetih).
- Gubitkom namjenske proizvodnje – koja je činila oko trećinu ukupno ostvarene proizvodnje i kao sigurna imala stabilizirajuću ulogu u sezonskim oscilacijama zaposlenosti kapaciteta.
- Generalnim pogoršanjem uslova izvoznih lon i aranžmana dorade – koji su predstavljali okosnicu poslovanja i činili više od polovine ukupno ostvarene proizvodnje, što je bio uvod u njihovo kasnije premještanje na istok.

Pokretač vrtloga krize i propadanja, koji je doveo do kolapsa preduzeća, bilo je uvođenje ekonomske blokade (sredinom 1992. godine). Vrtlog krize i propadanja Jadrana je imao obuhvatao:

- Gubitak inostranog tržišta – na koje je nekoliko prethodnih godina plasirano iznad 80% ukupno ostvarene proizvodnje.
- Dramatično smanjenje proizvodnje – na ispod 10% optimalnog kapaciteta.
- Ogroman višak radne snage – blizu 600 radnika u stalnom radnom odnosu u fabrici bez posla.
- Drastično smanjenje, a potom i hroničan nedostatak prihoda.
- Hronična kriza novčanog toka (nedostatak prihoda – ramanentnost troškova).
- Porast obaveza – prema povjeriocima i zaposlenima (kojima se u jednom trenutku dugovalo čak 15 plata, iako su ove obaveze tretirane prioritetnim).
- Stalni gubici.
- Paraliza ukupne aktivnosti.
- Povremeno djelimično umanjivanje imovine – sa svrhom izmirenja prioritetnih obaveza i obezbjeđenja elementarnog funkcionisanja.
- Entropija sistema, konfuzija i jedva kontrolisani kaos, koji su preduzeće doveli u stanje agonije i potpunog kolapsa.

Ovo stanje je donekle ublaženo kroz svojinsku, upravljačku i organizacionu transformaciju, a definitivno prekinuto uvođenjem stečajnog postupka nad preduzećem – sa višegodišnjim zakašnjenjem sredinom 1997. godine.

Jadran je u dramatičnim prilikama devedesetih sproveo poslovni zaokret promijenivši područje poslovanja (konfekcija – turizam), što detaljnije analiziramo u studiji slučaja – Glava VII.

Slatter i Lovett³⁶ identifikuju „problem okidač“ koji dovodi do kulminacije krize. Kad su uzroci propadanja uglavnom nezavisni, „problem okidač“ dolazi na kraju procesa kad je kompanija već oslabila zbog niza problema. Kada su uzroci propadanja međuzavisni i sekvencijalni, „problem okidač“ se javlja na samom početku. Stanje slabih preduzeća počinje da se naglo pogoršava zbog dva kritična razloga koji ubrzavaju proces propadanja: a) gubitka povjerenja kupaca; b) naglog pada unutrašnjeg morala menadžmenta i osoblja, što je praćeno odlaskom ključnih ljudi. Uobičajeni „problem okidači“ su:

- Ozbiljna proizvodna konkurencija zbog neuspjeha da se proizvede nova generacija proizvoda na vrijeme.
- Novi konkurenti koji se takmiče na bazi cijene.
- Iznenadan i dramatičan pad u tržišnoj potražnji.
- Poništenje ili usporenje glavnog ugovora.

Autori navode da spirala propadanja može biti inicirana i jednostavnim razlozima tipa: a) konkurentovog novog proizvoda ili b) gubitkom ključnog kreativnog tima. To izaziva lančanu reakciju međuzavisnih uzroka propadanja – problemi u razvoju proizvoda vode ka problemima u procesu njihovog inženjeringa. Spirala propadanja se može nastaviti u dva alternativna smjera, prvom:

1. Lošiji kvalitet proizvoda.
2. Visok nivo reklamacija.
3. Povećanje procesom zarobljenog kapitala.
4. Dalji pad proizvodne efikasnosti.

ili drugom:

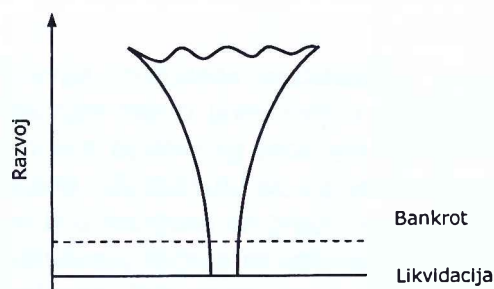
1. Loše isporuke.
2. Propadanje povjerenja potrošača.
3. Pad obima prodaje.
4. Zalihe gotovih proizvoda rastu.

Oba smjera propadanja rezultiraju: a) opadanjem prihoda; b) porastom troškova; c) krizom novca. To sve doprinosi propadanju internog morala, koji povratno djeluje na preduzeće, pojačavajući: a) probleme u razvoju proizvoda; b) probleme u procesu inženjeringa; c) probleme daljeg pada proizvodne efikasnosti.

Visok stepen podložnosti preduzeća djelovanju svjetske ekonomske krize se u mnogim slučajevima odrazio u vidu fenomena vrtloga krize i propadanja preduzeća. Skup problema koji su pratili poslovanje preduzeća,

Vrtlog krize i propadanja preduzeća

dopunjen novim usljed djelovanja snažnih sistemskih poremećaja, dobio je misionarski kritičan karakter. Problemi koji su se nalazili u stanju inkubacije u veoma kratkom roku su doveli do eskalacije i kulminacije krize i propadanja preduzeća. Aktivirani vrtlog krize i propadanja gotovo preko noći je progutao ukupan potencijal i vitalnost biznisa, tako da je on postao potrošen. Fenomen sličnog karaktera se ispoljio na nivou poslovno povezanih preduzeća u vidu njihove lančane krize i propadanja.



Prikaz 10: *Vrtlog krize i propadanja preduzeća*³⁷

Mnoga posrnula preduzeća su se u kratkom roku našla u ekstremno teškoj poslovnoj situaciji u kojoj mogućnost primjene poslovnog zaokreta zavisi od mnoštva činilaca izvan njihove kontrole. Otuda su mnoga od njih pribjegla proglašenju bankrota ili su u kratkom roku potpuno propala.

Djelovanjem kompleksne mreže problema, tipa vrtloga krize i propadanja, biznis se za kratko vrijeme može pokazati potrošenim. Međuzavisni uzroci formiraju vrtlog koji djeluje kao „začarani krug“ problema i koji je veoma teško, ako ne i nemoguće, prevazići. U tom slučaju se čak i primjena radikalnih mjera strategijskog zaokreta biznisa može pokazati neizvodljivom, nedovoljnom ili neuspješnom.

Kriza i propadanje preduzeća kao uvod u strategijski zaokret biznisa

Kriza i propadanje preduzeća predstavljaju dramatičnu poslovnu situaciju u kojoj se preduzeće nalazi pred daljim propadanjem, ukoliko ne primi jeni adekvatan set mjera poslovnog zaokreta na njihovom prevazilaženju. Po uočavanju ranih signala, identifikuju se u zroci i dijagnostikuje situacija krize i propadanja, a na osnovu procjene da preduzeće posjeduje potencijal razvoja i da ga je vrijedno spasavati, razvija se odgovarajući odgovor preduzeća uobličen u programu zaokreta. Set mjera strategijskog zaokreta biznisa je usmjeren na ozdravljenje preduzeća i njegov povratak trajnoj održivosti i uspjehnosti. Sa druge strane, neaktivnost i neadekvatne akcije u situaciji krize i propadanja vode njihovoj kulminaciji, sa realnom prijetnjom opstanku preduzeća. Stoga se na krizu i propadanje može gledati kao na raskrnicu kojom preduzeće može poći putem oporavka ili dublje posrnuti ka likvidaciji.

Maheshwari (prikaz 11) integriše relevantne varijable i formira model organizacionog propadanja i zaokreta po kojem menadžeri u odnosu na promjene okruženja mogu reagovati ili ne, pri čemu reakcije mogu biti pogrešne ili odgovarajuće. Neadekvatan odgovor na promjene okruženja vodi :

- *Slabljenju performansi* – čija osnovna obilježja su intenzitet i trajanje.
- *Odgovoru (neprijateljstvu) steikholdera* – od kojih su ključni: potrošači, investitori, snabdjevači, vlada, radnici, kreditori .

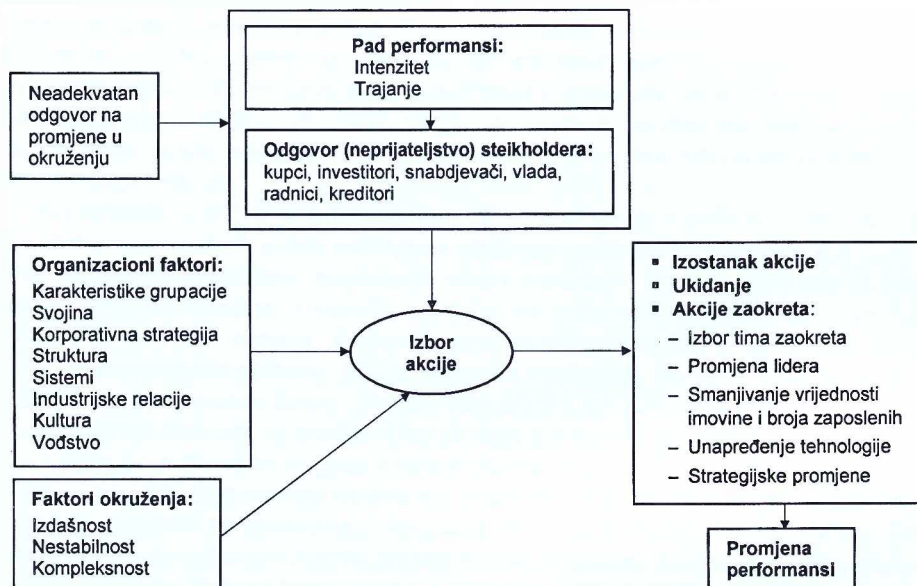
Pored toga, izbor akcije zavisi i od:

- *Organizacionih faktora* – karakteristika grupacije, vlasništva, korporativne strategije, strukture, sistema, industrijskih relacija, kulture, vođstva.
- *Faktora okruženja* – izdašnosti, nestabilnosti, složenosti.

Akcioni izbor može biti:

- Izostanak akcije.
- Izumiranje (ukidanje).
- Akcije zaokreta – usmjerene ka promjeni, odnosno unapređenju performansi preduzeća, pri čemu miks akcija zaokreta obuhvata: a) po-

stavljanje tima i starijeg menadžment nivoa ; b) promjenu lidera; c) smanjivanje aktiva i ljudi; d) tehnološko osavremenjivanje; e) strategijske promjene.



Prikaz 11: Model organizacionog propadanja i zaokreta³⁸

Kriza i propadanje, kao i zaokret u poslovanju preduzeća, u izvjesnoj mjeri nose specifičan pečat konkretnog poslovnog i društvenog ambijenta u kojem se odvijaju.

Ilustracija: Kriza i propadanje i poslovni zaokret na primjeru preduzeća u Indiji³⁹

Maheshwari je, na osnovu sopstvenog učešća u proučavanju i pisanju, analizirao propadanja i zaokrete u šest značajnih organizacija u Indiji:

- *Tinplate Company of India Ltd (TCIL)* – proizvođač metalne ekološke ambalaže.
- *Scooters India Limited (SIL)* – proizvođač motornih vozila na 2 i 3 točka.
- *Mangalore Chemicals and Fertilizers Limited (MCFL)* – proizvođač hemijskog đubriva.
- *Torrent Gujarat Biotech Ltd (TGBL)* – proizvođač lijekova.
- *Amal Products Ltd (APL)* – proizvođač kiselina i boja za tekstil.
- *BOC India Limited (BOCIL)* – proizvođač gasova za medicinu.

Nacionalni kontekst i saznanja iz prve ruke su mu pomogli da utvrdi specifičnosti zaokreta u indijskim prilikama. Istraživane organizacije su indijsko vlasništvo (osim *BOCIL*-a koji je britansko vlasništvo, ali se nalazi u Indiji već osam decenija) i posluju na domaćem tržištu. One su takođe u privatnom vlasništvu, osim *SIL*-a koji je u državnom vlasništvu. Vrijeme trajanja zaokreta je variralo od

Kriza i propadanje preduzeća kao uvod u strategijski zaokret biznisa

tri do deset godina, što autor smatra veoma kratkim periodom s obzirom na ozbiljnost propadanja ovih organizacija. I uspješnost zaokreta je bila različita (tako se *TGBL* ponovo našao u problemima).

U zemlji kao što je Indija, u kojoj su poslovne mogućnosti male u odnosu na potrebe, kao i zbog političkih pritisaka, vlada je zainteresovana za održavanje bolesnog preduzeća, naročito velikih društvenih preduzeća kao što je *SIL*. Specifičnost Indije je i uloga posebnog tijela za zaokret propadajućih organizacija: Odbora za industrijsko i finansijsko restrukturiranje (*Board for Industrial and Financial Restructuring – BIFR*). *SIL*, *TCIL*, *MCFL*, su uveliko zavisile od *BIFR*-a koji im je obezbjeđivao obrtni kapital, jer nisu bili kreditno sposobni niti su imali sredstva koja bi mogli prodati.

Propadanje u *SIL*-u je bilo ozbiljno, ali je ono ostalo neaktivno više od 20 godina. Izbor „ne-akcije“ je bio motivisan vladinom politikom neotpusta nje i subvencija. Pretjerane investicije, inspirisane lakim pristupom finansijskim sredstvima uz pomoć vladinih članova u upravi, ugrozile su stabilnost proizvodnje glavnog proizvoda i doprinijele neredu. Konstrukcione aktivnosti u *SIL*-u su počele prije nego što su napravljeni planovi. *SIL* je nastavio realizaciju planova povećanja kapaciteta i prodaje skutera širom zemlje, bez obzira na inicijalne prepreke u pogledu prihvatanja skutera na tržištu. Ovo je najprije dovelo do zapošljavanja viška radnika i stvaranja livničkih pogona velikog obima, a potom do konstantnih gubitaka. Isto tako, *SIL* nije obratio pažnju na probleme vezane za kvalitet i reklamacije klijenata vezanih za probleme u njegovoj prvoj seriji vozila na dva točka. *SIL* nije bio u stanju da odgovori brzom otvaranju automobilske industrije. Propadanje se ubrzalo kada su njegovi konkurenti usvojili nove tehnologije. Nedostatak vlasničke kontrole i preferiranje ne-finansijskih ciljeva su u velikoj mjeri prouzrokovali propadanje organizacije u javnom sektoru *SIL*-a.

Tržište je bilo izdašno kad je *TGBL* počeo da postavlja novi pogon. Razvijeni su ambiciozni planovi. *TGBL* je dalje širio proizvodnju penicilina na osnovu lako dobijenih sredstava od matične kompanije i pozajmica od banke. Planovi su zapostavili signale padanja cijena *Penicillin-G* na internacionalnom tržištu, kao i pomijeranje tražnje ka novim antibioticima. Tržišna situacija se brzo i dramatično promijenila prije nego što je novi pogon bio opremljen, a kompanija nije mogla efikasno odgovoriti na promjene. *TGBL* je postavio njegov *Penicillin-G* pogon sa najnovijom specijalnom fermentacionom tehnologijom i visokim kapacitetom. Potražnja za *Penicillin-G* je daleko nadmašivala proizvodnju kada je pogon planiran. U međuvremenu su otvoreni mnogi pogoni u Indiji i inostranstvu. Suficit kapaciteta je smanjio cijenu proizvoda. Kompanija nije mogla da odgovori na ove promjene zbog njenog specijalizovanog i velikog kapaciteta i kapitalno-intenzivnog pogona. Zbog promjena u potražnji i predimenzioniranog kapaciteta konkurentnost *TGBL* je padala. Kompanija je opstala zahvaljujući podršci matične kompanije i finansijskih institucija, a ključ zaokreta je bila sposobnost *TGBL*-a da proizvede nove lijekove koristeći postojeću tehnologiju.

TCIL je trpio posljedice neusvajanja novih tehnologija. On dugo vremena nije mijenjao postojeću i zastarjelu tehnologiju. *TCIL* je nastavio da uvozi crni lim umjesto da investira u njegovu zamjenu bijelim limom, što je bilo rentabilnije. *TCIL* je pribjegao proširenju proizvodnog asortimana za koje nije bio finansijski sposoban. Bio je prinuđen da se dalje zadužuje po kamatnoj stopi višoj od 19% na godišnjem nivou. Investicija je u potpunosti iscrpila finansijsku sposobnost kompanije i dovela u pitanje njen opstank. *TCIL* je bio značajan činilac industrijske grupacije i njegovo propadanje bi imalo značajne implikacije za njeno poslovanje, tako da je *Tata Steel* pomogao njegov zaokret.

Kriza i propadanje preduzeća kao uvod u strategijski zaokret biznisa

U MCFL-u propadanje je trajalo dugo vremena, razvijena je ekstremno visoka strukturna tromost, a akcija zaokreta je kasnila i aktivirana je promjenom vlasnika i rukovodstva. MCFL je usvojio tehnologiju proizvodnje đubriva zasnovanu na nafti. U takvoj kapitalno-intenzivnoj industriji, veoma je teško za kompaniju da odgovori na promjene u cijenama sirovina. Nafta je značajno skuplja kao sirovina u poređenju sa prirodnim gasom. Međutim, promjena tehnologije na onu baziranu na prirodnom gasu zahtijeva visoku kapitalnu investiciju. Stoga, kompanija nije bila u mogućnosti da se preusmjeri na tehnologiju baziranu na gasu, već je nastavila da zavisi od vladinih subvencija. MCFL je prikazao prihod i podijelio dividende akcionarima, iako je kompanija stvarno poslovala sa gubitkom.

Tržišni uslovi za APL su se naglo i dramatično promijenili poslije otvaranja tržišta za kineske kompanije. APL je trpio konkurenciju kineskih proizvođača i penzionisanih radnika koji su postali mali proizvođači. Kompanija nije mogla da odgovori na vrijeme i morala je da pribjegne poslovnom zaokretu.

Složenost i težina situacije krize i propadanja preduzeća može dovesti do paralize top-menadžmenta, pri čemu on više nije sposoban da preduzima neophodne akcije. Unutrašnji odnosi, inercija i konfuzija samo ubrzavaju put ka potpunom kolapsu preduzeća. Obično u toj situaciji presudnu inicijativu preduzimaju kreditori, pri čemu banke i drugi povjerioci ostvaruju snažan pritisak, koji već u najranijoj fazi po pravilu vodi promjeni vođstva preduzeća. Jedan od ključnih poslova novog lidera i tima zaokreta je usaglašavanje programa zaokreta sa ključnim steikholderima, pri čemu se može pokazati da on uopšte nije izvodljiv bez njihove podrške i finansijske pomoći. Strategijski zaokret biznisa od početka predstavlja radikalnu promjenu poslovnog kursa, usmjerenu ka ozdravljenju i izgradnji poljuljanog ugleda preduzeća.

Savremeno poslovanje je samo po sebi vanredno zahtjevno i preduzeća izlaže mnoštvu izazova. Situacija krize i propadanja, s obzirom na izvjesnost teških posljedica i neizvjesnost u pogledu budućnosti, dalje ekstremno usložnjava poslovanje preduzeća. Otuda i strategijski zaokret biznisa kao koncept prevazilaženja krize i propadanja preduzeća predstavlja izuzetno složen, težak, a često i dramatičan poduhvat.

Na kraju Glave II: „*Kriza i propadanje preduzeća kao uvod u strategijski zaokret biznisa*“ možemo zaključiti da su kriza i propadanje tijesno povezani sa procesima promjena (posebno diskontinualnih) i, kao fenomen raznovrsnih oblika i različitog toka, sve češće su prisutni u poslovanju preduzeća. Slabljenje preduzeća je obično najavljeno ranim signalima ili simptomima koji upućuju na uzroke krize i propadanja preduzeća – koji u izuzetno složenim situacijama mogu poprimiti oblik vrtloga. U izglednim situacijama kriza i propadanje preduzeća predstavljaju uvod u strategijski zaokret biznisa – kao koncept njihovog savladavanja.

Bilješke

- ¹ Ansoff, I., McDonnell, J. (1990), *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, str. 9-11.
- ² Maheshwari, K. S. (2007), *Turnaround Excellence – Six Studies of Corporate Renewal*, Penguin Books Ltd, str. 12.
- ³ Kotter, P. J. (1998), *Vođenje promjena*, Želid, Beograd, str. 13–28.
- ⁴ Cyert, M. R., March, G. J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, New York. Navedeno prema: 20, str. 70.
- ⁵ Senić, R. (1996), *Krizni menadžment*, BMG, Beograd, str. 26–27.
- ⁶ Hermann, F. C. (1963), „Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations,” *Administrative Science Quarterly*, No. 8, Navedeno prema: 20, str. 53.
- ⁷ Isto kao 2, str. 13.
- ⁸ Janićijević, N. (2004), *Upravljanje organizacionim promjenama*, CID – Ekonomski fakultet Beograd, str. 96.
- ⁹ Kieren, H. T. (2002), „The Viability Assessment Under Uncertainty: A Discussion Prior to the Crisis Management Decision”; *Turnaround Management – A Guide to Corporate Restructuring*, Institutional Investor in association with Turnaround Management Association, Spring, str. 120.
- ¹⁰ Vukasović G. V. (2010), Corporate Turnaround: Current State And Application In The Contemporary Business Context, *Global Business Conference*, Dubrovnik, str. 145.
- ¹¹ Smart, F. C., Thompson, A. W., Vertinsky, I. (1978), *Journal of Business Administration*, Vol. 9. No. 2. Spring. Navedeno prema: 20, str. 54.
- ¹² Isto kao 11, str. 55.
- ¹³ Wikipedia – Auto industry crisis.
- ¹⁴ Krystek, U. (1987), *Unternehmenskrisen*, Gabler Verlag, Wiesbaden. Navedeno prema: 5, str. 32–33.
- ¹⁵ Isto kao 14, str. 56.
- ¹⁶ Muller, R. (1985), *Corporate Crisis Management*, Long Range Planning, October. Navedeno prema: 5, str. 40.
- ¹⁷ Isto kao 16, str. 55.
- ¹⁸ Hofer, C. W. (1980), „Turnaround strategies”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 1, No 1, str. 20.
- ¹⁹ Weitzel, W., Jonsson, E. (1989), „Decline in Organizations – A Literature Integration and Extension,” *Administrative Science Quarterly*, No. 34. Navedeno prema: 2, str. 12–13.
- ²⁰ Slatter, S., Lovett, D. (1999), *Corporate Turnaround – Managing Companies in Distress*, Penguin Books, str. 61–63.
- ²¹ Isto kao 5, str. 67–68.
- ²² Busse, L. K. (1986), „Entscheidungsfindung in kritischen Unternehmensphasen,” *ADL International Management im Zeitalter der Strategischen Führung*, 2. Auflage, Wiesbaden. Navedeno prema: 5, str. 69.
- ²³ Isto kao 2, str. 15–17.
- ²⁴ Isto kao 20, str. 115.

Bilješke

- ²⁵ Mihailović, B. (2008), „Država da se spremi , kriza tek dolazi“, intervju, *Dnevni list Vije-
sti*, 10. novembar, (prilagođeno).
- ²⁶ Whetten, A. D., Cameron, S. K., Sutton, I. R. (1988), „Sources, Responses, and the
Effects of Organizational Decline,“ *Organizational Decline*, Ballinger Publishing
Company, Cambridge. Navedeno prema: 8, str. 97–98.
- ²⁷ Isto kao 20, str. 19–48.
- ²⁸ Thompson, J. L. (2002), *Strategic Management: Awareness and Change*, Thomson
Press, London, str. 136.
- ²⁹ Isto kao 2, str. 4–11.
- ³⁰ Khandwalla, P. (2001), *Turnaround Excellence: Insights from 120 cases*, Response
Books, New Delhi.
- ³¹ Isto kao 20, str. 49, (prilagođeno).
- ³² Thompson, A. A. Jr., Strickland, J. A. III., Gamble, E. J. (2008), *Strateški menadžment
– u potrazi za konkurentskom prednošću*, Mate, Zagreb, str. 225.
- ³³ Isto kao 20, str. 21–24.
- ³⁴ Milisavljević, M. (2003), *Savremeni strategijski menadžment*, Institut ekonomskih na-
uka, Beograd, str. 437.
- ³⁵ Ivanović, P. (2007), *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 229.
- ³⁶ Isto kao 20, str. 67–69.
- ³⁷ Isto kao 10, str. 146.
- ³⁸ Isto kao 2, str. 33.
- ³⁹ Isto kao 2, str. xi–xvi.

DRUGI DIO

Fundamenti, strategijske opcije i proces strategijskog zaokreta biznisa

GLAVA III: FUNDAMENTI STRATEGIJSKOG ZAOKRETA BIZNISA

GLAVA IV: STRATEGIJSKE OPCIJE I PROCES STRATEGIJSKOG
ZAOKRETA BIZNISA

GLAVA III: FUNDAMENTI STRATEGIJSKOG ZAOKRETA BIZNISA

1. Problemi koji prethode strategijskom zaokretu biznisa
2. Situacija zaokreta i osnovne komponente strategijskog zaokreta biznisa
3. Tipovi strategijskog zaokreta biznisa
4. Formalna insolventnost u funkciji strategijskog zaokreta biznisa
5. Strategijski menadžment i strategijski zaokret biznisa
6. Uloga marketinga u strategijskom zaokretu biznisa
7. Potreba za strategijskim zaokretom u savremenom biznisu

1

Problemi koji prethode strategijskom zaokretu biznisa

Prepoznavanje krize i propadanja preduzeća otvara niz problema koji prethode strategijskom zaokretu biznisa. Svijest o krizi i propadanju podstiče formiranje kritičnog nivoa inicijative potrebne za pokretanje neophodnih hitnih akcija. Ključni stakeholderi, obično kreditori ili akcionari, insistiraju na uvidu u stvarno stanje, što vodi nezavisnoj ekspertizi kroz dijagnostički pregled ili analizu situacije preduzeća. Dijagnostički pregled bi trebalo da pruži brzu i što objektivniju procjenu situacije ukazujući na suštinu i karakter problema, kao i na mogućnosti njihovog prevazilaženja. On postaje važan analitički instrument na osnovu kojeg ključni stakeholderi odlučuju o svojoj poziciji i daljim koracima u odnosu na konkretnu situaciju preduzeća. Od primarne važnosti za preduzeće u situaciji krize i propadanja u ovoj fazi je da utvrdi: a) da li se preduzeće može spasiti i vrijedi li ga spasavati? b) raspoložive opcije i implikacije njihove primjene; c) optimalnu opciju sa stanovišta potreba konkretne situacije i objektivnih ukupnih mogućnosti.

Ukoliko je vođstvo preduzeća blagovremenom reakcijom na krizu i propadanje sačuvalo inicijativu, ono inicira dijagnostički pregled. Ako pravovremena reakcija uprave izostane, ključnu inicijativu obično preuzimaju kreditori preduzeća. Njihova prevashodna potreba je da kroz nezavisnu ekspertizu ostvare uvid u stvarno stanje preduzeća.

Slatter i Lovett¹ smatraju da je svrha dijagnostičkog pregleda procjena mogućnosti oporavka i kratkoročne održivosti preduzeća, a kao njegove ključne ciljeve navode:

- Procijeniti da li biznis može da opstane kratkoročno (najmanje tri mjeseca) ili utvrditi opseg potrebnog spoljnog finansiranja za kratkoročni opstanak preduzeća.
- Procijeniti sposobnost rasta kompanije srednjoročno i dugoročno.
- Procijeniti raspoložive opcije kompanije i identifikovati one najpovoljnije za stakeholdere (zaokret, brza prodaja, trening, formalna insolventnost).
- Dijagnostikovati ključne probleme i potreban miks strategija i akcija za kratkoročni opstanak i za dalje.

Problemi koji prethode strategijskom zaokretu biznisa

- Procijeniti pozicije ključnih steikholdera (kreditora, akcionara, menadžmenta, zaposlenih), njihovu spremnost da podrže i, ako je neophodno, pomognu finansiranje zaokreta, kao i njihovu relativnu pregovaračku moć i sposobnost uticaja na ishod.
- Uraditi preliminarnu procjenu menadžmenta: a) ko je dio problema? b) ko je dio rješenja? c) možemo li mi raditi s njima? d) da li bi trebalo nekome ponuditi da odmah ode?

Ključnim pitanjem kratkoročnog opstanka autori smatraju: da li biznis može opstati u periodu potrebnom za razvoj strategija zaokreta, pripremu detaljnog biznis plana i dogovaranje finansijskog restrukturiranja ili refinansiranja? Ako novčani tok za taj period (od tri do šest mjeseci) ukaže na potrebu za kratkoročnim finansiranjem, neophodan je plan opstanka, dok izostanak mogućnosti kratkoročnog finansiranja čini izvjesnim samo opcije brze (nevoljne) prodaje i formalne insolventnosti. Planom opstanka je potrebno identifikovati:²

- Koja sredstva mogu biti generisana interno?
- Koliki će biti gap finansiranja i za koliko dug o?
- Koji nivo kratkoročnog finansiranja je potreban iz spoljnih izvora?
- Šta je to što biznis može da ponudi zauzvrat (kao što je sigurnost) da bi obezbijedio kratkoročno finansiranje?

Prirodno je da je u početnoj fazi poslovnog zaokreta fokus na kratkoročnom opstanku preduzeća – kao preduslovu svih eventualnih daljih aktivnosti. Nastoji se obezbijediti nesmetano funkcionisanje preduzeća i finansiranje njegovih aktivnosti do usaglašavanja i usvajanja programa zaokreta i početka njegove implementacije. Samim tim se težište aktivnosti pomijera ka sposobnosti rasta i dugoročnoj održivosti preduzeća.

*Thomas H. Kieren*³ navodi da procjena sposobnosti rasta ima za cilj da se: a) identifikuje i procijeni priroda i veličina postojećih problema kompanije; b) odredi koliko pozitivnog konkurentskog potencijala kompanija još posjeduje ili može proizvesti u budućnosti; c) odredi da li postojeći menadžment ima kapacitet liderstva i menadžmenta za ove teške okolnosti. Analiza sposobnosti rasta bi morala biti prvi korak ka stvarnom određivanju: a) koliko su ozbiljni operativni i strategijski problemi kompanije; b) koje opcije kompanija ima na raspolaganju; c) koliko brzo može biti poboljšan novčani tok biznisa; d) da li postojeći menadžment može efikasno sprovesti optimalno rješenje situacije. Zato bi trebalo dati odgovore na pitanja:

- Koji su pozitivni i negativni unutrašnji i spoljni faktori koji utiču na sposobnost rasta kompanije?
- Mogu li se oni kontrolisati ili su izvan kontrole menadžmenta?

- Koje su stvarne i brzo izvodljive praktične operativne alternative zaokretu dostupne?
- Koji su korespondirajući uticaji takvih alternativa na novčani tok?
- Koji je najbolji, najizvjesniji i najizvodljiviji način unapređenju generisanja novčanog toka?
- Koja vrsta menadžerskog tima je potrebna da se postigne potreban nivo akcije predviđen za efikasnu implementaciju?

Analiza sposobnosti rasta, rizika i mogućnosti zaokreta zahtijeva procjenu seta internih i eksternih faktora, i to kroz seriju međuzavisnih operativnih, strategijskih i specifičnih industrijskih dijagnostika, u koje spadaju:

1. *Ključni faktori uspjeha* – za specifičnu industriju ili tržište će usloviti buduću sposobnost rasta kompanije u nevolji. Umješnost kompanije da im se prilagodi, pretpostavljajući da ih ne može promijeniti, kritična je za mjerenje strategijske sposobnosti rasta i mogućnosti njenog unapređenja.
2. *Atraktivnost industrije* – promjena nivoa privlačnosti industrije ili tržišta i mogućnosti kompanije u nevolji da se brzo prilagodi, suštinski opredjeljuju procjenu njene sadašnje i potencijalne strategije, kao i operativnih sposobnosti u rastućem dijelu industrije.
3. *Konkurentska pozicija i prednost* – sposobnost rasta kompanije u problemima zavisi od njene konkurentske pozicije i mogućnosti njene valorizacije u konkurentsku prednost, kao i njihove održivosti i mogućnosti unapređenja.
4. *Satisfakcija (očuvanje) potrošača* – kao rani indikator prihvatanja kompanije, njene organizacije i njenih proizvoda i usluga, je jedan od najboljih pokazatelja sposobnosti rasta (ukazuje na izvor i karakter problema, mogućnost njegovog rješavanja u kratkom roku, moguće rizike u domenu novčanog toka). Nivo satisfakcije potrošača je izuzetno značajan za kompanije u problemima i kao izvor moguće stabilizacije kroz unapređenje novčanog toka.
5. *Strategija biznisa* i mogućnost njenog *unapređenja* – neophodna je i ključna komponenta u procjeni sposobnosti rasta i potencijala poboljšanja tokova novca. Odluka o području konkurisanja sa stanovišta tržišta i proizvoda, kao i o tome kako i kada konkurisati, važna je za sve kompanije, ali najvažnija za kompaniju u nevoljama.
6. *Sistem biznisa* – ili „sistem kreiranja i prenosa vrijednosti“ razvija se i prilagođava saglasno strategiji i politici od uticaja na konkurentsku prednost biznisa. Model je obično podržan strukturom, organizacijom i finansijskim resursima. On formira blokove stvaranja proizvoda, tj. jezgra konkurentske prednosti kompanije. Najvažniji oblik

modifikacije kompanijskog sistema biznisa kod kompanije u nevolji se vrši kroz prodaju aktive.

7. *Organizacija* – smanjenje broja zaposlenih je ponekad (ali ne uvijek) očigledan način da se poboljša kratkoročni tok novca i da se započne poboljšanje kompanijske kratkoročne sposobnosti rasta. Smanjivanje ili redizajn organizacije moraju biti u skladu sa usmjerenjem biznisa, njegovom konkurentskom pozicijom, sistemom biznisa, strategijom i operativnim promjenama.
8. *Tradicionalno smanjivanje troškova* – eliminisanje specifičnog „rada koji ne dodaje vrijednost“ u okviru postojećeg biznis sistema funkcija i aktivnosti je najkritičnije za zaustavljanje „curenja“ unutar kompanije. Po definiciji, bilo koja aktivnost nepovezana sa satisfakcijom potrošača ili prodajom smatra se radom „koji ne dodaje vrijednost“. To bi trebalo rezultirati identifikacijom izvora za hitno poboljšanje novčanog toka, kao i daljim dometom unapređenja dugoročne sposobnosti rasta kompanije.
9. *Efikasnost operacija* – predstavlja optimizaciju postojeće korporativne infrastrukture, vještina i kompetencija, politike i operacija, u okviru postojećeg sistema biznisa, a kroz „najbolje prakse“ povezane sa referentnim menadžerskim tehnikama. Potencijal za unapređenje efikasnosti operacija kvantifikuje mogućnosti unapređenja strategijske i operativne sposobnosti rasta (isto kao što identifikuje put smanjenje rizika novčanog toka).
10. *Makro i razvojni trendovi* – razumijevanje ciklusa biznisa i njihovog uticaja na problematičnu kompaniju je kritično za identifikaciju tajminga za njen zaokret. Mnogi problemi kompanije su rezultat nevolja industrije u kojoj posluje, a što se sljedstveno odražava i na njene ključne potrošače. Kompanija u problemima, iako ne može uticati na ove faktore, ipak mora napraviti najbolje pretpostavke, kako bi upotpunila procjenu uravnotežene sposobnosti rasta.

Na osnovu dvadesetogodišnjeg iskustva u primjeni zaokreta autor zaključuje:

1. Problemi sa sposobnošću rasta su obično prouzrokovani: a) pogrešnim menadžmentom; b) prekomjernim zaduživanjem; c) ekonomijom; d) nekom njihovom kombinacijom.
2. Procjene rizika predloženih strategijskih i operativnih promjena su jednako značajne kao i finansijske projekcije, a najpouzdanije ih mogu odrediti ključni menadžeri.
3. Pouzdano računovodstvo i finansijsko budžetiranje, kao i funkcionisanje informacionog sistema, zajedno sa zdravom dozom strate-

Problemi koji prethode strategijskom zaokretu biznisa

gijskog razmišljanja, analize i planiranja, mogu pomoći da se brzo identifikuju „čvrste činjenice“ od uticaja na sposobnost rasta kompanije.

4. Ocjena relativne snage konkurentske prednosti kompanije je ključna za definisanje nivoa sposobnosti rasta i rizik novčanog toka, posebno za kompanije u nevolji.
5. Set dobro testiranih strategijskih i operativnih dijagnostičkih studija je važan za sistematsko ispitivanje uzroka propadanja i puteva ka ozdravljenju.

Oblasti dijagnostika	Važna pitanja za sposobnost rasta
Ključni faktori uspjeha	Koliko efikasno ih kompanija adresira, i može li brzo odgovoriti na promjene?
Atraktivnost industrije	Do kojeg stepena tržište/industrija podržava poziciju kompanije u odnosu na potrošače i snabdjevače, pridošlice, konkurenciju, zalihe i potražnju, i dr.?
Konkurentska pozicija	Da li je kompanija u odgovarajućim segmentima proizvod/tržište, tehnologijama i da li nudi funkcionalne proizvode, sa konkurentskom pozicijom koštanja?
Konkurentska prednost	Do kojeg stepena kompanija može koristiti svoju konkurentsku poziciju sa potrošačima kroz superiornu i održivu konkurentsku prednost, koja se prevodi u dodatne prodaje?
Satisfakcija potrošača	Do kojeg stepena potrošači opažaju da primaju superiornu ekonomsku vrijednost od kompanijskih proizvoda i usluga? Da li će oni ostati lojalni?
Strategija biznisa	Da li kompanijske strategije „biznis/tržište“ proizvode superiorne rezultate u smislu gdje, kako i kad a konkurisati na tržištu? Mogu li one stvarno uticati na potrošače i konkurente kompanije?
Sistem biznisa	Da li svaka komponenta kompanijskog sistema biznisa gradi dodatnu vrijednost po svojoj kreaciji i isporučuje li ekonomsku vrijednost potrošačima? Kako mogu funkcije i aktivnosti koje „ne dodaju vrijednost“ biti eliminisane, rezultirajući većom konkurentnošću?
Organizacija	Do kojeg stepena su organizaciona struktura, personal, vještine, i plate adekvatni i do kojeg stepena bi trebalo da budu promijenjeni?
Tradicionalno smanjivanje troškova	Kako mogu najviše vidljivi i dostupni operativni troškovi biti redukovani kroz biznis sistem i organizaciju, i na taj način biti eliminisan rad koji „ne dodaje vrijednost“?
Efikasnost operacija	Do kojeg stepena mogu „najbolje prakse“ u nekoliko operativnih oblasti brzo pomoći u unapređenju efikasnosti i efektivnosti postojećeg sistema biznisa?
Makroekonomski trendovi	Koji glavni globalni makro trendovi su uticali ili će uticati na sadašnju bazu potrošača kompanije, logistiku, konkurentsku poziciju, strategiju i sistem biznisa.

Prikaz 1: *Dijagnostike za identifikaciju i mjerenje sposobnosti rasta, rizika i mogućnosti zaokreta⁴*

Ilustracija: Manhattan Consulting Group⁵

Manhattan Consulting Group je za glavnu komercijalnu kreditnu instituciju procjenjivala buduću sposobnost rasta u biznisu aluminijuma kompanije vrijedne 750 miliona USD sa sjedištem u SAD. Procjena sposobnosti rasta je uslijedila kao posljedica prekida nekoliko kreditnih aranžmana kompanije od strane njene glavne banke.

Analiza se fokusirala na identifikaciju vrlo specifičnih glavnih faktora koji su pozitivno ili negativno uticali na sposobnost rasta kompanije. Kao ključni faktori uspjeha u industriji, navedeni su: a) kvalitet ljudi; b) tržišna tražnja i atraktivnost industrije; c) konkurentsko pozicioniranje; d) struktura troškova; e) satisfakcija/zadržavanje kupaca; f) konkurentska prednost; g) sposobnost planiranja i izvršavanja; h) produktivnost; i) proizvodne performanse i politika; j) nivoi održavanja; k) zdravlje i sigurnost radnika; l) kapacitet i želja za inovacijom; lj) sposobnost kapitalizacije glavnog uspona ekonomije.

Kao sile sa pozitivnim uticajem na sposobnost rasta kompanije, identifikovane su: a) dugogodišnja reputacija i afirmisana tržišna naklonost; b) široka linija proizvoda i usluga; c) potencijal za operativnu fleksibilnost; d) 70-procentni nivo satisfakcije potrošača; e) novi potrošači dodati potrošačkoj bazi; f) činjenica da 12 od 17 fabrika posluje iznad granice rentabilnosti; g) jedna od najnižih struktura troška u industriji; h) sposoban i iskren menadžmentski tim; i) menadžersko osoblje posvećeno fabrici; j) korišćenje statističkog procesa kontrole; k) dobro strategijsko pozicioniranje proizvoda.

Kao sile sa negativnim uticajem na sposobnost rasta kompanije, identifikovane su: a) reputacija samo osrednjeg nivoa kvaliteta; b) primoranost na nabavku aluminijuma na otvorenom tržištu; c) mnogobrojne instance enormnih količina rada koji „ne dodaje vrijednost“ u fabrikama; d) nedostatak automatizacije proizvodnog sistema; e) mala ili nikakva pažnja prema zahtjevima potrošača za isporuke u roku; f) nepouzdate prakse održavanja; g) problemi sa odsustvovanjem i platnim troškovima glavnih radnika; h) zdravstveni i problemi sigurnosti; i) manjak naglaske na menadžmentu totalnog kvaliteta; j) nedostatak mjerenja produktivnosti i satisfakcije potrošača; k) mala ili nikakva evidencija strategijskog mišljenja i/ili procesa planiranja; l) dvije livnice kalupa moraju da rade; lj) za 30% niže zadovoljstvo potrošača markom; m) mjerenje samo mjesečno transportovanih tona umjesto upotrebe više operativno i finansijski relevantnih poslovnih mjera; n) manjak korporativne kulture u podršci kontinuiranom unapređenju poslovanja; o) prekomjeran proizvodni kapacitet; p) reaktivan umjesto proaktivan konkurentski stav; r) nedostatak izvršioca marketinga; s) nedostatak inovacija novih proizvoda; t) činjenica da izvršni direktor nikada nije posjetio potrošače; u) prekomjerna reprezentacija.

Analiza buduće sposobnosti rasta je podržana akcionim planom koji je sadržavao set mjera za unapređenje kompanije. Na osnovu dobijenih rezultata studije, firma je prodana. Novi vlasnici su prihvatili rezultate studije i unaprijedili strategiju kompanije, poziciju troškova, komparativne prednosti, nivo satisfakcije potrošača, i novčani tok. Na ruku su im išli i oporavak ekonomije od recesije, kao i pogodan razvoj tržišta aluminijuma. Godinu dana kasnije kompanija je ponovo poslovala profitabilno i vratila se na tržište sa zadovoljnim investitorima i kreditorima.

Dijagnostički pregled identifikuje uzroke i karakter krize i propadanja preduzeća, upućujući pri tome na moguće opcije njihovog prevazilaženja kroz: a) primjenljivost pojedinih opcija ; b) njihove prednosti i nedostatke ; c) implikacije pojedinih opcija za ključne steikholdere. Posrnulo preduzeće se u osnovi može opredijeliti za akcije u smjeru: a) otuđenja biznisa ; b) njegove likvidacije; c) strategijskog zaokreta biznisa.

*Slatter i Lovett*⁶ ukazuju na potrebu analize finansijskih implikacija i rizika vezanih za raspoložive opcije, čime se dolazi do „neto sadašnje vrijednosti“ svake alternative – koje mogu uključivati:

- Brzu prodaju.
- Zaokret brzog poboljšanja (*quick fix*) i prodaju.
- Zaokret vođen ka dugoročno održivim performansama.
- Trening (*workout*) vođen ka likvidaciji, solventan ili insolventan.
- Solventnu likvidaciju (dobrovoljna likvidacija obično nije održiva opcija ako je biznis u ozbiljnim finansijskim problemima, jer vjerovatno postoji mreža obaveza).
- Insolventnu likvidaciju (administrativna, prinudna uprava, kreditorska dobrovoljna likvidacija).

*William J. Hass i Patrick C. Lagrange*⁷ upozoravaju da je za sve učesnike u procesu odlučivanja važno da znaju moguće opcije, kao i da im je dostupna stručna procjena mogućih opcija kako bi donijeli najcjelishodniju odluku. Pri tome kao moguće opcije kompanije u problemima na vode: a) prodaju ili preuzimanje (*merger*); b) reorganizaciju – sudsku ili vansudsku; c) likvidaciju – sudsku ili vansudsku.

Posle identifikovanja i ocjene raspoloživih opcija sa stanovišta njihove primjenljivosti, odlučuje se o najpovoljnijem rješenju u konkretnoj situaciji. Izbor optimalne opcije za primjenu u osnovi zavisi od kvaliteta raspoloživih opcija, implikacija pojedinih opcija za ključne steikholdere i s tim u vezi – pozicije i stava ključnih steikholdera u odnosu na njih. Kvalitet pojedinih rješenja je korisno posmatrati u svijetlu očekivanih rezultata u odnosu na zahtjevnost (sredstava, vremena), rizike i moguće implikacije njihove primjene. Implikacije pojedinih rješenja za ključne steikholdere, pored poslovnih, mogu sadržati efekte tipa negativnog publiciteta, a što u svojoj ukupnosti determiniše poziciju ključnih steikholdera i njihov stav u odnosu na pojedine opcije.

Za prevazilaženje problema koji prethode poslovnom zaokretu potrebno je brzo i uspješno provesti sljedeće akcije:

- Imenovati novo vođstvo ili privremene nosioce najhitnijih poslova u preduzeću.

- Izraditi nezavisnu (objektivnu) ekspertizu ili dijagnostički pregled poslovanja preduzeća.
- Uspostaviti pouzdanu i ažurnu komunikaciju sa ključnim steikholderima.

Prva ili jedna od prvih akcija koja se po pravilu provodi u situaciji krize i propadanja preduzeća je imenovanje novog vođstva, što ima značajne funkcionalne i psihološke efekte. Njegov mandat u ovoj fazi obuhvata brzo uspostavljanje kontrole nad situacijom, primjenu najhitnijih mjera i sprovođenje ili omogućavanje sprovođenja aktivnosti koje će dovesti do izbora optimalnog rješenja situacije. Ekspertiza poslovanja se inicira već kod samog uočavanja kriznih i procesa propadanja i na osnovu njenih rezultata se donose odluke o najcjelishodnijim rješenjima. Njena izrada se obično povjerava nezavisnim ekspertima, a iskusni praktičari zaokreta insistiraju i na sopstvenom dijagnostičkom pregledu prilikom angažovanja. Podrška ključnih steikholdera je od posebne važnosti ako je situacija za preduzeće izgledna i ako se ono opredijeli za poslovni zaokret, pri čemu program zaokreta u izvjesnoj mjeri može odražavati pojedine specifične aspekte usklađenosti njihovih interesa.

Aktuelne prilike djelovanja globalne ekonomske krize upućuju na izvjesne specifičnosti u pogledu primjene akcija na prevazilaženju problema koji prethode poslovnom zaokretu. Primjetno je da se u slučaju pojedinih preduzeća, umjesto imenovanja novog, pribjegava osnaživanju postojećeg vođstva (uz pojačan uticaj i monitoring), što se može smatrati posljedicom: a) objektivne nemogućnosti uticaja vođstva na sistemske uzroke krize i propadanja preduzeća; b) važnosti očuvanja i osnaživanja postojećeg kritičnog znanja; c) psihološkog utiska situacije pod kontrolom. U skladu sa situacijom, dijagnostički pregled se dodatno snažno fokusira na karakter i kretanje uticaja spoljnih faktora na poslovanje preduzeća. Može se uočiti i da je delikatna vaga optimalnosti rješenja, kao prevashodna posljedica djelovanja neekonomskih činilaca, u izvjesnoj mjeri pomjerila jezičak u korist poslovnog zaokreta preduzeća, a što je praćeno neuobičajenim vidovima angažovanja i pomoći ključnih steikholdera.

Sazrela svijest o posrtanju preduzeća otvara za njegovu dalju budućnost ključno pitanje – da li se ono može spasiti, na koji način i po koju cijenu? Prioritetan zadatak lidera zaokreta je da ekspertizom situacije ustanovi kratkoročnu održivost preduzeća i mogućnost njegovog rasta u dužem roku. Valjan dijagnostički pregled omogućuje steikholderima uvid u stvarno stanje i predstavlja analitičku podlogu za izbor najpovoljnije opcije u konkretnoj situaciji zaokreta. Ako je situacija sa stanovišta mogućnosti oporavka izgledna, a pozicija steikholdera obećavajuća, preduzeće se opredjeljuje za postupak strategijskog zaokreta biznisa.

2

Situacija zaokreta i osnovne komponente strategijskog zaokreta biznisa

Situacija zaokreta podrazumijeva potrebu primjene strategijskog zaokreta biznisa. Ona obuhvata širok korpus mogućih stanja i problema koje poslovnim zaokretom treba prevazići. Strategijski zaokret biznisa je u novije vrijeme postao zaokružen koncept prevazilaženja krize i propadanja preduzeća, o čemu svjedoči razrađen, sadržajan i sveobuhvatan set njegovih osnovnih komponenti.

Terminološka konfuzija koja vlada u domenu problematike prevazilaženja krize i propadanja preduzeća je doprinijela da se poslovni zaokret tumači u različitim kontekstima, dobijajući samim tim različita značenja. U objašnjavanju situacije zaokreta i poslovnog zaokreta se odomaćila medicinska terminologija, tako da se često govori o bolesti preduzeća, doktoru preduzeća, dijagnostičkom pregledu, akutnom ili hroničnom stanju, neke intervencije dobijaju predznak hirururških, i slično.

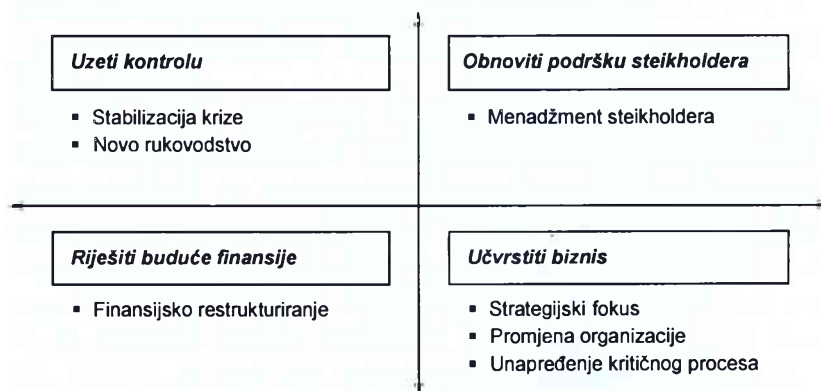
Karakter poslovnog ambijenta i problema sa kojima su se suočavala preduzeća u pojedinim periodima je sljedstveno opredjeljivao i osnovna obilježja situacije zaokreta i fokus poslovnog zaokreta. Relativno stabilan poslovni ambijent se karakterisao većim stepenom izvjesnosti i umjerenom dinamikom, dok savremeni uslovi poslovanja obiluju diskontinuitetima, iznenađenjima i ukupnom turbulentnošću. Izazovi savremenog poslovanja su veliki broj preduzeća doveli u situaciju zaokreta, što je tražilo adekvatan strategijski odgovor koji je oblikovan u zaokruženom konceptu poslovnog zaokreta.

Hofer⁸ navodi da se o situaciji zaokreta tradicionalno diskutovalo u terminima područja organizacionih performansi koje treba unaprijediti ili kritičnog vremena u situaciji zaokreta. Stoga su se situacije zaokreta najčešće odnosile na propadanje organizacione profitabilnosti i slabljenje prodaje i tržišnog učešća. Mnogo manje pažnje se posvećivalo zaokretima koji uključuju unapređenje iskorišćenosti aktiva, ali se to promijenilo povećanjem inflacije i kamatnih stopa. Najveći broj strategija zaokreta, bez obzira na područje performansi na koje su usmjerene, podrazumijevaju kritičnost vremena i opasnost za opstanak firme.

Slatter i Lovett⁹ ukazuju da ne postoji čvrsta definicija što sve sačinjava situaciju zaokreta. Izraz *situacija zaokreta* se koristi za kompanije čije finansijske performanse ukazuju da će firma propasti u skoroj budućnosti ukoliko se ne preduzmu kratkoročne korektivne akcije. Pristup autora je širi od shvatanja koje izjednačava situaciju zaokreta sa postojanjem krize novca, jer uključuje firme koje nemaju trenutnu novčanu krizu. Izvjesno je da gdje postoji kriza novca postoji i potreba za zaokretom, ali ona može postojati i bez krize novca. Sama profitabilnost takođe nije pouzdana mjera za postojanje situacije zaokreta. Tako firma orijentisana na brz razvoj može biti visoko profitabilna, ali istovremeno u krizi tekućeg novca. Isto tako i iskazani gubitak u jednoj godini sam po sebi ne ukazuje na situaciju zaokreta (npr. vanredni otpisi aktive tokom finansijske godine, dok je ostatak biznisa ostao razumno zdrav). S druge strane, značajan gubitak u samo jednom dijelu godine može dovesti kompaniju u opasnost. Profitna slika tipične situacije zaokreta svodi se na nekoliko godina opadajućeg profita, što kulminira gubitkom i krizom novčanog toka. Ako se ne preduzmu korektivne menadžerske akcije u situaciji zaokreta, firma postaje insolventna, budući da spoljni događaji mogu samo odložiti, ali ne i otkoniti insolventnost.

Autori (prikaz 2) smatraju pogrešnim uobičajeno mišljenje da je primarna uloga lidera zaokreta kratak period redukcije troškova. Jedno od osnovnih pravila jeste da je menadžment zaokreta potpun. Uspješni zaokreti su bazirani na oba aspekta – strategijskom i operativnom. Perspektiva su oba roka – kratki i dugi. Lider zaokreta mora dotaknuti oba elementa organizacije – meki i tvrdi. Plan spasavanja teži i smanjenju troškova i povećanju prihoda. Ovo šire gledanje upućuje na četiri ključna cilja mnogih situacija zaokreta:

- Uzeti kontrolu i neposredno upravljati krizom.
- Obnoviti podršku stakeholdera.
- Učvrstiti biznis.
- Riješiti buduće finansiranje.



Prikaz 2: Ključni ciljevi i njihove osnovne komponente¹⁰

Sedam osnovnih komponenti za ostvarenje ovih ciljeva čine disciplinu menadžmenta zaokreta:¹¹

1. *Stabilizacija krize* – obično mora početi odmah, jer propadajuće kompanije po pravilu pate od naglog pogoršanja novčane situacije i manjka menadžerske kontrole, što ih dovodi u situaciju „slobodnog pada“ sa paralizom menadžmenta. Ciljevi stabilizacije krize su: a) očuvanje novca u kratkom periodu, kako bi se razvio plan zaokreta i dogovorilo finansijsko restrukturiranje; b) ponovna izgradnja povjerenja steikholdera kroz demonstriranje da je stariji menadžment uspostavio kontrolu nad situacijom. Pristup zahtijeva veoma jaku kontrolu „od vrha na dolje“. Kritični elementi su: a) obnavljanje predvidivosti biznisa; b) kratkoročna stabilizacija novčanog toka. Stabilizacija krize zahtijeva robusno liderstvo, kod kojeg u mnogim slučajevima lider zaokreta forsira radikalnu promjenu stavova u organizaciji. Isto tako je važno da se implementira set strategija generisanja novca.
2. *Novo rukovodstvo* – neadekvatan stariji menadžment se često tretira kao najvažniji razlog korporativnog propadanja, zbog čega mnoge (ali ne i sve) situacije zaokreta iziskuju novog izvršnog direktora (CEO). Promjena izvršnog direktora gotovo se smatra pravilom iz dva razloga: prvo, pošto je bio glavni kreator problema, bezizgledno je da može formirati dio solucije; drugo, promjena izvršnog direktora ima enorman simbolički značaj, što šalje jaku poruku svim steikholderima da se nešto pozitivno radi na unapređenju firminih performansi. Prikladan izbor izvršnog direktora, u smislu dileme: specijalista zaokreta ili industrijski stručnjak, zavisiće od specifičnih okolnosti; ipak generalno iskusan lider zaokreta ima prednost. Neodložan zadatak lidera zaokreta je obnova povjerenja steikholdera kroz ponovno uspostavljanje osjećaja organizacionog usmjerenja. Druge promjene starijeg menadžmenta zavise od situacije i mogućnosti, s tim što će lider zaokreta najčešće predstaviti novog finansijskog direktora.
3. *Menadžment steikholdera* – problematične kompanije tipično imaju loše odnose sa ključnim steikholderima. Kompanija može steikholdera podijeliti na „misionarski kritične“ i manje važne. Svjesni problematične prirode organizacije, steikholderi će prvenstveno biti zabrinuti za sopstveni rizik, što sa istorijom loših odnosa može potkopati povjerenje u biznis. Drugo ključno pitanje je da li će steikholderi imati različite ciljeve i prioritete. Ako se kompanija želi spasiti, različiti planovi moraju biti usaglašeni i povjerenje steikholdera ponovo izgrađeno. Vodeći princip je da lider zaokreta mora startovati sa obnovom povjerenja steikholdera kroz proces otvorene komunikacije i

pouzdatih informacija. Uspjeh zavisi od spremnosti steikholdera da prihvate realnu poziciju kompanije i kooperativno djeluju na izlaznoj soluciji za biznis. Ishod utvrđivanja plana zaokreta će zavisi od pozicije steikholdera, kao i nivoa podrške i spremnosti za učešće u razvoju plana zaokreta.

4. *Strategijski fokus* – neizbježan pratilac suštinski problematične kompanije su ozbiljni strategijski problemi, koji su „misionarski kritični“ zato što utiču na *raison d'être* biznisa. Problematične kompanije rijetko imaju: a) robusnu i održivu strategiju koja odražava jasno usmjerenje; b) realne dugoročne ciljeve bazirane na stvarnoj komercijalnoj mogućnosti; c) održive planove za ostvarivanje tih dugoročnih ciljeva; d) sposobnost za nadmašivanje konkurenata baziranu na originalnoj konkurentskoj prednosti. Lider zaokreta mora razviti plan zaokreta koji rješava strategijske probleme, pri čemu se svi osnovni principi strategijskog planiranja odnose i na situaciju zaokreta. Generičke strategije koje se najčešće koriste u situacijama zaokreta su: a) redefinisanje biznisa (*Redefine the Business*); b) dezinvestiranje (*Divestment*); c) rast putem akvizicija (*Growth via Acquisition*); d) proizvodno/tržišno refokusiranje (*Product/Market Refocusing*); e) spoljno snabdijevanje (*Outsource Processes*).
5. *Unapređenje kritičnog procesa* – problematične kompanije obično imaju ozbiljne probleme sa osnovnim i procesima podrške, koje će sto karakterišu: a) visok trošak; b) loš kvalitet; c) pomanjkanje fleksibilnosti/pouzdanosti. Razlozi ovih problema su obično: a) loše vođenje procesa zbog manjka fokusa na trošak, kvalitet i vrijeme; b) problemi sa fizičkom infrastrukturom; c) zastarjeli sistemi informacione tehnologije; d) organizaciona struktura koja lomi prirodne veze u procesima itd. Osnovni instrumenti i tehnike reinženjeringa poslovnih procesa (*BPR*), uz potrebna prilagođavanja situaciji zaokreta, primjenljivi su u ovim slučajevima. Okruženje zaokreta zahtijeva brze rezultate procesa reinženjeringa kroz „brz i prljav“ pristup, koji je fokusiran na glavne procese. Akcenat je na rapidnom skoku unapređenja u vremenu, troškovima i kvalitetu, bez potrebe za glavnim unapređenjima menadžerskog informacionog sistema. Pобољшanja poslovnog procesa generalno obuhvataju dimenzije: a) unapređenja vremena; b) unapređenja troškova; c) unapređenja kvaliteta. Generičke strategije unapređenja kritičnih procesa koje su razvijene kroz različite procese biznisa mogu biti sumirane kao: a) unapređenje zahtjeva procesa izrade; b) unapređenje zahtjeva procesa zadovoljenja potrošača; c) unapređenje sistema podrške.
6. *Promjena organizacije* – problemi sa ljudima su obično među najvidljivijim znakovima problematične kompanije, pri čemu tipični

simptomi uključuju: a) konfuznu organizacionu strukturu ; b) paralizovan srednji menadžment; c) otpor promjenama; d) demoralisano osoblje. Fluktuacija personala je vjerovatno visoka, najsposobniji ljudi su otišli, a preostaloj radnoj snazi nedostaju ključne vještine i sposobnosti. Disfunkcionalno ponašanje u kome zaposleni otkazuju kooperativnost na ostvarenju korporativnih ciljeva, može biti izazvano: a) zatvorenim razmišljanjem; b) sistemom nagrađivanja koji nije usaglašen sa strategijom; c) kulturom ne-performansi. Stoga su potrebne značajne promjene organizacije, tipa: a) nove organizacione strukture; b) menadžment odgovornosti i performansi; c) odredbe i uslovi zapošljavanja; d) fokusiran trening; e) unaprijeđene komunikacije. Lider zaokreta već u ranoj fazi motiviše cijelu radnu snagu, pri čemu su glavni prioriteti: a) odvrćanje kvalifikovanih ljudi da odlaze; b) mobilizacija organizacije za predstojeće izazove. Naravno, tokom rane faze oporavka, organizacija će se kretati kroz vrlo turbulentna vremena, pa se upravo zato predana radna snaga pokazuje kao ključni faktor uspjeha, što čestu i otvorenu komunikaciju čini kritičnom.

7. *Finansijsko restrukturiranje* – kompanije u situaciji zaokreta tipično imaju jedan ili više sljedećih problema: a) probleme novčanog toka (nedovoljno buduće finansiranje, nemoguć plaćanja obaveza o dospjela); b) prekomjerno zahvatanje (previše duga/premalo akcija skop kapitala); c) neprikladnu strukturu duga (prekomjeran kratkoročan – nedovoljan dugoročni dug); d) insolventan bilans. Ciljevi finansijskog restrukturiranja su: a) obnoviti biznis ka solventnosti novčanog toka i balans bilansnih baza; b) poravnati strukturu kapitala sa nivoom projektovanog operativnog toka novca; c) obezbijediti dovoljna sredstva u formi postojećeg i novog novca dostupnog za finansiranje implementacije plana zaokreta. Finansijsko restrukturiranje obično uključuje promjenu strukture kapitala firme (postojeći dugovi, dodatno finansiranje).

*Khandwalla*¹² na osnovu obimne studije 120 objavljenih slučajeva zaokreta širom svijeta identifikuje veliki broj vrsta akcija zaokreta, koje svrstava u 10 osnovnih komponenti zaokreta. One čine ravnotežu čvrstih i mekih elemenata organizacije, kao i onih eksterno i interno orijentisanih:

1. Promjena menadžmenta – izvršnog direktora, starijeg menadžmenta i drugih nivoa menadžersko-tehničkog personala.
2. Smanjivanje aktive i troška – značajno prinudno smanjivanje personala (10% ili više), uklanjanje aktiva, zatvaranje neekonomičnih fabrika/kapaciteta, „spin off“, itd.

3. Čvršća kontrola i akcije finansijskog popravljjanja:

- a. Akcije koje brzo unapređuju menadžersku kontrolu finansi-ja/operacija, kao što su bolja kontrola novca, rashoda, kapital-nih izdataka, nabavki, logistike, kredita, i inventara .
- b. Likvidacija tekućih aktiva tipa zaliha i dužnika .
- c. Redukcija tekućih dugovanja tipa kreditora, uzetih depozita ili avansa.
- d. Otpis neperformansnih aktiva, obustavljanje novčanih izdataka.
- e. Redukcija dugoročnih obaveza/dugova .
- f. Nova finansijska kratkoročna i dugoročna zaduživanja, pitanja akcionog kapitala.

4. Transformacione promjene:

- a. Ekspertska dijagnostika usmjerena na formulaciju strategije zaokreta.
- b. Uključivanje spoljnjih steikholdera u zaokret, kao što su sindikati, finansijske institucije, dobavljači, potrošači, vlasnici, vladi-ne agencije i lokalna zajednica .
- c. Mobilizacija personala za zaokret kroz komunikaciju od strane top-menadžmenta.
- d. Postizanje višeg stepena kohezije funkcionisanja organizacije kroz jači naglasak na opstanak, formiranje novih odbora na svim nivoima za bolju komunikaciju, korišćenje tehnika timskog i organizacionog razvoja, kreiranje formalnih participativnih upravljačkih radnih struktura tipa radnih savjeta, naglašavanje postizanja konsenzusa prije donošenja odluka, itd.
- e. Postizanje promjene mišljenja zaposlenih organizacije sa naglaskom na jednu ili više sržnih vrijednosti, kao što su usluga potrošačima, kvalitet, efikasnost, produktivnost, ekonomičnost, preduzetništvo, inovacije, veći rezultati i tržišna orijentacija, veća adaptabilnost i fleksibilnost, veći profesionalizam, odgovornost, participacija u odlučivanju, timski rad, itd.

5. Restrukturiranje i ovlašćivanje:

- a. Ovlašćivanje osoblja kroz bolji menadžment ljudskih resursa, unapređivanje odabira, uvođenje u posao, raspoređivanje, sisteme ocjenjivanja i nagrađivanja i razvoj personala kroz trening.
- b. Ovlašćivanje menadžerskog i specijalističkog osoblja kroz veću decentralizaciju i odgovornost kroz startovanje nove strukture, nova odjeljenja, kreiranjem novih pravila, većim delegiranjem, većom upotrebom matrične strukture, itd.

6. Strategijski pomak:

- a. Pojačan rast kroz merđžere, akvizicije, „joint venture“ i druge aktivnosti.
 - b. Pomak ka većem fokusu/srži kompetentnosti, prvokla san/visok rast segmenata, veći tehnički nivo proizvoda/usluga .
 - c. Konkurentski, više agresivan razvoj/diferenciranje ključnih pro - izvoda, cjenovno liderstvo/tržišna dominacija, niži tro šak/cijena, tržišna segmentacija/niše, itd.
 - d. Pojačane tehnološke inovacije, kao istraživanje i razvoj, nagla - sak na inovaciji procesa i/ili proizvoda, tehnološki razvoj kroz partnerske odnose ili kroz akvizicije i ugovore .
7. Refokusiranje proizvoda i tržišta – promjena miksa proizvoda uklju - čujući izbacivanje naglašeno neprofitabilnih proizvoda i dodava nje naglašeno rentabilnih proizvoda; širenje kapaciteta prilagođavati proporciji različitih proizvoda u miksu
8. Unapređenje prodaje – novo reklamiranje i promotivne kampanje, povećanje/smanjivanje cijena, povećano stimulisanje/pritisak na prodavače/dilere, povećanje distributivnih kanala, istraživati nova tržišta, pojačan izvoz, bolji servisi potrošačima , itd.
9. Podizanje operativne izvrsnosti – u terminima produktivnosti, kvaliteta i efikasnosti. Ogleda se u boljem radu fabrike; kontroli kvaliteta; koracima na redukovanju prekida rada i fabričkih havarija; inicijativama za većom produktivnosti, kvalitetom, i efikasnošću; au - tomatizaciji, reorganizovanju, modernizovanju fabrike, reinženjerin - gu poslovnih procesa, kompjuterizaciji operacija, *kaizen* tehnici, kru - govima kvaliteta, sugestivnih shema, kampanjama na unapređenju produktivnosti/kvaliteta, dovođenju sposobnijih supervizora opera - cija, razvoju isporučilaca, standardizaciji procesa, kresanju dijelova, boljem planiranju operacija, osiguranju bolje discipline na radnom mjestu, itd.
10. Rasterećenje troška (bez masovnog otpuštanja) – kroz smanjivanje reklama i promocija, smanjenje nadnica, smanjivanje davanja po osnovu malih otpuštanja, redukiranje fabričkog održavanja i drugih operacija povezanih troškova, smanjivanje kancelarijskih i adminis - trativnih troškova, dogovorena smanjivanja kamatni h rata, redukcije u istraživanju i razvoju, smanjivanje začu pnina i taksi, uštede ener - gije, itd.

Čvrsti elementi	<ul style="list-style-type: none">▪ Promjena menadžmenta▪ Smanjivanje imovine i troška▪ Čvršće kontrole i finansijsko popravljavanje
Meki elementi	<ul style="list-style-type: none">▪ Transformacione promjene▪ Restrukturiranje i ovlašćivanje
Eksterno fokusirani elementi	<ul style="list-style-type: none">▪ Strategijski pomak▪ Refokusiranje proizvoda i tržišta▪ Unapređenje prodaje
Interno fokusirani elementi	<ul style="list-style-type: none">▪ Podizanje operativne izvrsnosti▪ Rasterećenje troškova (bez masovnog otpuštanja)

Prikaz 3: Analitičke kategorije zaokreta¹³

Primjetna su različita gledišta i u pogledu odgovora na pitanje: gdje se poslovni zaokret završava?

Slatter i drugi¹⁴ upućuju na tri gledišta u odnosu na završetak zaokreta:

- Poslije stabilizacije.
- Poslije refokusiranja i učvršćivanja biznisa.
- Poslije podmlađivanja kompanije i učvršćivanja nove organizacione kulture.

Po mišljenju autora, zaokret se završava podmlađivanjem kompanije i učvršćivanjem nove organizacione kulture.

Doprinos bližem određenju situacije zaokreta bi mogao biti u vidu njenog razgraničenja u odnosu na krizu i propadanje preduzeća. Smatramo logičnim nastanak situacije zaokreta vezati za odluku da je poslovni zaokret najpovoljnija opcija za preduzeće. S tim u vezi, a uvažavajući činjenicu njene unikatnosti, prepoznatljive osobine mnogih situacija zaokreta bi se mogle sažeti u sljedećem:

- Postojanje egzistencijalne prijetnje preduzeću zbog krize i propadanja.
- Realna mogućnost oporavka preduzeća kroz program poslovnog zaokreta.
- Neprijateljsko okruženje nastalo kao posljedica primjene mjera poslovnog zaokreta.

Poslovni zaokret u savremenim uslovima poslovanja ima veće izgleda na uspjeh ako je potpun, zbog čega dijelimo mišljenje da ga je poželjno u cjelini implementirati sa izgradnjom i institucionalizacijom podržavajuće korporativne kulture. Karakter osnovnih komponenti upućuje na vanrednu kompleksnost strategijskog zaokreta biznisa – kao izuzetno zahtjevnog poduhvata temeljnog preispitivanja, korjenite promjene i postavljanja preduzeća na temelje trajne održivosti.

3

Tipovi strategijskog zaokreta biznisa

U ovom odjeljku ćemo ukazati na tipizaciju poslovnog zaokreta sa aspekta perspektive biznisa (industrije) i u odnosu na finansijsku poziciju preduzeća.

*Hofer*¹⁵ navodi dva osnovna tipa zaokreta:

1. *Operativni* – kratkoročno je orijentisan i podrazumijeva dovoljnu primjenu operativnih mjera.
2. *Strategijski* – podrazumijeva strategijsku promjenu.

Operativni zaokret ne iziskuje promjenu poslovne strategije niti promjenu top-menadžmenta. Ovaj tip zaokreta može uključivati četiri tipa mjera, koje naglašavaju:

- Povećanje prihoda.
- Smanjenje troškova.
- Smanjenje aktiva.
- Njihovu kombinaciju.

Strategijski zaokret ima dva osnovna oblika:

1. Promjena strategije u postojećem biznisu.
2. Ulazak u novi biznis.

Autor se fokusira na prvi tip strategijskog zaokreta, na strategije za spasavanje postojećeg biznisa, odnosno na strategije zaokreta upućene na konkurisanje u postojećem biznisu. Ovaj tip zaokreta se može dalje podijeliti u odnosu na željeni stepen promjene konkurentne pozicije (ne traže promjenu u tržišnom učešću, traže jedan nivo pomaka učešća, traže dva nivoa pomaka tržišnog učešća) ili u odnosu na ključna funkcionalna područja oko kojih je strategija sagrađena (marketing, proizvodnja, inženjering).

Karakter problema koji prate poslovanje preduzeća se u uslovima nove ekonomije drastično promijenio u odnosu na industrijsko doba (relativno stabilan i predvidiv poslovni ambijent). Problem efikasnosti poslovanja više ne

ma prioritetnu težinu, već se ona pomjerila ka neuporedivo kompleksnijim strategijskim aspektima poslovanja. Otuda poslovni zaokret ili program zaokreta u savremenom smislu, kao integralni program usmjeren na trajnu održivost preduzeća, obuhvata korjenito i rigorozno preispitivanje svih aspekata poslovanja preduzeća u situaciji zaokreta i na toj osnovi ponovno osmišljavanje biznisa. Preduzeće može promijeniti svoje osnovno usmjerenje (misiju, strategijske ciljeve), sa sasvim izvjesnom promjenom generalne poslovne strategije i modela biznisa koji je prati. Potpun program zaokreta podrazumijeva i izgradnju podržavajuće korporativne kulture koja odražava novu poslovnu filozofiju i novi poslovni profil preduzeća.

Strategijski zaokret biznisa je dugoročno orijentisan. Njegova primjena podrazumijeva strategijsku promjenu i, gotovo kao po pravilu, manje ili više radikalnu promjenu vođstva preduzeća (sa skoro izvjesnom promjenom generalnog i finansijskog direktora). Primjena poslovnog zaokreta podrazumijeva i upotrebu operativnih mjera, koje su usmjerene na strategijski kontekst programa zaokreta. U pojedinim situacijama drastične ugroženosti kratkoročne održivosti preduzeća može doći do hitne samostalne primjene mjera operativnog karaktera. Međutim, njihova osnovna upotreba je određena nišom i karakterom strategijske promjene, odnosno generalnim strategijskim okvirom programa zaokreta.

Kada se radi o varijantama strategijskog zaokreta biznisa, u savremenim uslovima visoke turbulencije i diskontinuiteta poslovnog ambijenta, potrebno je ravnomjerno tretirati obje mogućnosti: pojačavanje postojećeg biznisa i ulazak u novi biznis. Dramatične tehnološke, ekonomske, političke i opštedruštvene promjene koje karakterišu post-industrijsko društvo, nameću kao prevashodnu potrebu kontinualno preispitivanje i na toj osnovi redefinisavanje biznisa, što je izuzetno važno u slučaju preduzeća u situaciji zaokreta. Pojedine industrije se bitno razlikuju po ekonomskim i konkurentskim karakteristikama, kao i važnim profitnim mogućnostima, a što u mnogome određuje performanse preduzeća. Karakter proizvoda i tržišta opredjeljuje granske uslove poslovanja, što značajno utiče na opredjeljenje preduzeća u situaciji zaokreta: da li da jača postojeći ili da se opredijeli za ulazak u novi biznis.

Thompson i drugi¹⁶ navode da su dominantna ekonomska obilježja industrije određena činiocima tipa:

- Ukupna veličina i stopa rasta tržišta.
- Geografske granice tržišta.
- Broj i veličina konkurenata.
- Potrebe kupaca i svojstva koja utiču na izbor prodavca.
- Brzina tehnološke promjene i/ili inoviranja proizvoda.
- Identičnost/visoka diferenciranost proizvoda.

- Mjera u kojoj su troškovi pod uticajem ekonomije obima .
- Djelovanje učenja i iskustva na povećanje efikasnosti poslovanja.

*Michael E. Porter*¹⁷ identifikuje glavne strukturne determinante industrijske konkurentnosti kao:

1. Stanje uslova ulaska – ulazne barijere.
2. Mogućnost supstitucije proizvoda – opasnost od supstituta.
3. Pregovaračku snagau kupaca.
4. Pregovaračku snagu dobavljača.
5. Rivalstvo između postojećih preduzeća u industriji – intenzitet konkurencije.

Sljedeće okolnosti se, sa aspekta već postojećeg biznisa, smatraju povoljnijim: ako su konkurenti malobrojni a postoji visok rast grane, ako su niske prijetnje nove konkurencije, odnosno ako postoji puno barijera za ulazak u posao, ako su supstituti malobrojni, ako su dobavljači mnogobrojni a pregovaračke snage slabe, i ako su kupci mnogobrojni a pregovaračke snage slabe.

Za strategijski zaokret ulaskom u novi biznis posebno značajnim se mogu pokazati barijere napuštanja postojećeg biznisa i barijere ulaska u novu industriju. Naročitu teškoću napuštanju postojeće djelatnosti mogu predstavljati faktori poznati kao izlazne barijere, među koje se obično ubrajaju:

- Dugovječne i specijalizovane aktive (imaju visoke transakcione troškove i nisku likvidacionu vrijednost) .
- Visoki fiksni troškovi izlaska (troškovi preseljenja, izdaci za zaposlene, i dr.).
- Strategijska povezanost poslova u poslovnom portfoliju .
- Informacione barijere.
- Upravljačke barijere (emocije, oklijevanje, i dr.) .
- Mjere ekonomske politike vlade, državne ili lokalne uprave.

Ulazak u novi biznis ili novu industriju može biti praćen posebnim teškoćama koje se nazivaju ulaznim barijerama, a u koje se obično ubrajaju:

- Ekonomija obima (veličine).
- Visoka diferenciranost proizvoda .
- Preferencije robne marke i odanost kupaca (postojećim markama i proizvođačima).
- Potrebe za kapitalom (investicije).
- Troškovi preorijentacije.
- Pristup potrebnoj lokaciji, sirovinama i kanalima distribucije .
- Nepovoljnosti u troškovima nezavisno od veličine (zaštićena tehnologija, potrebne vještine i iskustva, i dr.).
- Politika vlade (licence, dozvole, subvencije).

Gary Hamel¹⁸ smatra da industrijske granice postaju sve poroznije i imaju sve manji značaj. Revolucionarne promjene u grani je moguće ostvariti kroz:

1. Ponovno osmišljavanje proizvoda ili usluga :
 - a. Radikalno poboljšanje vrijednosne jednačine (odnos vrijednosti i cijene).
 - b. Preformulisanje funkcije (jezgro koristi) i forme (način oličenja koristi u proizvodu ili usluzi).
 - c. Postizanje lakoće i radosti korišćenja.
2. Redefinisanje tržišnog prostora :
 - a. Probijanje granica univerzalnosti (fokus na ukupno tržište).
 - b. Težnju za individualnošću (jedinostvenošću).
 - c. Povećanje dostupnosti (vremenske i geografske).
3. Redefinisanje strukture (granica) industrije :
 - a. Refokusiranje industrije (lokalno – nacionalno – globalno).
 - b. Kompresija lanca nabavke.
 - c. Upravljanje konvergencijom (preklapanje industrijskih područja).

Slatter i Lovett¹⁹ su mišljenja da karakteristike industrije u kojoj firma posluje uvijek imaju značajan uticaj na njegovo poslovanje. Kad je u pitanju zaokret, ključne industrijske karakteristike od uticaja na njegovu primjenu su:

- Perspektive industrije u kojoj kompanija posluje, uključujući veličinu i brzinu rasta industrije – neperspektivna industrija nije pogodna za primjenu poslovnog zaokreta.
- Priroda proizvoda – određuje primjenljivost pojedinih strategija zaokreta.
- Step en tržišne segmentacije – više segmentirano tržište pruža širi spektar strategijskih opcija u zaokretu.
- Brzina tehnoloških promjena – sporiji tempo tehnoloških promjena pogoduje zaokretu.
- Relativna snaga i veličina konkurenata i intenzitet konkurencije – slabiji konkurenti i niži intenzitet konkurencije pogoduju zaokretu.
- Pregovaračka moć kupaca i dobavljača – slabija pregovaračka moć kupaca i dobavljača pogoduje zaokretu.

Isvjesno je da su industrijske karakteristike izuzetno značajan faktor, sa vanrednim uticajem na odluku preduzeća u situaciji zaokreta: da li da strategijski zaokret fokusira na snaženje postojećeg biznisa ili na ulazak u novi biznis. Visok nivo turbulentnosti i diskontinuiteta, bilo da se odnosi na

privredu i društvo u cjelini (globalno, nacionalno) ili pojedina industrijska podružja, sve češće preduzećima nameće neophodnost napuštanja postojeće djelatnosti i ulazak u novi biznis. Strategijski zaokret biznisa promjenom podružja poslovanja i industrijske grane predstavlja izuzetno složen i delikatan poduhvat, koji znači suštinsku promjenu identiteta i izvornog razloga postojanja (poslovne i šire društvene misije) preduzeća. To, pored velikog tereta napuštanja postojeće djelatnosti, u osnovi znači ponovno osmišljavanje biznisa – sa kvalitetno različitim performansama, novom suštinom i novim poslovnim profilom preduzeća.

Ilustracija: *Tekstilna industrija u domaćim prilikama prve polovine 90 -tih*

Za domaću tekstilnu industriju tog perioda se vežu opšte osobine tekstilne industrije i nene posebnosti u našim uslovima:

- Radna intenzivnost i niska akumulativnost („iza igle nema hlada“).
- Dugogodišnje širenje kapaciteta tekstilne industrije iznad realnih mogućnosti u svrhu rješenja problema zaposlenosti (intenzivnog zapošljavanja), dovelo je do značajnih tehnoloških viškova zaposlenih.
- Izrazita uvozna zavisnost posebno kod primarne proizvodnje (90%).
- Predimenzioniranost kapaciteta na domaćem tržištu kod finalista i njihova visoka orijentisanost na inostrano tržište (60-70%) kroz pretežno lon i aranžman dorade.
- Nepovezanost u reprodukcioni lanac.
- Zaostajanje u tehničko-tehnološkoj opremljenosti.
- Nedostatak industrijskih stručnjaka.
- Zaostajanje u domenu kvaliteta i dizajna proizvoda (dovelo je do ostvarivanja proizvodnje neprihvatljive za tržište), i dr.

To je tekstilnu industriju i preduzeća u okviru nje učinilo izuzetno osjetljivim na krizne procese devedesetih.

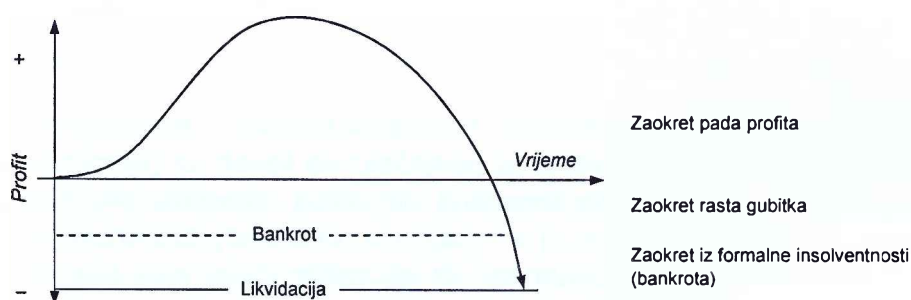
Poslovni zaokret, odnosno program zaokreta, prevashodno je određen karakterom situacije zaokreta. To je vanredno kompleksna poslovna situacija, a ukupnost njenog karaktera se obično najjasnije sažima i odražava u svijetlu finansijskog aspekta problema. S tim u vezi, poslovni zaokret može biti primijenjen u situaciji zaokreta koju dominantno karakteriše:

- *Pad profita* – preduzeće obično bilježi kontinuiran pad profita sa tendencijom njegovog potpunog iščezavanja.
- *Rast gubitka* – preduzeće obično permanentno ostvaruje gubitke koji se opasno nagomilavaju.
- *Formalna insolventnost* – preduzeće je postalo insolventno i pribjeglo je proglašenju bankrota, kao posljednjoj privremeno sigurnoj luci koja pruža izvjesnu nadu za oporavak.

Tipovi strategijskog zaokreta biznisa

Stoga, u kontekstu finansijskog aspekta situacije zaokreta, možemo govoriti o tri tipa zaokreta:

1. Zaokret pada profita.
2. Zaokret rasta gubitka.
3. Zaokret iz formalne insolventnosti.



Prikaz 4: Tipovi poslovnog zaokreta²⁰

Povoljnija finansijska i ukupna poslovna situacija obično pruža:

- Veću autonomiju preduzeća u primjeni poslovnog zaokreta.
- Mogućnost primjene korpusa blažih mjera u okviru programa zaokreta.
- Veće izgledе uspješnosti poslovnog zaokreta.

Mogućnosti i procedure poslovnog zaokreta iz formalne insolventnosti (bankrota, stečaja) propisane su nacionalnim bankrotskim zakonodavstvom i mogu se umnogome razlikovati.

Kompleksni izazovi i dinamika savremenog poslovanja prouzrokuju probleme strategijskog karaktera, za čije rješavanje je potrebno primijeniti strategijski zaokret biznisa. Karakteristike industrije mogu upućivati preduzeće u situaciju zaokreta na potrebu snaženja postojećeg ili ulaska u novi biznis. Zavisno od finansijskog konteksta situacije zaokreta, preduzeće može primijeniti zaokret pada profita ili zaokret rasta gubitka, a u najsloženijim slučajevima probjegava zaokretu iz formalne insolventnosti. Ova studija je prevashodno fokusirana na strategijski zaokret biznisa kao integralan program prevazilaženja krize i propadanja, koji je usmjeren na trajnu održivost preduzeća. Strategijskom zaokretu kroz napuštanje postojeće djelatnosti i ulazak u novi biznis, koji je značajnim dijelom sproveden iz formalne insolventnosti (stečaja), posvećena je studija slučaja domaćeg preduzeća (Glava VII).

4

Formalna insolventnost (bankrot, stečaj) u funkciji strategijskog zaokreta biznisa

Turbulentnost i diskontinuiteti savremenog poslovnog ambijenta (nove ekonomije) su doveli do značajnog povećanja broja kompanija koje se u uslovima sve složenijih poslovnih problema odlučuju za proglašenje formalne insolventnosti (bankrota, stečaja). To je privremeno utočište onom dijelu preduzeća koja imaju potencijal za oporavak, a put ka likvidaciji preduzećima koja nemaju mogućnost oporavka. Savremeno shvatanje formalne insolventnosti (bankrota, stečaja) u prvi plan stavlja njegovu ulogu pružanja prilike za poslovni zaokret ozbiljno posrnutih preduzeća, a što ima sasvim izvjestan značaj za ukupno ekonomsko zdravlje privrede.

Nacionalna zakonodavstva različito regulišu postupak i procedure formalne insolventnosti, a karakter rješenja presudno zavisi od ekonomskog i pravnog sistema, ali i društveno-političkog sistema i dominantne nacionalne kulture. Razlike u pojedinim rješenjima se uglavnom odnose na:

- Step en zaštite dužnika.
- Sigurnost potraživanja i ravnopravnost povjerilaca istog ranga.
- Status ostalih steikholdera (zaposleni, država, i dr.).

Proglašenje formalne insolventnosti (bankrota, stečaja) je postalo legitimna strategijska opcija za preduzeća koja se nalaze u situaciji krize i propadanja. Na ovaj korak se obično opredjeljuju vi soko zadužena ili prezadužena preduzeća, kao i ona čiji je opstanak iz nekog drugog razloga doveden u pitanje. Proglašenje formalne insolventnosti je veoma teška odluka za preduzeće jer prouzrokuje dugoročne i teške posljedice koje se između ostalog odražavaju na:

- Dalju eroziju poslovne pozicije, kao i poslovnog i šire društvenog ugleda preduzeća.
- Direktnu ugroženost interesa steikholdera.
- Formiranje neprijateljskog okruženja.

Proglašenje formalne insolventnosti (bankrota, stečaja) je vanredno delikatna akcija kojoj se po pravilu pribjegava u krajnjoj nuždi. S druge strane,

ako su se stekli uslovi za proglašenje formalne insolventnosti, ne bi je trebalo odlagati, jer to može ugroziti i posljednju mogućnost poslovnog zaokreta.

Američki proces bankrota, predstavljen u Poglavlju 11 bankrotskih propisa, pruža značajne mogućnosti oporavka preduzeću u problemima kroz bankrotnu reorganizaciju, odnosno poslovni zaokret. Zato se često naziva „reorganizacionim bankrotom“, u okviru kojeg preduzeće u situaciji krize i propadanja ima mogućnost sprovođenja cjelovitog programa zaokreta. Poslovni zaokret iz formalne insolventnosti u američkim prilikama, pored obično dominantnih finansijskih, može obuhvatati i strategijske i operativne, kao i dugoročne i kratkoročne aspekte problema.

Bankrotski sud SAD u Osnovama bankrota (*Bankruptcy Basics*) definiše Poglavlje 11 na sljedeći način: „Poglavlje 11 je glavno poglavlje Bankrotskih propisa za reorganizaciju biznisa. Pod Poglavljem 11 dužniku je dozvoljeno da nastavi sa obavljanjem biznisa i da se reorganizuje u korist svojih kreditora i akcionara. Pored omogućavanja rehabilitacije dužnika, drugi cilj Poglavlja 11 je da promoviše jednakost u tretmanu kreditora i pravednost sigurnosti aktera istog ranga sa aspekta restrukturiranja duga. U podsticanju ova dva cilja, čim se registruje zahtjev za reorganizaciju pod Poglavljem 11, Bankrotski propisi generalno obezbjeđuju automatski boravak suštinski svih akata i sudskih postupaka protiv dužnika i njegove imovine, uključujući sve pokušaje naplate potraživanja ili sprovođenja prava pljenidbe nastala prije potpadanja dužnikovog slučaja pod Poglavlje 11. Dodatno, dužnici mogu odbaciti ili prihvatiti pred-zahjevne izvršne ugovore i neistekle zakupe, i za druge dijelove ugovora ili zakupe koji su reklamirani se mogu podnijeti zahtjevi za nadoknadu štete, što je dozvoljeno Bankrotskim propisima.“²¹

*Kamel*²² (prikaz 9, Glava I) proučava korporativni zaokret u njegovoj najozbiljnijoj situaciji, kada kompanije prijave bankrot i sprovode zaokret kako bi opstale. Studija je obuhvatila 142 kompanije koje su podnijele zahtjev za Poglavlje 11 bankrotske zaštite u osamnaestogodišnjem periodu. Od ispitanih, 86 kompanija je izašlo iz bankrotskog Poglavlja 11, dok je 56 kompanija bankrotiralo. Od 86 kompanija koje su se oporavile i izašle iz bankrotske zaštite, njih 13 je ponovo podnijelo zahtjev za bankrotsku zaštitu Poglavlja 11.

Autor navodi i mišljenje (*Farid and Flynn*, 1992) po kojem je izbor specifične strategije proglašenja bankrota (Poglavlje 11) funkcija:

- Nivoa prijetnji okruženja.
- Nivoa organizacijske aljkavosti.

Firme koje trpe izrazite prijetnje okruženja i koje karakteriše izvjesna doza aljkavosti trebalo bi da razmisle o ranoj strategiji bankrota. Kad firme

podnesu zahtjev za Poglavlje 11, kontrola tekućih operacija generalno ostaje pod kontrolom dužnika, odnosno njenog menadžmenta. Postavljeni sudski nadzornik može da zamijeni menadžment jedino u slučajevima prevare ili iz - razito lošeg upravljanja. Plan reorganizacije koji predlaže menadžment mora biti odobren od strane bankrotnog suda.²³

Ilustracija: Velika bankrotstva u SAD²⁴

Ovdje navodino bankrotstva kompanija u SAD čija je ukupna predbankrot - na vrijednost prelazila 10 milijardi USD, u posljednjoj deceniji – lista je sačinjena po kriterijumu visine vrijednosti aktiva prije podnošenja zahtjeva za bankrot (* u milionima USD), a na osnovu izvornih godišnjih podataka (prikaz 5).

Kompanija	Datum	Industrija/djelatnost	Iznos*
1. Lehman Brothers Holdings Inc.	15.09.08	Investment Bank	691.063
2. Washington Mutual, Inc.	26.09.08.	Savings & Loan Holding Co.	327.913
3. WorldCom, Inc.	21.07.02.	Telecommunications	103.914
4. General Motors Corporation	01.06.09.	Manufactures & Sells Cars	91.047
5. CIT Group Inc.	01.11.09.	Banking Holding Company	80.448
6. Enron.	02.12.01.	Energy Trading, Natural Gas	65.503
7. Consecro, Inc.	18.12.02.	Accident and Health Insurance	61.392
8. Chrysler LLC	30.04.09.	Manufactures & Sells Cars	39.300
9. Thornburg Mortgage, Inc.	01.05.09.	Residential Mortgage Lending Company	36.521
10. Pacific Gas and Electric Company	06.04.01.	Electricity & Natural Gas	36.152
11. Refco .	17.10.05.	Brokerage Services	33.333
12. IndyMac Bancorp, Inc.	31.07.08.	Bank Holding Company	32.734
13. Global, Ltd.	28.01.02.	Global Telecommunications Carrier	30.185
14. General Growth Properties, Inc.	16.04.09.	Real Estate Investment Company	29.557
15. Lyondell Chemical Company	06.01.09.	Global Manufacturer of Chemicals	27.392
16. Calpine Corporation	20.12.05.	Integrated Power Company	27.216
17. New Century Financial Corporation	02.04.07.	Real Estate Investment Trust	26.147
18. Colonial BancGroup, Inc., The	25.08.09.	Bank Holding Company	25.816
19. UAL oration	09.12.02.	Passenger Air Carrier	25.197
20. Delta Lines, Inc.	14.09.05.	Passenger Airline	21.801
21. Adelphia Communications Corp.	25.06.02.	Telecommunications	21.499
22. Capmark Financial Group Inc.	25.10.09.	Diversified Financial Services Company	20.638
23. Mirant Corporation	14.07.03.	Electric Services	19.415
24. American Home Mortgage Investment Corp.	06.08.07.	Real Estate Investment Services	18.829
25. NTL Incorporated	08.05.02.	Telecommunications	16.834
26. Guaranty Financial Group Inc.	27.08.09.	Bank Holding Company	16.796
27. Delphi	08.10.05.	Automotive Systems Manufacturing	16.593

Formalna insolventnost u funkciji strategijskog zaokreta biznisa

	<i>Kompanija</i>	<i>Datum</i>	<i>Industrija/djelatnost</i>	<i>Iznos*</i>
28.	BankUnited Financial Corporation	21.05.09.	Bank Holding Company	15.046
29.	Kmart Corporation	22.01.02.	Retail Discount Stores	14.630
30.	Reliance Group Holdings, Inc.	12.06.01.	Insurance Holding Company	14.616
31.	Northwest Airlines Corporation	14.09.05.	Passenger Airline	14.042
32.	Charter Communications, Inc.	27.03.09.	Operates Broadband Communications	13.882
33.	UCBH Holdings, Inc.	24.11.09.	Bank Holding Company	13.503
34.	Downey Financial Corp.	25.11.08.	Bank Holding Company	13.409
35.	Tribune Company	08.12.08.	Media & Entertainment Company	13.149
36.	Fremont General Corporation	18.06.08.	Financial Services Holding Company	12.890
37.	Yukos Company	14.12.04.	Oil Production and Distribution	12.276
38.	FINOVA Group, Inc., The	07.03.01.	Financial Services	12.089
39.	R.H. Donnelley Corporation	28.05.09.	Provides Local Search Solutions & Services	11.880
40.	AmTrust Financial Corporation	30.11.09.	Bank Holding Company	11.700
41.	NRG gy, Inc.	14.05.03.	Energy Production	10.884
42.	Federal-Mogul Corporation	01.10.01.	Automotive Parts Manufacturing	10.150

Prikaz 5: Velika bankrotstva u SAD

Iako se radi o visoko razvijenim društvima i ekonomijama, normativa bankrota u Engleskoj je znatno čvršća.

Slatter i Lovett²⁵ ističu da postoje dvije osnove procedure insolventnosti. Jedna obezbjeđuje ograničen period zaštite za kompaniju od njenih kreditora, što omogućuje razvoj plana spasavanja koji treba da omogući i kompaniji i njenim biznisima da izađu iz formalnih procedura insolventnosti. Druga obezbjeđuje realizaciju aktiva kompanije i distribuciju prihoda njenim kreditorima. Ova druga procedura generalno ne uključuje opstanak kompanije, mada biznis odstranjen od kompanije može preživjeti i biti prodat kao biznis u funkciji. U procesu prinudne uprave (UK), rad upravnika je snažno baziran na kriznom menadžmentu i realizaciji aktiva čiji se kvalitet obično prethodno poboljša.

Istraživanje u UK (Association of Business Recovery Professionals, 2004) pokazuje da je ubjedljivo najčešći uzrok insolventnosti tamošnjih kompanija gubitak tržišta (34%). Potom kao česti uzroci insolventnosti slijede gubitak obrtnog kapitala i gotovine i erozija profita sa po 13% učestalosti. Ograda od problematične poslovne jedinice je bila uzrok insolventnosti u 8% slučajeva. Veliki dugovi, gubitak dugoročnog finansiranja, veliki troškovi, pretjerana ekspanzija, imali su po 5% učestalosti. Nedostatak upravljačkih informacija 4%; a strah, optimistički planovi, i neadekvatno računovodstvo, svega po 3% učestalosti. Interesantno je da se zastarjeli proizvodi/tehnologije uopšte ne pojavljuju kao uzroci insolventnosti, što se može tumačiti kao odraz visoko razvijene ekonomije (prikaz 6).

Uzroci insolventnosti	Frekvencija pojavljivanja (%)
Gubitak tržišta	34
Veliki dugovi	5
Gubitak dugoročnog finansiranja	5
Gubitak obrtnog kapitala ili gotovine	13
Strah	3
Optimističko planiranje	3
Neadekvatno računovodstvo	3
Nedostatak upravljačkih informacija	4
Erozija profita	13
Veliki troškovi	5
Nova ulaganja/akvizicije/ekspanzija	5
Zastarjeli proizvodi/tehnologija	0
Ograda od problematične poslovne jedinice	8
Ukupno	100

Prikaz 6: Najčešći uzroci insolventnosti kompanija u UK²⁶

Specifično je iskustvo Indije, zemlje u razvoju sa velikim brojem stanovnika („najmnogoljudnija demokratija“) i visokom stopom nezaposlenosti, u odnosu na formalnu insolventnost (bankrot, stečaj) preduzeća. Izrazit deficit raspoloživih radnih mjesta je naveo državu da pokuša da preduprijedi zatvaranje preduzeća i na taj način spriječi dalje povećanje nezaposlenosti. Nizak socijalni standard velikog dijela stanovništva i dragocjenost zaposlenja su do - prinijeli oblikovanju dominantne kulture u kojoj je sramota zatvarati fabrike i otpuštati radnike.

*Maheshwari*²⁷ spominje kao specifičan faktor u kontekstu Indije ulogu Odbora za industrijsko i finansijsko restrukturiranje (*Board for Industrial and Financial Restructuring – BIFR*) u procesu zaokreta. *BIFR* je polusudsko statutarno tijelo, koje odobrava program zaokreta za bolesne organizacije razmatrane pod *Sick Industrial Companies (Special Provisions) Act (SICA)*, 1985. Bolesne kompanije se registruju kod *BIFR* kao potencijalno bolesne kompanije kada 50% njihove neto vrijednosti erodira. Tako registrovane kompanije su zaštićene od vraćanja dugova kreditorima i drugim legalnim povodom sve dok su njihovi slučajevi u nadležnosti *BIFR*. Ovo je jedan od razloga da likvidacija aktiva ponekad ne bude primijenjena.

Domaća praksa, u različitim periodima i različitom ekonomskom i društveno-političkom miljeu, bilježi različite oblike primjene instrumenta formalne insolventnosti. U dužem poratnom periodu je u slučaju preduzeća koja bi dospjela u situaciju krize i propadanja uvođena prinudna uprava. To je bilo u skladu sa socijalističkim – jednopartijskim političkim uređenjem i planskom

privredom. U tom periodu vladajući političko-ideološki koncept je po svaku cijenu pokušavao da izbjegne slabe rezultate a posebno propast preduzeća. U tu svrhu, kao i u svrhu rjeđih slučajeva sprovođenja prinudne uprave, direktno su korišćeni instrumenti i resursi države.

Tranziciona sistemska kriza devedesetih, kao i fijasko domaće privrede zbog ekonomske blokade, doveli su do naglog i drastičnog povećanja broja preduzeća nad kojima je otvaran stečajni postupak. U praksi tog perioda se odomaćio termin „programirani stečaj“, koji je ukazivao da se radi o stečaju u funkciji ozdravljenja posrnutih preduzeća. Normativni okvir za stečajne postupke otvorene u tom periodu je bio Zakon o prinudnom poravnanju, stečaju i likvidaciji.²⁸ U vođenju postupka su dominantnu ulogu imali organi privrednog suda (predsjednik stečajnog vijeća, stečajni sudija).

Stečajni postupci iz ovog perioda su atipični, jer su se odvijali u vanrednim okolnostima duboke društvene i sistemske tranzicione krize. Osnovni uzroci propadanja velikog broja preduzeća su bili sistemske prirode, dok su mnogobrojne slabosti preduzeća naslijeđene iz samoupravnog perioda povećavale njihovu podložnost krizi. To je bio izuzetno težak period za uvođenje stečaja, što je obično bilo praćeno snažnim socijalnim tenzijama i konfliktima, a nerijetko i političkim implikacijama. Stoga je u pogledu primjene stečaja postojala značajna rezerva, a njihovo uvođenje je obično odlagano. Stečajni postupci su često trajali godinama, ponekad i sa svrhom prividnog održavanja u životu preduzeća čija likvidacija je mogla proizvesti složene posljedice. Javnost je, pod uticajem ideološke matrice iz prethodnog razdoblja, ali i drastičnog osiromašenja društva i velike nezaposlenosti, imala izrazito neprijateljski odnos prema preduzećima koja su bila prinuđena da uvedu stečaj.

Ova oblast se, u uslovima u najvećoj mjeri privatizovane privrede, na savremen način reguliše novim Zakonom o insolventosti privrednih društava²⁹ iz 2002. godine. Ovaj zakon uređuje „uslove i postupak stečaja, lične uprave u stečaju i reorganizacije privrednih društava, ustanova i preduzetnika, kao i prava i obaveze učesnika i trećih lica u ovim postupcima“ (Glava I – Opšte odredbe, član 1). Ovim zakonom se uređuju postupci (Glava I – Opšte odredbe, član 2):

1. Stečaja.
2. Reorganizacije.
3. Lične uprave u stečaju.

„Lična uprava u stečaju je vrsta postupka u kome uprava stečajnog dužnika vrši prodaju imovine u skladu sa planom lične uprave u stečaju, koji se podnosi i odobrava u skladu sa odredbama ovog zakona kojima se uređuje plan reorganizacije.“

Moratorijum i privremeno obustavljanje svih aktivnosti su ovim zakonom (Glava V – Upravna ovlašćenja, član 37) određeni:

„Od trenutka podnošenja predloga za pokretanje stečajnog postupka, postupci po tužbama ili radnje koje su usmjerene na izmirenje potraživanja prema dužniku, privremeno se obustavljaju (u daljem tekstu: moratorijum), uključujući:

1. Sve radnje u cilju namirenja ili naplate dugova, poreza, kazni ili obaveza druge vrste koje nastanu prije dana podnošenja predloga, osim u postupku prijavljivanja potraživanja .
2. Sve radnje u cilju konstituisanja, promjene ili realizacije založnih prava ili obezbjeđenja potraživanja prema imovini iz stečajne mase .
3. Sve radnje u cilju sticanja, oduzimanja ili prodaje bilo koje obezbjeđene, založene imovine iz dužnikove stečajne mase ili druge radnje koje se preduzimaju nad imovinom iz stečajne mase. “

Metode reorganizacije u ovom zakonu su određene na sljedeći način (Glava VIII – Reorganizacija, član 61):

„Mjere koje se preduzimaju u cilju sprovođenja reorganizacije obuhvataju sve mjere, pojedinačno i u kombinaciji, koje nijesu zabranjene odredbama ove glave ili drugim zakonima, pod uslovom da su u skladu sa svim zahtjevima za odobrenje plana i sa svim posebnim odredbama ovog zakona koje se na njih odnose, a obuhvataju:

1. Zadržavanje dijela ili cjelokupne imovine iz stečajne mase .
2. Prodaju cjelokupne ili dijela imovine iz stečajne mase, sa ili bez založnog prava ili prenos takve imovine na ime izmirenja potraživanja .
3. Zatvaranje neprofitabilnih pogona ili promjenu djelatnosti .
4. Raskid ili izmjenu opterećenih ili nepovoljnih ugovora ili zakupa .
5. Odlaganje otplate dugova ili obezbjeđivanje otplate u ratama .
6. Izmjenu rokova dospelosti, kamatnih stopa ili drugih uslova zajma ili instrumenata obezbjeđenja .
7. Otpuštanje dugova u cjelini ili djelimično .
8. Izvršenje ili izmjenu založnog prava .
9. Pretvaranje neobezbijeđenih zajmova u obezbijeđene zajmove .
10. Zalaganje neopterećene imovine .
11. Pretvaranje duga u akcijski kapital .
12. Uzimanje novog kredita .
13. Pribavljanje nove investicije .
14. Osporavanje i poništenje potraživanja koja nijesu pravno valjana .
15. Isplata dospjelih potraživanja .
16. Otpuštanje zaposlenih .

17. Ustupanje neopterećene imovine na ime izmirenja potraživanja.
18. Izmjene i dopune statuta, opštih akata privrednog društva dužnika i drugih dokumenata o osnivanju ili upravljanju.
19. Spajanje ili pripajanje dva ili više lica.
20. Prenos dijela ili cjelokupne imovine na jednog ili više postojećih ili novoformiranih subjekata.
21. Poništavanje ili izdavanje novih hartija od vrijednosti od strane dužnika, ili bilo kog novog subjekta koji je formiran u skladu sa prethodnom tačkom.
22. Sve ostale mjere koje nijesu zakonom zabranjene i koje su u skladu sa ograničenjima iz plana reorganizacije ili iz postupka za odobravanje plana."

Sudska likvidacija se sprovodi „u skladu sa odredbama ovog zakona koje se odnose na stečaj“ (Glava X – Zaključenje postupka, član 99).

Formalna insolventnost (stečaj) je u savremenom domaćem poslovanju postala legitimna strategijska opcija za preduzeća ozbiljno narušenog zdravlja, koja im pružaju mogućnost reorganizacije, odnosno poslovnog zaokreta.

Likvidacija je definitivna potvrda neuspjeha i potpune propasti preduzeća. Ona može predstavljati najpovoljniju opciju preduzeća u situaciji krize i propadanja ili može biti posljedica neuspjeha poslovnog zaokreta. Likvidaciji kao strategiji brzog napuštanja problematičnog i/ili neperspektivnog biznisa pristupaju preduzeća čija je likvidaciona vrijednost veća od tržišne vrijednosti, odnosno kada preduzeće više vrijedi „mrtvo“ nego „živo“. Dobrovoljnoj likvidaciji obično pristupaju mali solventni biznisi koji nemaju perspektivu. Likvidacija može nastupiti i kao neposredna posljedica neuspjelog poslovnog zaokreta (iz formalne insolventnosti ili ne), kada za njegov ponovni pokušaj nema realne mogućnosti, odnosno kada se preduzeće posle neuspjelog zaokreta nađe u bezizlaznoj situaciji u kojoj je svaki dalji pokušaj oporavka nemoguć. Tada se kao najracionalnije rješenje nameće njegovo zatvaranje i prodaja njegove aktive. Likvidacija je poslovna situacija u kojoj nastupa neminovnost najtežih posljedica za preduzeće i njegove steikholdere. U situaciji njene neminovnosti potrebno je da se sprovede pravovremeno i efikasnije, jer svako oklijevanje vodi ka daljem komplikovanju ionako beznadežne situacije. Postupak likvidacije preduzeća je takođe normativno regulisan.

Privremeno sigurna luka, procedura formalne insolventnosti, preduzećima pruža mogućnost poslovnog zaokreta. Njegovo sprovođenje iz formalne insolventnosti je krajnje složeno i neizvjesno. Ipak, mogućnost zaokreta iz formalne insolventnosti može biti dragocjena, posljednja prilika za prekretnicu ka ozdravljenju i povratak normalnom poslovanju.

5

Strategijski menadžment i strateški zaokret biznisa

Koncept poslovnog zaokreta pripada široj teorijskoj oblasti strategijskog menadžmenta. Strategijski zaokret biznisa primjenjuje metode, tehnike i instrumente strategijskog menadžmenta, prilagođene specifičnim okolnostima situacije zaokreta. Oblast poslovnog zaokreta se u strategijskom menadžmentu obično izučava povezano sa fenomenom krize i strategijama kontrakcije djelatnosti preduzeća.

Strategijski menadžment je nastao razvojem jednostavnijih upravljačkih sistema. Metode i tehnike poslovnog planiranja iz perioda relativno stabilnog poslovnog okruženja su se postepeno razvijale uporedo sa dinamikom promjena sredine i mogućnostima predviđanja budućnosti. Razvijen je strateški menadžment kao zaokružen i sistem menadžmenta, prikladan za primjenu u uslovima brzih i krupnih diskontinualnih promjena post-industrijskog društva.

Frederick W. Gluck i drugi³⁰ nastanak strategijskog menadžmenta posmatraju kroz sljedeće razvojne faze formalnog poslovnog planiranja:

1. *Bazično finansijsko planiranje* – akcenat je na operativnoj kontroli i godišnjem budžetu sa fokusom na proizvodno-finansijske pokazatelje i ciljem ostvarenja budžeta.
2. *Planiranje zasnovano na predviđanju budućnosti* – ekstrapolacijom prošlosti. Akcenat je na analizi sredine i višegodišnjem planiranju sa statičkom alokacijom resursa u odabranom biznisu.
3. *Eksterno orijentisano planiranje* – zasnovano je na marketing filozofiji i povećanoj potrebi reagovanja na tržište i konkurenciju. Strateško razmišljanje je zasnovano na temeljnoj situacionoj i analizi konkurencije, a prati ga dinamička alokacija resursa.
4. *Strategijski menadžment* – fokusiran je na mobilizaciju svih resursa na kreiranju konkurentne prednosti. Proces je strateški orijentisan, kreativan i fleksibilan, podržan kulturom preduzeća, a sa ciljem kreiranja budućnosti.

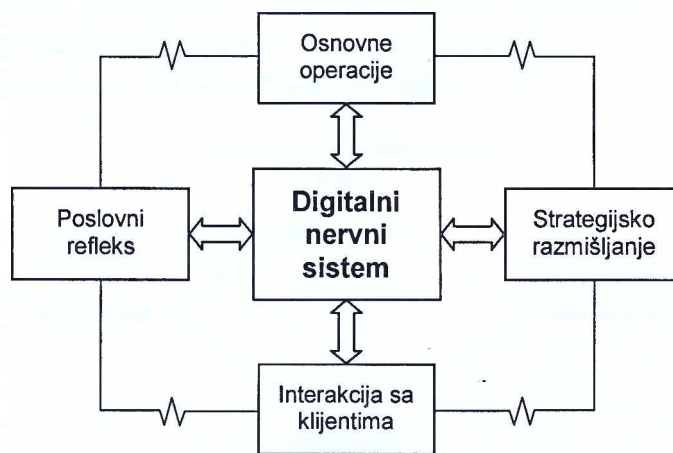
Ansoff i McDonnell, zavisno od promjenljivosti sredine, predvidljivosti budućnosti i načina reagovanja preduzeća, navode četiri faze evolucije menadžmenta sistema:³¹

1. *Menadžment pomoću kontrole* – odgovara poznatoj i stabilnoj promjenljivosti sredine, kada je promjena spora, a budućnost predstavlja ponavljanje prošlosti. Menadžment je baziran na sistemima i priručnicima procedura i finansijskoj kontroli.
2. *Menadžment pomoću ekstrapolacije* – primjenljiv je u uslovima kada je promjenljivost sredine predvidiva ekstrapolacijom prošlosti. Menadžment se koristi: operativnim budžetiranjem, kapitalnim budžetiranjem, upravljanjem pomoću ciljeva, i dugoročnim planiranjem.
3. *Menadžment pomoću anticipacije promjena* – odgovara uslovima predvidivih prijetnji i šansi, kao i poznatih diskontinuiteta. Menadžment sistemi pomoću anticipiranja promjena su periodično strategijsko planiranje i upravljanje strategijskim pozicijama (sa dugoročnim planiranjem predstavljaju menadžment sisteme pozicioniranja).
4. *Menadžment pomoću fleksibilnog/brzog odgovora* – odgovara uslovima djelimično predvidivih šansi i iznenađenja, odnosno promjena koje predstavljaju diskontinuitet u odnosu na prošlost. Kreativnost menadžmenta se ispoljava kroz pravovremene menadžment sisteme:
 - *Kontigentno planiranje* – zasnovano je na kontigentnoj ili situacionoj teoriji, odnosno menadžment pristupu fokusiranom na adaptiranje svakoj konkretnoj poslovnoj situaciji na poseban način. Različite varijante plana (viševarijantno planiranje) odnose se na moguće buduće razvoje situacije i optimalne odgovore preduzeća na svaku konkretnu situaciju.
 - *Menadžment strategijskih pitanja* – predstavlja sistemsku proceduru za rano otkrivanje i brz odgovor na promjene unutrašnjih i spoljnih faktora od bitnog značaja za poslovanje preduzeća (strategijska pitanja).
 - *Menadžment slabih signala* – slabi signali različitog intenziteta u različitom stepenu upućuju na moguće relevantne događaje, na osnovu čega se razvija odgovor preduzeća.
 - *Strategijski menadžment iznenađenja* – razvijen je na osnovu vojnih iskustava u situacijama iznenadnih događaja koji iziskuju hitan i adekvatan odgovor.

Strategijski menadžment dobija novi kvalitet upotrebom sa vremenih elektronskih sistema. Njihovom primjenom je omogućena blago vremena informisanost o svim relevantnim elementima poslovanja. Na toj osnovi

nastaju efektni upravljački procesi koji su posebno značajni u vanredno složenoj i često dramatičnoj primjeni strategijskog zaokreta biznisa.

Gejts³² navodi da trenutna pribavljenost tačnih informacija suštinski mijenja strategijsko razmišljanje. Ono od odvojene, posebne aktivnosti prerađiva u stalni proces povezan sa uobičajenim poslovnim aktivnostima. Digitalni nervni sistem obuhvata digitalne procese koji povezuju sve misli i djelovanje preduzeća. Brza dostupnost informacija o osnovnim operacijama (finansije, proizvodnja, i drugo), kao i onih iz odnosa sa klijentima, omogućavaju brzu adaptaciju na novonastale prilike kroz pravovremen strategijski odgovor (prikaz 7).



Prikaz 7: Digitalni nervni sistem preduzeća³³

Certo i Peter³⁴ strategijski menadžment definišu kao kontinuirani, iterativni proces, usmjeren na održavanje preduzeća potpuno pod esnim da odgovori svojoj sredini. Proces strategijskog menadžmenta uključuje:

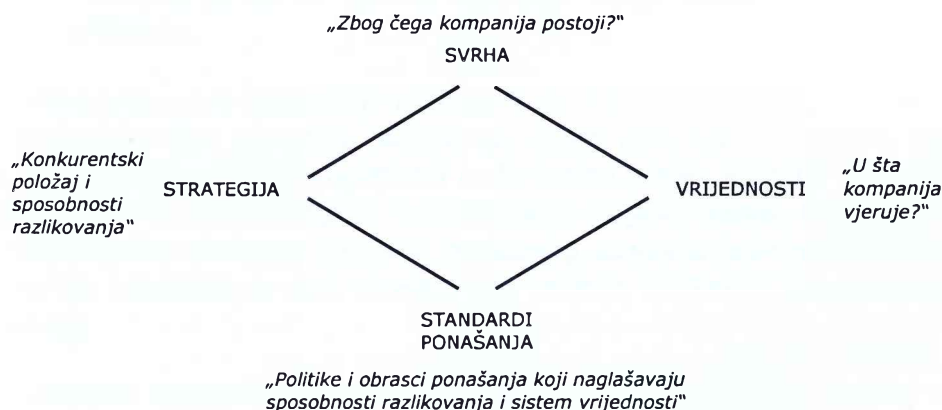
- Analizu sredine.
- Usmjeravanje organizacije (misija i ciljevi).
- Formulisanje strategije.
- Implementaciju strategije.
- Strategijsku kontrolu.

Proces strategijskog menadžmenta, kao i proces strategijskog zaokreta biznisa, po pravilu započinje situacionom analizom (dijagnostičkim pregledom) internih i eksternih faktora sredine preduzeća. Specifičnost dijagnostičkog pregleda preduzeća u situaciji zaokreta je njegov dodatni snažan fokus na uzroke slabljenja i mogućnosti oporavka preduzeća. On se obično odvija u uslovima kritičnosti raspoloživog vremena i krupnih pritisaka na poslovanje preduzeća, što uslovljava brz i sažet pristup njegove primjene.

Misija je jedna od osnovnih kategorija strategijskog menadžmenta. Ona dražava razlog postojanja (*raison d'être*) preduzeća, njegov identitet i njegovo generalno poslovno usmjerenje. Prirodno se zasniva na poslovnoj (strategičkoj) viziji preduzeća, razrađuje se strategijskim ciljevima i daljim sistemom iljeva i strategija. Preduzeća u situaciji zaokreta često imaju „misionarske“ probleme koji uslovljavaju potrebu ponovnog osmišljavanja biznisa.

Ashridge model (prikaz 8) ukazuje na četiri ključne komponente misije preduzeća:

1. *Svrhu* – zbog čega kompanija postoji.
2. *Strategiju* – konkurentski položaj i sposobnosti razlikovanja.
3. *Standard ponašanja* – politike i obrasci ponašanja koji naglašavaju sposobnosti razlikovanja i sistem vrijednosti.
4. *Vrijednost* – u šta kompanija vjeruje.



Prikaz 8: Model misije – Ashridge³⁵

Adižes³⁶ ističe da je postupak kreiranja misije organizacije složen i delikatna proces usklađivanja i stvaranja zajedničkog usmjerenja raznorodnih interesa. Osnovni principi kreiranja misije preduzeća se ogledaju u sljedećem:

- Misija preduzeća treba da bude autentična.
- Kreiranje misije je zajednički čin rukovodstva preduzeća.
- Preporučeni horizont razmatranja je 3 godine.
- Misija treba da definiše sve značajne poslovne djelatnosti kojima preduzeće želi i namjerava da se bavi, u skladu sa njegovim najboljim i jedinstvenim sposobnostima, a što podrazumijeva da su jasno definisani: a) glavni proizvodi i/ili usluge preduzeća; b) ciljni kupci; c) glavna geografska područja poslovanja.
- Misija mora da uvažava sve zainteresovane strane.



- Misija treba da bude izazovna i inspirativna i da svojim smislom nadahnjuje sve koji učestvuju u njenom ostvarivanju (kratka, jasna, prihvatljiva).
- Misija treba da bude strukturirana, to jest, sastavljena od nekoliko „standardnih“ komponenti, poređanih po određenom redoslijedu: a) svrha postojanja preduzeća; b) glavni proizvodi, usluge i izvori prihoda; c) ciljna tržišta i geografska područja poslovanja; d) poslovna filozofija; e) slogan; f) glavni oslonci uspjeha; g) glavne tehnologije; h) imidž i reputacija preduzeća; i) briga za zaposlene.
- Misija kao upravljački instrument ujedno predstavlja i osnovni dokument strategijskog upravljanja, koji se dalje operacionalizuje.
- Osnovni smisao misije je da otvori nove perspektive, pruži jasnu orijentaciju i promijeni ponašanje zaposlenih, usmeravajući ih ka željenoj budućnosti.
- Poželjno je da se proces kreiranja misije odvija u kontinuitetu i efikasno.

Dinamika nove ekonomije nameće preduzećima potrebu za permanentnim preispitivanjem ukupnog poslovanja, često testirajući i njihovu spremnost da napuste postojeću djelatnost i uđu u novi biznis. Potreba preusmjerenja preduzeća podrazumijeva redizajniranje njegove misije. Karakterističan i posebno složen slučaj je primjena poslovnog zaokreta promjenom područja poslovanja (ulaskom u novi biznis), koji iziskuje korjenitu promjenu misije preduzeća.

*Andelko Lojpur*³⁷ proces redizajniranja misije preduzeća smatra sistematizovanim procesom, koji se, posmatran kao model, može raščlaniti na više dijelova:

1. Faktori koji izazivaju promjenu misije.
2. Spoznaja da je promjena misije nužna.
3. Dijagnoza problema.
4. Izbor alternativnih tehnika za promjene.
5. Definisanje misije.
6. Spoznaja i otklanjanje ograničenja i otpora promjenama misije.
7. Implementacija misije.
8. Monitoring procesa promjene misije.

Misija preduzeća se u savremenim uslovima diskontinuiteta obično postavlja fleksibilnije i u nešto opštijoj formi. Razlog tome je potreba brze i fleksibilne adaptacije diskontinualnim promjenama okruženja. Suviše kruto postavljena misija može predstavljati ozbiljnu prepreku lakom i brzom mijenjanju preduzeća, to jest ona može biti izvor snažnih otpora promjenama. To ima

poseban značaj u situaciji zaokreta, koja može biti prouzrokovana nedovoljnom prilagodljivošću okruženju i koja iziskuje brze i krupne promjene da bi se preduzeće oporavio i opstalo.

Poslovno usmjerenje preduzeća je opredijeljeno poslovnom vizijom, misijom i stratezijskim ciljevima – koji predstavljaju konkretizaciju misije preduzeća.

Todorović i drugi³⁸ ciljeve posmatraju kao stanje, odnosno tip i nivo poslovnih performansi kojima će preduzeće težiti u ostvarivanju svoje misije. Autori navode mišljenje (*Johnson* i *Scholes*) po kojem se operacionalizacija misije kroz ciljeve može predstaviti specifičnim performansama tipa: a) rast; b) profitabilnost; c) efikasnost upotrebe resursa; d) doprinos vlasnicima; e) doprinos potrošačima; f) doprinos zaposlenima; g) doprinos društvu/državi.

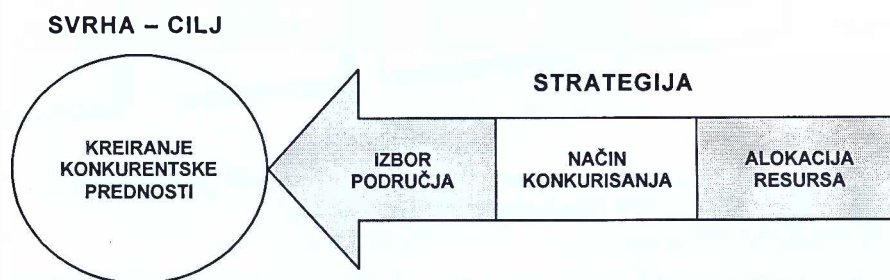
Poslovna strategija izvire iz usmjerenja preduzeća. Ona u suštini predstavlja način ostvarivanja stratezijskih ciljeva, sa fokusom na stvaranje i održivost konkurentne prednosti preduzeća. Preduzeća u situaciji zaokreta po pravilu nemaju snažnu i efektanu strategiju. Stoga stratezijski zaokret biznisa podrazumijeva razvoj nove poslovne strategije preduzeća.

Ilustracija: Izvanredne strategije na japanski način³⁹

Kenichi Ohmae, jedan od najpoznatijih japanskih konsultanata za stratezijski menadžment i bivši direktor čuvene konsultantske kuće „*McCinscy and Company*“ INC, primijetio je u svom radu sa mnogim japanskim kompanijama da njihov uspjeh proizilazi iz izvanrednih strategija. Međutim, u tome istovremeno postoji paradoks. Po pravilu, takve kompanije nemaju brojno osoblje za planiranje, kao ni razrađene, „pozlaćene“ strateške procese planiranja. Osnovna poruka ovog, bez sumnje, poznatog autora, jeste da uspješna poslovna strategija ne proizilazi iz drugih analiza već iz posebnog stanja uma. Pronicljivost i nagon za postizanjem uspjeha podstiču način razmišljanja koji, u svojoj osnovi, postaje više kreativan i intuitivan nego racionalan. Stratezi ne odbacuju analizu. Oni bez nje ne mogu. Ali, oni je koriste samo da bi podstakli kreativan proces i provjerili ideje koje iskrsnu. Velike strategije, kao i umjetnička remek djela ili veliki naučni pronalasci, iziskuju znanje pri razradi, ali vuku korijen iz sposobnosti opažanja koje je izvan dometa svjesne analize. Desna strana mozga, maštovita, intuitivna, kreativna, dobija sve veći značaj. Intuitivne, anticipativne sposobnosti menadžera – lidera, postaju sve značajnije.

*Ivanović*⁴⁰ kao mišljenje većine autora navodi da osnovni sadržaj strategije čine: izbor poslovnog područja, konkurentna prednost na izabranom poslovnom području i alokacija resursa. Autor precizira osnovne karakteristike strategije u sljedećem:

1. Strategija predstavlja interaktivnu vezu između organizacije i njene sredine.
2. Strategija je usmjerena na ostvarivanje ciljeva .
3. Osnovni elementi strategije su:
 - a. Izbor područja poslovne aktivnosti (proizvod/tržište) .
 - b. Kreiranje konkurentske prednosti .
 - c. Alokacija resursa.
4. Strategija i njene komponente su prisutne na svim nivoima organizacione strukture (strategije višeg nivoa su ciljevi nižeg nivoa – princip promjenljivosti ciljeva i strategija – *Ansoff*).



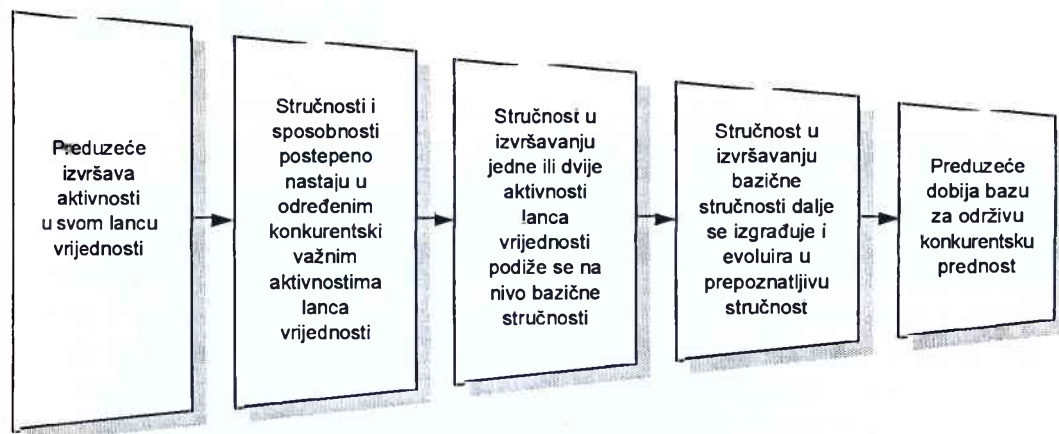
Prikaz 9: Elementi strategije⁴¹

Uspješno preduzeće obezbjeđuje određene proizvode i usluge svojim potrošačima na efektivniji i efikasniji način od konkurencije. Na osnovu svojih kompetentnosti, preduzeće formira konkurentsku prednost na kojoj bazira dalji razvoj. Jezgro održive konkurentske prednosti postaje uporište poslovnog zaokreta posrnulog preduzeća.

Porter⁴² je razvio koncept lanca vrijednosti, kao sistematičan prikaz obavljanja i interakcija aktivnosti preduzeća, a u svrhu identifikovanja izvora njegove konkurentske prednosti. Lanac vrijednosti sadrži dvije strategijski različite grupe aktivnosti preduzeća: a) primarne aktivnosti (ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja, usluge) ; b) aktivnosti podrške (nabavka, razvoj tehnologije, upravljanje ljudskim resursima, infrastruktura preduzeća). Autor identifikuje dva osnovna izvora konkurentske prednosti: a) prednost u troškovima ; b) diferenciranje; na osnovu kojih razvija osnovne konkurentske strategije: a) vođstvo u troškovima ; b) diferenciranje; c) fokusiranje (fokus na troškovima, fokus na diferenciranju).

Thompson i drugi (prikaz 10) formulišu tok pretvaranja rezultata aktivnosti lanca vrijednosti u konkurentsku prednost. Preduzeće izvršavanjem lanca vrijednosti postepeno razvija stručnosti i sposobnosti u određenim kon-

kurentske važnim aktivnostima. Stručnost u izvršavanju jedne ili dvije aktivnosti se izgrađuje kao bazična i ona se dalje usavršava i razvija u prepoznatljivu sposobnost, čime preduzeće dobija osnovu za održivu konkurentsku prednost.



Prikaz 10: Pretvaranje rezultata aktivnosti lanca vrijednosti u konkurentsku prednost⁴³

Postojanje polja visoke stručnosti preduzeća, koje se može pretvoriti u održivu konkurentsku prednost, dragocjeno je za oporavak preduzeća u problemima. Poslovnim zaokretom se nastoji valorizovati otvorena proizvodno-tržišna perspektiva. Uspjeh u tom nastojanju obično znači krupan korak ka konačnom oporavku.

Savremene metode i tehnike strategijskog menadžmenta nalaze specifičnu primjenu u kontekstu, često dramatične, situacije zaokreta. Ove metode i tehnike, podržane savremenim elektronskim sistemima, omogućuju efektno upravljanje i u najsloženijim situacijama. Preduzeće u situaciji zaokreta se može opredijeliti za snaženje postojeće misije (biznisa) ili za njenju promjenu ulaskom u novi biznis. Strategije zaokreta su usmjerene brzom i krupnom unapređenju poslovnih performansi iskazanih strategijskim ciljevima posrnulog preduzeća. Kreiranje uspješnih strategija zaokreta, pored neophodnih analitičkih napora, zahtijeva i izrazito kreativan pristup osmišljavanja optimalnog puta oporavka. Zdravo jezgro preduzeća sa mogućnošću kreiranja održive konkurentске prednosti obično poslovni zaokret čini izglednim. Strategijski menadžment, prilagođen vanredno specifičnoj situaciji zaokreta, predstavlja srž upravljačkog procesa strategijskog zaokreta biznisa.

6

Uloga marketinga u strategijskom zaokretu biznisa

Marketing poslovna filozofija, generalno, ima centralno mjesto u poslovanju preduzeća. Uspjeh preduzeća direktno zavisi od njegove tržišne (marketinge) uspješnosti. Nezaobilazna je uloga marketinga u poslovnom usmjeravanju i formulisanju poslovne strategije preduzeća, bilo da se radi o rastu i razvoju ili njegovom oporavku. Savremeno globalno poslovanje totalno integriše marketing filozofiju u sve aktivnosti preduzeća. Nastoje se kreirati produkti „koji će se sami prodavati“, a sa potrošačima se razvija što tješnji partnerski odnos. U kontekstu strategijskog zaokreta biznisa, pored savremenog određenja marketinga, posebno su važna pitanja: zapostavljanja marketinga kao izvorišta krize i propadanja preduzeća i njegove uloge u formulisanju i implementaciji programa (strategije) zaokreta.

Profesor *Mihailović*⁴⁴ osnovne uzroke savremene uloge marketinga sistematizuje u sljedećem: a) globalizacija ekonomije; b) informatizacija društva; c) novi kupci; d) novi način vođenja preduzeća.

Savremene tržišne privrede su strukturirane od pet osnovnih tržišta i tokova njihove povezanosti: tržišta resursa (sirovina, radne snage, novca), tržišta proizvođača, tržišta posrednika, tržišta potrošača, i tržišta državnih nabavki. Proizvođači kupuju na tržištu resurse i stvaraju proizvode i usluge koje prodaju posrednicima, a ovi finalnim kupcima. Vlada ubira dažbine u ovom prometnom lancu i obezbjeđuje javne usluge. Nacionalne i globalna privreda predstavljaju kompleks razmjennom međupovezanih grupa tržišta.⁴⁵

Philip Kotler i *Kevin Lane Keller*⁴⁶ zaključuju da tržište „nije više što je nekad bilo“, već se radikalno promijenilo pod uticajem krupnih, ponekad povezanih, društvenih faktora:

- *Tehnologija koja se mijenja* – elektronska revolucija je stvorila doba informatike.
- *Globalizacija* – tehnološki napredak u saobraćaju, otpremanju i komunikacijama je olakšao kompanijama poslovanje u drugim zemljama, a potrošačima kupovinu iz drugih zemalja.

- *Deregulacija* – u mnogim zemljama privreda je oslobođena državne kontrole radi stvaranja većih konkurentskih i razvojnih mogućnosti.
- *Privatizacija* – u mnogim zemljama državne kompanije su privatizovane u cilju povećanja efikasnosti.
- *Snažnija pozicija kupaca* – potrošači sve više očekuju bolji kvalitet i usluge i izvjesno prilagođavanje svojim potrebama.
- *Prilagođavanje pojedinačnim potrebama* – individualno izdiferencirana proizvodnja dobija veći značaj.
- *Povećana konkurencija* – proizvođači brendova se suočavaju sa velikom konkurencijom domaćih i inostranih brendova.
- *Konvergencija privrednih grana* – industrijske granice se sve više gube, jer nove mogućnosti leže u presjeku dvije i li više privrednih grana.
- *Transformacija maloprodaje* – sitna maloprodaja je pod sve većim pritiskom velike maloprodaje.
- *Eliminacija posredovanja* – njoj je uveliko doprinio internet i elektronska prodaja.

Mihailović⁴⁷ upućuje na novi, odnosno holistički i li potpuni koncept marketinga, kao integralno proširenje prethodnog (fokusiranog na odgovarajućoj ponudi i marketing mixu) sa zahtjevom za fundamentalnim promjenama u kreiranju strategije preduzeća, pri čemu marketing zadržava prioritetni značaj (*Koter*). Raniji marketing koncept (masovna proizvodnja, masovna i visoka standardizacija proizvoda, masovni marketing, prosječni potrošač) baziran na stabilnoj tražnji, stabilnim proizvodima i stabilnim procesima, sa svrhom kreiranja i zadržavanja potrošača, biva dopunjen „razvojem povezivanja sa kupcima“ (*develop customer relationship*) kao novim zadatkom menadžmenta. Novi marketing se u osnovi ogleda u:

- *Kreiranju „zahtijevane“ vrijednosti* – koncept novog marketinga ističe vrijednost koja se formira kod potrošača (za razliku od ranijeg koncepta koji je isticao potrebe).
- *Povezivanju s kupcima* – kupac postaje poslovni partner (*Relationship Marketing*), a menadžment povezivanja sa kupcima (*Customer Relationship Management*) ključ svih marketing procesa savremenog preduzeća.
- *Stvaranju lojalnosti prema preduzeću umjesto proizvodu* – nastoji se formirati lojalnost (kontinuitet kupovine) kupca prema preduzeću kao biznis instituciji, kao osnova dugoročnog rasta i profitabilnosti.
- *Novoj ulozi marketinga u preduzeću* – marketing se, sada kao proces, u potpunosti integriše u sve tokove preduzeća, kao integralni dio opšteg menadžmenta usmjerenog na kontinualni rast i povećanje vrijednosti preduzeća.

Uspješan marketing pristup omogućava preduzeću da ostvari optimalnu poslovnu poziciju. Usredsređenost na potrošače i uspješna izgradnja konkurentne prednosti vode ka poslovnom uspjehu. S druge strane, savremeno poslovanje surovo kažnjava zapostavljanje marketinga – dolazi do refleksije na proizvodno-tržišnu poziciju preduzeća i vodi njegovom slabljenju, krizi i propadanju.

*Milorad Jovović*⁴⁸ apostrofira stanovište da su potrošači početna i završna tačka marketing aktivnosti. Promjene u njihovim potrebama, željama, zahtjevima i ponašanju su predmet stalnog proučavanja top-menadžmenta preduzeća. Preduzeća su zainteresovana da istraživanjem potrošača: a) utvrde glavne faktore koji opredjeljuju njihovo ponašanje; b) razumiju i objasne njihovo ponašanje; c) predvide ponašanje potrošača. Veće šanse za dugoročni poslovni uspjeh imaju preduzeća koja pravovremeno i adekvatno odgovore na nastale promjene, kroz: a) otkrivanje atraktivnih tržišnih mogućnosti; b) segmentaciju i izbor ciljnih tržišta; c) definisanje optimalne kombinacije instrumenata marketing miksa; d) optimalno pozicioniranje i repozicioniranje proizvoda; e) unapređenje efikasnosti i efektivnosti marketing strategija.

Harmonija preduzeća sa okruženjem iziskuje totalnu integraciju marketing filozofije u njegovo poslovanje, dok izostanak odgovarajućeg marketing pristupa inicijalno narušava odnose sa potrošačima, a potom i ostalim stakeholderima. Nepoznavanje i zanemarivanje zahtjeva i promjena u preferencijama i ponašanju potrošača se, po pravilu, veoma brzo odražava na sve aspekte poslovanja i vodi u krizu i propadanje preduzeća. U tom slučaju, obnova povjerenja i partnerstva sa potrošačima zahtijeva misionarsku posvećenost i postaje primarni cilj strategijskog zaokreta biznisa.

Ilustracija: Stvaranje kvaliteta svjetske klase u Chrysler korporaciji⁴⁹

U 1987. godini izgledalo je da se *Chrysler* nalazi u škripcu, poput boksera koji se tetura i predstoji mu poraz u borbi od životnog značaja. Kompanija je izgubila stotine miliona *USD* i preko 25% svoje radne snage, a svakako i brojne kupce, uglavnom u korist japanske konkurencije.

Šta da se radi? Izvršni direktor *Lee Iacocca* i njegov glavni menadžer shvatili su da ništa ne može pomoći osim revolucije u kvalitetu. Kompanija nije imala drugog izbora nego da počne iz početka i da stvori takav automobil koji će privući kupce u prodajne salone i navesti ih da se vrate po još.

Neon, mali automobil, predstavlja možda najveći simbol preporoda *Chrysler* korporacije. U 1990. godini cilj je bio da se stvori prvi američki mali automobil koji bi mogao da konkuriše kvalitetu *Toyote* i *Honde* i prodaje se uz profit, a to nije bio mali izazov. *Chrysler* je morao da brzo napravi *Neon*, tako da je kompanija bila prinuđena da razvije procese koji su doveli do završetka projekta u rekordnom vremenu i uz konačnu uštedu 40% uobičajenih troškova pri razvoju novog vozila. Trebalo je da bude jeftino, i bilo je: njegova izrada koštala je 500 *USD* manje od

stvaranja bilo kojeg konkurentskog malog automobila. Morao je da bude svjetskog kvaliteta, a da stoji rame uz rame sa *Tojotinom Korolom* u pogledu rentabilnosti. Evo kako je *Krajslerov* tim postigao ove ciljeve.

Razvoj novog proizvoda započeo je uz istrajno, čak nemilosrdno sagledavanje onoga što kupci žele, a ne planiranjem onoga što je kompanija pretpostavljala da bi ljudi željeli da kupe. *Krajslerovi* istraživači utvrdili su da je *Fordov* novi *Eskort* propao zbog stajlinga bez sjaja i bučnog motora i pronašli su šta vlasnici malih automobila zaista žele: osjećaj velikog automobila, pouzdanost japanskog vozila, zadovoljstvo koje pružaju sportska kola i sigurnost jednog *Volvoa*. I da mašina bruji, da postoje vazdušni jastuci i ojačana vrata radi bezbjednosti, uz jako svijetleće ovalne farove, ali bez ojačanih prozora – povećavaju cijenu a nijesu potrebni. Prototipove treba voziti stotinama i hiljadama milja radi utvrđivanja pouzdanosti.

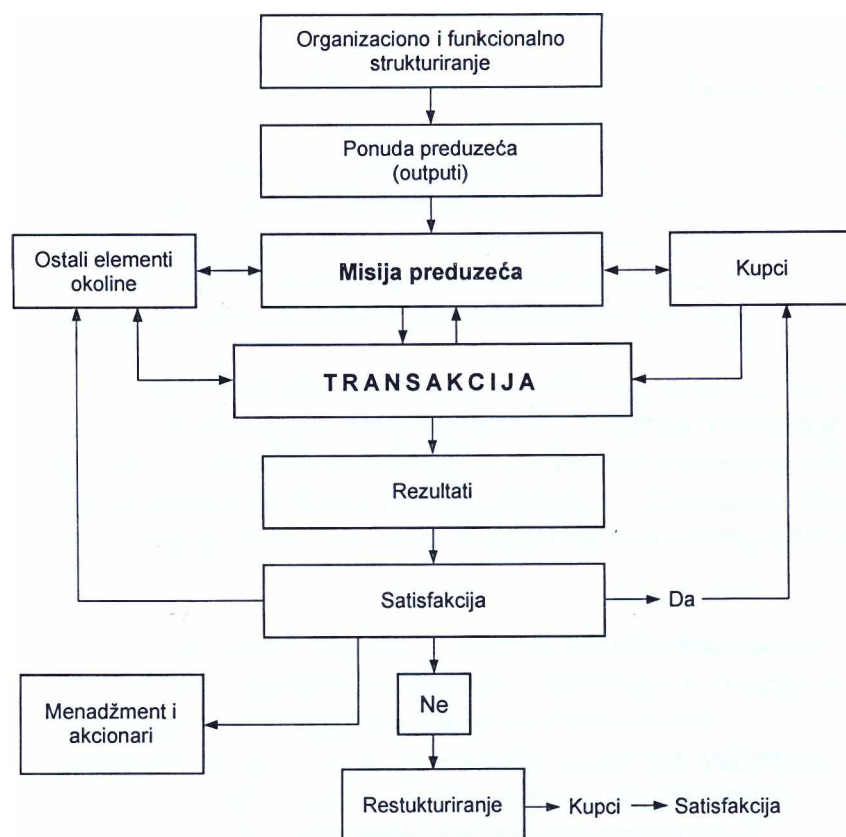
Ključ rješenja bio je u timskom radu. Automobil je stvorio konkurentan inženjering – simultano djelovanje timova stručnjaka iz marketinga, agenata prodaje, inženjera projekatata i pogonskih inženjera. *Krajslerov* tim sarađivao je sa dvadeset pet dobavljača, koji su dopremili 70% od vrijednosti automobila. Kompanija je uključila i svoje zaposlene u proizvodnju u fabrici *Neona* u *Belvederu (Illinois)*, koji su uradili preko 4 hiljade izmjena na automobilu u procesu proizvodnje. *Krajslerovo* novo usmjerenje ka dugoročnom zadovoljavanju kupaca omogućilo je kompaniji da se veoma uspješno vrati sa ivice bankrotstva, s obzirom da uspostavlja odnose sa cjelokupnom novom generacijom vozača.

Preduzeće u situaciji zaokreta temeljno preispituje sve aspekte poslovanja, sa posebnim težištem na marketinškom. Strategija trajnog oporavka se suštinski bazira na marketing mogućnostima (tržišnoj perspektivi) preduzeća.

*Mihailović*⁵⁰ upozorava da nesaglasnost autputa preduzeća i okruženja upućuje da se u njemu moraju preduzeti radikalni zaokreti, od misije do tekućih poslova. Marketing koncept predstavlja platformu za preispitivanje ciljeva i kreiranje biznisa koji ima kupce i donosi profit. Restrukturiranje preduzeća obuhvata novu organizacionu strukturu, ali i „preispitivanje ispravnosti bazičnih poslova (djelatnosti) i kreiranje funkcija da se obavi misija koja korespondira sa očekivanim zahtjevima sredine.“ Ono ima za cilj povratak kontinuirane satisfakcije kupaca, ostalih činilaca okoline, kao i akcionara i menadžmenta. Dugoročan kontinuitet razmjene sa okruženjem integriše preduzeće sa sredinom, pri čemu se od preduzeća očekuje da: a) stvara adekvatne resurse kao potencijale za kreiranje ponude; b) upravlja njima tako da se postiže dvopolna satisfakcija (prikaz 11).

Marketing filozofija, isto kao što je integrisana u ukupnost poslovanja savremenog preduzeća, prožima i sve faze i aspekte poslovnog zaokreta. Dijagnostički pregled ima poseban fokus na proizvodno-tržišne aspekte pro-

blema. Preduzeće u situaciji zaokreta generalnu strategiju oporavka oličenu u programu zaokreta suštinski zasniva na marketing mogućnostima preduzeća. Implementacijom programa zaokreta i institucionalizacijom podržavajuće poslovne kulture, koja odražava posvećenost preduzeća potrošačima, marketing filozofija se u potpunosti integriše u njegovo poslovanje. Ona je ujedno i pri - zma iz koje se posmatraju stratezijski, operativni, finansijski, organizacioni, upravljački i drugi aspekti stratezijskog zaokreta b iznisa.



Prikaz 11: Restrukturiranje preduzeća za kontinuitet satisfakcije⁵¹

Zanemarivanje marketinga dovodi do slabljenja preduzeća, a njegov oporavak iziskuje da svi aspekti poslovnog zaokreta budu prožeti marketing filozofijom. Ponovno osmišljavanje biznisa, bilo da se radi o poslovnom zaokretu kroz jačanje postojeće djelatnosti ili ulasku u novi biznis, zasniva se na proizvodno-tržišnim mogućnostima preduzeća. Izbor optimalne stratezijske opcije zaokreta, kao i aktivnosti na njenoj implementaciji, bazirani su na marketing pristupu. Preduzeće koje se nastoji oporaviti mora biti intezivno fokusirano na potrošače. Uspješnost primjene stratezijskog zaoketa biznisa, usmjerenog trajnom održivošću preduzeća, značajno je opredijeljena totalnom integrisanošću marketinga u cjelokupan proces njegovog odvijanja.

Potreba za strategijskim zaokretom u savremenom biznisu

Nova ekonomija je turbulentnošću i umnoženim diskontinuitetima dovela do globalne situacije u kojoj je visok stepen preduzeća u problemima širom svijeta postao stalnost. Smatra se da se konstantno u poslovnim problemima nalazi između petine i trećine ukupnog broja preduzeća. Očekuje se da taj trend ostane karakteristikom savremenog biznisa, čak i da se pojača u uslovim djelovanja svjetske ekonomske krize. Stoga ubrzano raste značaj poslovnog zaokreta i o njemu se govori kao o globalnom fenomenu.

Slatter i Lovett⁵² konstatuju da je menadžment zaokreta bio relativno nepoznata tema još sredinom osamdesetih (u vrijeme izdavanja njegove prethodne knjige *Korporativni oporavak – Corporate Recovery*, 1984), dok danas (u vrijeme izdavanja *Korporativnog zaokreta – Corporate Turnaround*, 1999) on predstavlja globalni fenomen. Potreba za menadžmentom zaokreta zavisi od:

1. *Makro-ekonomskog zdravlja* – ukupno zdravlje ekonomije ima veliki uticaj na broj bolesnih kompanija. Ekonomija u recesiji generalno prouzrokuje i veliki broj kompanija sa problemima.
2. *Industrijske konkurencije* – zdravlje pojedinih industrija utiče na stanje kompanija koje u njima posluju. Globalizacija poslovanja, nove tehnologije i preovlađujuća priroda promjena su radikalno povećali konkurenciju u mnogim industrijama. Time se uvećao globalni kapacitet rasta, ali je došlo do zaoštavanja uslova poslovanja i opstanka.
3. *Radikalne političke promjene* – kreirale su masovnu potrebu za menadžmentom zaokreta u tranzicionim ekonomijama Istočne Evrope i Kine. Ekonomije u tranziciji su opredjeljenjem za tržišnu privredu i masovnu privatizaciju stvorile krupne pritiske na kompanije da se prilagode, što je izazvalo i veliku potrebu za njihovom transformacijom i zaokretom. Slične reforme, znatno nižeg intenziteta, odvijaju se i u ekonomijama Zapadne Evrope gdje se sve više državnih preduzeća privatizuje, a ona koja ostaju u državnom sektoru sve teže dobijaju subvencije.

Priroda činilaca makroekonomskog stanja, industrijske konkurencije i političkih promjena, sugerije da će nezdrave kompanije biti kontinualna karakteristika globalnog biznis ambijenta.

Autori dalje, na osnovu dostupnosti finansiranja i menadžmenta, zaključuju da je industrija zaokreta istinski sazrela – zaokret je postao veliki biznis:⁵³

- Rast broja investitora specijalizovanih za situacije zaokreta – njihov cilj su kompanije u problemima u kojima poslije preuzimanja provode zaokret, a poslije ostvarenog poboljšanja ih najčešće prodaju.
- Rast broja kompanijskih doktora ili praktičara zaokreta – pratio je porast dotoka kapitala u oblast zaokreta. Specijalisti zaokreta se obično angažuju od strane investitora da bi sproveli zaokret u posrnutoj kompaniji. Završetkom zaokreta (tipično traje dvije godine) specijalisti zaokreta obično odlaze i prelaze na sljedeći slučaj situacije zaokreta.
- Rast broja firmi za specijalistički konsalting zaokreta (malih i velikih).

Posmatran na ovaj način, biznis zaokreta je veoma profitabilan. Slaba preduzeća se obično preuzimaju pod veoma povoljnim finansijskim uslovima. Investitori finansiraju program zaokreta, koji u relativno kratkom roku značajno poboljša performanse preduzeća. Unaprijedeno preduzeće se zatim obično prodaje po značajno većim cijenama. Na taj način se za relativno kratko vrijeme ostvaruju krupne zarade. Pri tome treba uzeti u obzir da:

- Poslovni zaokret je ekstremno složen i težak poduhvat.
- Prate ga krupni rizici.
- Njegova realizacija iziskuje značajne resurse.

Poslovni zaokret kao profesija je iznjedrio praktičare zaokreta ili kompanijske doktore. Njima pripada centralna uloga u primjeni poslovnog zaokreta. Uspješnost u vođenju ovih ekstremno zahtjevnih i teških poslova iziskuje najšira znanja i vještine, kao i vanredne lične predispozicije.

Izrazitu potrebu za primjenom poslovnog zaokreta u domaćim prilikama možemo svrstati u tri karakteristična perioda:

- *Period tranzicije sistemske krize devedesetih* – radikalne društvene i ekonomske promjene po sistemu šok terapije su prouzrokovale krizu i propadanje velikog broja preduzeća.
- *Period privatizacije (prevođenja) oslabljenih preduzeća* – novi vlasnici su imali potrebu da sprovedu poslovni zaokret preduzeća u problemima.
- Period djelovanja aktuelne globalne ekonomske krize – dodatno je pojačana potreba za oporavkom oslabljenih preduzeća.

I pored velike potrebe, kod nas nije razvijena praksa zaokreta u savremenom smislu. Oporavkom oslablje njih preduzeća se kao specijalnošću uglavnom bave stečajni upravnici. Ta profesija je inače u značajnoj mjeri predstavljala bazu iz koje su se razvili savremeni praktičari zaokreta. Izostali su i domaći specijalizovani investitori u biznis zaokreta.

Izvjesno je da je poslovni zaokret postao globalni fenomen i da potreba za njegovom primjenom u savremenom biznisu permanentno raste. To je posljedica turbulentnosti savremenog poslovnog i ukupno društvenog ambijenta, koja dovodi do permanentno značajnog broja preduzeća u krizi i propadanju na globalnom nivou. Takvo stanje je pogodovalo da se zaokret razvije kao biznis (ciljane kupovine oslabljenih preduzeća zarad provođenja zaokreta i najčešće ponovne prodaje), a vođenje zaokreta kao visoko zahtjevna specijalistička profesija. Razvijene ekonomije bilježe povećanje broja specijalizovanih investitora u biznis zaokreta, kao i razvoj profesije vođenja zaokreta. Praktičarima zaokreta pripada glavna uloga u vođenju vanredno složenog i zahtijevnog postupka strategijskog zaokreta biznisa.

Na kraju Glave III „Fundamenti strategijskog zaokreta biznisa“ možemo zaključiti sljedeće: Strategijskom zaokretu biznisa prethode problemi čijim rješavanjem se preduzeće opredjeljuje za najpovoljniju opciju, što ga u slučaju izglednog oporavka vodi ka primjeni cjelovitog poslovnog zaokreta zaokruženog njegovim osnovnim komponentama. Karakter situacije zaokreta upućuje na primjenu odgovarajućeg tipa poslovnog zaokreta, sa graničnom varijantom njegovog sprovođenja iz formalne insolventnosti (bankrota). Strategijski zaokret biznisa se zasniva na specifičnoj primjeni metoda i tehnika strategijskog menadžmenta, a suštinski je prožet poslovnom filozofijom marketinga. Poslovni zaokret je postao globalni fenomen, a potreba za njegovom primjenom u savremenom biznisu je sve izraženija.

Bilješke

- ¹ Slatter, S., Lovett, D. (1999), *Corporate Turnaround – Managing Companies in Distress*, Penguin Books, str. 104–105.
- ² Isto kao 1, str. 106.
- ³ Kieren, H. T. (2002), „The Viability Assessment Under Uncertainty: A Discussion Prior to the Crisis Management Decision“, *Turnaround Management – A Guide to Corporate Restructuring*, Institutional Investor in association with Turnaround Management Association, spring, str. 121–131.
- ⁴ Isto kao 3, str. 128.
- ⁵ Isto kao 3, str. 130, (prilagođeno).
- ⁶ Isto kao 1, str. 117–118.
- ⁷ Hass, J. W., Lagrange C. P. (2002), „What Every Investor Should Know about Lenders and the Turnaround Process“, *Turnaround Management – A Guide to Corporate Restructuring*, Institutional Investor in association with Turnaround Management Association, spring, str. 79.
- ⁸ Hofer, C. W. (1980), „Turnaround strategies“, *Journal of Business Strategy*, Vol. 1, No 1, str. 21.
- ⁹ Isto kao 1, str. 1–2.
- ¹⁰ Isto kao 1, str. 6.
- ¹¹ Slatter, S., Lovett, D., Barlow, L. (2008), *Leading Corporate Turnaround – How Leaders Fix Troubled Companies*, John Wiley & Sons Ltd, str. 20–35.
- ¹² Khandwalla, P. (2001), *Turnaround Excellence: Insights from 120 cases*, Response Books, New Delhi, str. 146–148.
- ¹³ Isto kao 12, str. 149 (prilagođeno).
- ¹⁴ Isto kao 11, str. xi.
- ¹⁵ Isto kao 8, str. 20.
- ¹⁶ Thompson, A. A. Jr., Strickland, J. A. III., Gamble, E. J. (2008), *Strateški menadžment – u potrazi za konkurentskom prednošću*; Mate, Zagreb, str. 153.
- ¹⁷ Porter, E. M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York, str. 4.
- ¹⁸ Hamel, G. (1996), „Strategy as Revolution“, *Harvard Business Review*, July–August, str. 72–73.
- ¹⁹ Isto kao 1, str. 111–112.
- ²⁰ Vukasović G. V. (2010), *Corporate Turnaround: Current State And Application In The Contemporary Business Context*, *Global Business Conference*, Dubrovnik, str. 148.
- ²¹ www.uscourts.gov/library/bankbasic.pdf.
- ²² Kamel, M. Y. (2005), *A Comparative Study to the Impact of Turnaround Strategies and Leadership Factors on Successful Corporate Turnarounds*, a dissertation submitted to Benedictine University, str. 14.
- ²³ Isto kao 22, str. 14.
- ²⁴ www.BankruptcyData.com
- ²⁵ Isto kao 1, str. 8–9.
- ²⁶ Kontić, M. Lj. (2005), *Strategija ozdravljenja preduzeća*, doktorska disertacija, Univerzitet u Beogradu – Ekonomski Fakultet Beograd, str. 187.

Bilješke

- ²⁷ Maheshwari, K. S. (2007), *Turnaround Excellence – Six Studies of Corporate Renewal*, Penguin Books Ltd, str. xv.
- ²⁸ Zakon o prinudnom poravnanju stečajju i likvidaciji, *Službeni list SFRJ*, br. 84/89.
- ²⁹ www.crps.co.me – Zakon o insolventnosti privrednih društava .
- ³⁰ Gluck, W. F., Kaufman P. S., Walleck A. S. (1980), „Strategic Management for Competitive Advantage“, *Harvard Business Review*, July–August. Navedeno prema: Mašić, B. (2001), *Strategijski menadžment*, Univerzitet BK, Beograd, str. 27.
- ³¹ Ansoff H. I., McDonnell J. E. (1990), *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, str. 13. Navedeno prema: Mašić, B. (2001), *Strategijski menadžment*, Univerzitet BK, Beograd, str. 28.
- ³² Gejts, B. (2001), *Poslovanje brzinom misli*, Prometej, Novi Sad, str. 15–16.
- ³³ Isto kao 32, str. 16.
- ³⁴ Certo C. S., Peter J. P. (1991), *Strategic Management – Concepts and Applications*, McGraw-Hill, str. 5.
- ³⁵ Stacey, D. R. (1993), *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb, str. 329.
- ³⁶ Adižes, I. (2000), *Adižes workshop praktikum*, Adižes menadžment konsalting, Novi Sad, str. 3.
- ³⁷ Lojpur, A. (1997), „Križa preduzeća i menadžment“, *Računovodstvo i finansije*, Podgorica, str. 35.
- ³⁸ Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S. (2000), *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, str. 175.
- ³⁹ Ohmae, K. (1992), *The Mind of the Strategist – The art of Japanese Business*, McGraw-Hill. Navedeno prema: Mašić, B. (2001), *Strategijski menadžment*, Univerzitet BK, Beograd, str. 236–237.
- ⁴⁰ Ivanović, P. (2007), *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 47.
- ⁴¹ Isto kao 40, str. 47.
- ⁴² Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York. Navedeno prema: 38, str. 214–219.
- ⁴³ Isto kao 16, str. 108.
- ⁴⁴ Mihailović, B. (2005): *Marketing u turizmu – principi za menadžment*, Fakultet za turizam i hotelijerstvo, Kotor, str. 37.
- ⁴⁵ Kotler, P., Keller L. K. (2006), *Marketing menadžment*, data status, str. 10.
- ⁴⁶ Isto kao 45, str. 13–15.
- ⁴⁷ Isto kao 44, str. 114–116.
- ⁴⁸ Jovović, M. (2004), *Partnerski aranžmani u strategijskom marketingu*, Univerzitet Cene Gore, Ekonomski fakultet – Podgorica, str. 24.
- ⁴⁹ Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M. (2009), *Osnovi marketinga*, CID, Ekonomski Fakultet Beograd, str. 78.
- ⁵⁰ Mihailović, B. (1998), „Uloga marketing koncepta u restrukturiranju preduzeća“, *Poslovna politika*, Beograd. Navedeno prema: (2006), *Restrukturiranje i privatizacija – Eseji i pogledi*, CPI, Podgorica, str. 114–116.
- ⁵¹ Isto kao 50, str. 115.
- ⁵² Isto kao 1, str. 9–10.
- ⁵³ Isto kao 1, str. 11.

GLAVA IV: STRATEGIJSKE OPCIJE I PROCES STRATEGIJSKOG ZAOKRETA BIZNISA

1. Generičke strategije zaokreta
2. Strategije kontrakcije u funkciji strategijskog zaokreta biznisa
3. Strategija smanjivanja u funkciji strategijskog zaokreta biznisa
4. Strategija snabdijevanja iz spoljnih izvora u funkciji strategijskog zaokreta biznisa
5. Proces strategijskog zaokreta biznisa
6. Osnovne aktivnosti na implementaciji strategijskog zaokreta biznisa
7. Program zaokreta kao generalni strategijski okvir strategijskog zaokreta biznisa

1

Generičke strategije zaokreta

Strategije zaokreta predstavljaju skup strateških opcija primjenjivih u situaciji zaokreta. Karakter konkretne situacije zaokreta određuje primjenu adekvatnog miksa strategija. Strategije zaokreta su mnogobrojne, a neke među njima se, na osnovu učestale primjene, smatraju osnovnim ili generičkim.

Slatter i Lovett generičke strategije zaokreta grupišu u odnosu na aktivnosti plana zaokreta koje podržavaju:

<i>Sedam ključnih komponenti</i>	<i>Generičke strategije zaokreta</i>
1. Stabilizacija krize	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuzimanje kontrole ▪ Menadžment novca ▪ Smanjenje aktiva ▪ Kratkoročno finansiranje ▪ Prvi korak smanjena troškova
2. Novo vođstvo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promjena izvršnog direktora (CEO) ▪ Promjena starijeg menadžmenta
3. Podrška steikholdera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komunikacije
4. Strateški fokus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redefinisanje jezgra biznisa ▪ Dezinvestiranje i smanjenje aktiva ▪ Refokusiranje proizvoda – tržišta ▪ Smanjivanje ▪ Outsourcing ▪ Investiranje
5. Organizacione promjene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strukturne promjene ▪ Promjene ključnih ljudi ▪ Unapređenje komunikacija ▪ Građenje povjerenja i sposobnosti ▪ Novi načini i uslovi zapošljavanja
6. Unapređenje kritičnog procesa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unapređenje prodaje i marketinga ▪ Smanjenje troška ▪ Unapređenje kvaliteta ▪ Unapređenje odgovornosti ▪ Unapređenje informativnog i sistema kontrole
7. Finansijsko restrukturiranje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Refinansiranje ▪ Smanjenje aktiva

Prikaz 1: Generičke strategije zaokreta¹

Generičke strategije zaokreta

Na drugom mjestu, autori navode osnovne strategije zaokreta u odnosu na moguće uzroke propadanja:

<i>Uzroci propadanja</i>	<i>Glavne potrebne generičke strategije</i>
Loš menadžment	<ul style="list-style-type: none">▪ Novi menadžment▪ Organizacione promjene i decentralizacija
Neadekvatna finansijska kontrola	<ul style="list-style-type: none">▪ Novi menadžment▪ Unapređenje finansijske kontrole▪ Decentralizacija
Visoka struktura troška	<ul style="list-style-type: none">▪ Smanjenje troška▪ Proizvodno-tržišno refokusiranje
Nedostatak marketinških aktivnosti	<ul style="list-style-type: none">▪ Unapređenje marketinga
Konkurentska nemoć	<ul style="list-style-type: none">▪ Proizvodno-tržišno refokusiranje▪ Smanjenje troška▪ Unapređenje marketinga▪ Smanjenje aktive▪ Rast kroz akvizicije
Veliki projekti ili akvizicije	<ul style="list-style-type: none">▪ Smanjenje aktive
Finansijska politika	<ul style="list-style-type: none">▪ Smanjenje aktive▪ Nova finansijska strategija

Prikaz 2: *Uticaj uzroka propadanja na generičke strategije*²

Thompson i drugi, kao osnovne strategijske opcije konkurentski slabog preduzeća, navode:³

- *Strategija ofanzivnog zaokreta* – primjenjiva je ako ima dovoljno finansijskih sredstava, a zasniva se na niskim troškovima ili na diferenciranju.
- *Strategija utvrđivanja i odbrane* – koristi varijacije postojeće strategije u nastojanju da se zadrži postojeći nivo prodaje, tržišnog učešća, profitabilnosti i konkurentske pozicije.
- *Strategija brzog izlaska* – koristi se prodajom preduzeća ili obustavljanjem operacija.
- *Strategija sporog izlaska (end-game)* – nastoji, uz minimalna ulaganja, da maksimizira kratkoročne tokove novca sa ciljem konačnog izlaska.

Uneholiko drugačiji pristup određenju generičkih strategija ima sljedeći autor.

Khandwalla⁴, na osnovu istraživanja 120 slučajeva zaokreta, složenom analizom grupiše 10 komponenti zaokreta na osnovu njihove praktične primjene u osam strategija zaokreta:

Generičke strategije zaokreta

1. Strategija:
 - a. Čvršće kontrole i finansijsko popravljavanje.
 - b. Refokusiranje proizvoda i tržišta.
 - c. Transformacione promjene.
2. Strategija: promjene menadžmenta.
3. Strategija: čvršće kontrole i finansijsko popravljavanje.
4. Strategija: operativna izvrsnost.
5. Strategija:
 - a. Smanjivanje aktive i troška.
 - b. Transformacione promjene.
 - c. Restrukturiranje i ovlašćivanje.
 - d. Operativna izvrsnost.
 - e. Rasterećenje troškova.
6. Strategija:
 - a. Restrukturiranje i ovlašćivanje.
 - b. Unapređenje prodaje.
7. Strategija:
 - a. Strategijski pomak.
 - b. Rasterećenje troškova.
 - c. Refokusiranje proizvoda i tržišta.
8. Strategija:
 - a. Rasterećenje troškova.
 - b. Operativna izvrsnost.
 - c. Promjena menadžmenta.

Analiza uspješnosti praktične primjene ovih strategija je ukazala da su strategije 1, 4, i 5 najuspješnije primjenjivane.

Sljedeća mišljenja se odnose na grupisanje strategija zaokreta na njihove osnovne vrste.

O'Neill⁵ veći broj strategija zaokreta dijeli u četiri osnovne grupe:

- Strategije promjene menadžmenta.
- Strategije smanjivanja.

Generičke strategije zaokreta

- Strategije rasta.
- Strategije restrukturiranja.

*Maheshwari*⁶ ukazuje na mišljenje (*Robbins* i *Pearce*) po kojem su dvije osnovne vrste strategija zaokreta:

1. Strategije vodjene efikasnošću kroz „stezanje kaiša” i modernizovanje operacija.
2. Konkurentska strategija orijentisana na promjenama u tehnologiji, proizvodima ili tržištima.

Hoffman (prikaz 3) osnovne strategije zaokreta dovodi u vezu sa tipom akcije:

Strategija	Tip akcije
Restrukturiranje vođstva i organizacije	<ul style="list-style-type: none">▪ Promjena top-menadžmenta▪ Promjena organizacione strukture
Smanjenje troškova	<ul style="list-style-type: none">▪ Smanjenje izdataka▪ Učvršćivanje kontrole
Pregrupisavanje aktiva	<ul style="list-style-type: none">▪ Prodaja aktiva▪ Zatvaranje ili alokacija kapaciteta
Selektivna proizvod/tržište strategija	<ul style="list-style-type: none">▪ Defanzivna: smanjenje aktivnosti marke - tinga, povlačenje proizvoda▪ Ofanzivna: povećanje aktivnosti marke tinga, povećanje cijena, poboljšanje kvaliteta
Repozicioniranje	<ul style="list-style-type: none">▪ Defanzivno: niša, penetracija tržišta, sniženje cijena, povlačenje proizvoda▪ Ofanzivno: diverzifikacija u nove proizvode.

Prikaz 3: Generičke strategije zaokreta⁷

Miller i *Dess*⁸ upućuju na rezultate studije, sprovedene na 260 strateških biznis jedinica koje su pokazale potrebu za zaokretom, koji ukazuju da su kao uspješne identifikovane jasne strategije:

- Hirurgija sredstava i troškova.
- Selektivno proizvod/tržište kresanje.

Sljedeći autori identifikuju najčešće primjenjivane generičke strategije u situacijama zaokreta.

Slatter i drugi⁹, nalaze da su najčešće korišćene opšte strategije u situacijama oporavka:

1. *Redefinisanje biznisa* – fundamentalna je forma strategijske promjene. Redefiniše se priroda biznisa uz promjenu dugoročnih ciljeva i razmišljanja menadžmeta.
2. *Dezinvestiranje* – često je sastavni dio proizvodno-tržišnog refokusiranja. Firma ukida proizvodne linije ili cijele oblasti biznisa, tako da su aktive likvidirane ili uklonjene. Fokus je na uklanjanju značajnih dijelova biznisa (organizacionih cjelina).
3. *Rast kroz akvizicije* – na izgled neočekivana, ali sasvim uobičajena strategija oporavka, pruža mogućnost brže realizacije zaokreta u odnosu na organski rast. Njena primjena iziskuje raspoloživa finansijska sredstva.
4. *Proizvodno-tržišno refokusiranje* – fundamentalna a manje radikalna strategijska promjena od redefinisavanja kompletnog biznisa. Predstavlja odgovor na pitanje: koji miks proizvoda ili usluga bi trebalo prodavati i kojim segmentima potrošača? U ranoj fazi zaokreta obično uključuje napuštanje neprofitabilnih proizvoda i potrošača i refokusiranje na one profitabilnije.
5. *„Outsource“ procesi* – adresiraju poziciju organizacije unutar lanca vrijednosti proizvodnog sistema u kojem posluje. Fokus je na profitabilnim procesima gdje organizacija ima relativnu prednost, a ostalo se prepušta spoljnim izvorima koji će biti efikasniji. Naglasak unutar okruženja zaokreta je obično na urgentnoj potrebi da se zamijene ili poboljšaju bitno neefikasni procesi.

Strategijski zaokret biznisa, kao unikatan postupak u svakoj konkretnoj situaciji zaokreta, uključuje mogućnost primjene velikog broja strategija i njihovih kombinacija. Za specifične probleme, tipa stabilizacije biznisa, vezane su karakteristične strategije, odnosno njihov miks. Isto tako, izrazita potreba temeljnog preispitivanja cjelokupnog poslovanja preduzeća u situaciji zaokreta nameće čestu potrebu primjene fundamentalnih strategija usmjerenih na ponovno osmišljavanje (redefinisanje) biznisa ili proizvodno-tržišno refokusiranje. Generičke ili osnovne strategije zaokreta se izdvajaju svojom čestom primjenom u situacijama zaokreta različitog karaktera i dominantno opredjeljuju karakter cjelokupnog postupka strategijskog zaokreta biznisa.

Sljedeće tri tačke ćemo posvetiti strategijama tijesno povezanim sa poslovnim zaokretom: strategijama kontrakcije, strategiji smanjivanja i strategiji snabdijevanja iz spoljnih izvora. Osjetljivost i moguće implikacije primjene ovih strategija mogu u značajnoj mjeri uticati na tok i uspješnost strategijskog zaokreta biznisa.

2

Strategije kontrakcije u funkciji strategijskog zaokreta biznisa

Strategije kontrakcije se u strategijskom menadžmentu obično izučavaju povezano sa strategijama zaokreta. One mogu biti primijenjene samostalno ili, češće, u sklopu miksa strategija. Samostalna primjena strategija kontrakcije može predstavljati prvu reakciju na krizu i propadanje preduzeća. Program zaokreta po pravilu sadrži i strategije kontrakcije.

Strategije kontrakcije su od krajnje nepoželjnih i u krajnjoj nuždi primjenljivih akcija u ranijem periodu prerasle u ravnopravne i često primjenjivane strategijske opcije u savremenom poslovanju. Razlog tome je sve složenije poslovanje i sve više preduzeća u situaciji krize i propadanja. Strategije kontrakcije se u savremenoj upotrebi sve češće i sve uspješnije kombinuju sa strategijama rasta, bilo da se radi o programima razvoja ili programima zaokreta, kao i u reaktivnom i proaktivnom kontekstu. U reaktivnom kontekstu, strategije kontrakcije mogu biti primijenjene: a) kao rani odgovor na slabljenje preduzeća; b) u sklopu mjera hitne stabilizacije preduzeća u situaciji zaokreta; c) u sklopu programa zaokreta.

Erić¹⁰ nalazi da u literaturi postoji izvjesna terminološka konfuzija u pogledu strategija kontrakcije. Kao širi pregled strategijskih opcija kontrakcije, autor navodi sljedeću klasifikaciju:

- Strategija smanjivanja poslovanja (*downsizing*) – podrazumijeva eliminaciju dijela zaposlenih i organizacionih jedinica.
- Strategija sužavanja poslovanja (*downscoping*) – usmjerena je na eliminaciju određenih perifernih dijelova biznisa.
- Strategija prodaje (*sell-off*) – kompanija prodaje biznis ili pojedine dijelove aktive.
- *Swipe* strategija – predstavlja strategiju prodaje upotrebljenu u svrhu odbrane od preuzimanja.
- Strategija odvajanja (*spin-off*) – predstavlja osamostaljivanje dijela biznisa ili organizacione jedinice.
- Strategija podjele (*split-off*) – predstavlja podjelu kompanije na dva jednaka dijela.

Strategija kontrakcije u funkciji strategijskog zaokreta biznisa

- *Eco strategija (equity carve-out)* – kompanija prodaje udio u dijelu svog biznisa koji se formira kao samostalan.
- Strategija privatizacije – određeni biznis se privatizuje na neki od mogućih načina.
- Strategijska trgovina (*strategic trade/swap*) – predstavlja razmjenu, trampu organizacionih jedinica između kompanija.
- Strategija dezinvestiranja (*deinvestment*) – predstavlja povlačenje iz određenih poslova.
- Strategija žetve – smanjuje se tržišno učešće uz ostvarenje kratko-ročne dobiti.
- Strategija preuzimanja radi rasparčavanja (*bust up takeover*) – preuzeta kompanija se rasparča i prodaje u dijelovima.
- Strategija likvidacije – najradikalnija je varijanta strategije kontrakcije koja predstavlja gašenje kompanije.
- Kontrakcija kroz specijalne ugovore (*contracting out*) – predstavlja kontrakciju kroz različite oblike ugovornih odnosa.
- *Hive down* strategija – primjenom se dio aktive svrsishodno transformiše u novu kompaniju.

Primjena strategije kontrakcije je specifična za svaku konkretnu poslovnu situaciju, a posebno je izvjesna u slučaju: a) preduzeća u krizi i propada; b) neperspektivnog biznisa (industrije); c) nekonkurentnog biznisa.

*Milisavljević*¹¹ strategijama kontrakcije smatra:

- Smanjivanje (*downsizing*) i sužavanje (*downscoping*) poslovanja.
- Strategija dezinvestiranja.
- Strategija žetve.
- Strategija likvidacije.

S obzirom da smo u prethodnoj glavi (četvrta tačka) dotakli temu likvidacije, a da u sledećoj tački detaljnije govorimo o strategiji smanjivanja, na ovom mjestu ćemo se ukratko osvrnuti na strategije dezinvestiranja i žetve u kontekstu strategijskog zaokreta biznisa.

*Milisavljević*¹² strategiju dezinvestiranja (otuđenje dijela aktiva) posmatra u funkciji konsolidacije i repozicioniranja preduzeća u privrednoj strukturi, a kao uobičajene tipove dezinvestiranja navodi:

- Prodaju (*sell-off*) – dijela aktive.
- Odvajanje (*spin-off*) – manje organizacione cjeline od matičnog preduzeća, kao posebnog pravnog subjekta sa istim vlasnicima.
- Razdvajanje (*split-off*) – preduzeća na dva jednaka dijela, kao posebna pravna subjekta sa posebnim vlasnicima.

Strategija dezinvestiranja ima široku primjenu u poslovnom zaokretu. Oslabljena finansijska snaga preduzeća je čest razlog otuđenja imovine. Predmet otuđenja su obično slabe i neperspektivne cjeline, mada se u uslovima ugrožene kratkoročne održivosti može pribjeći prodaji zdravih dijelova preduzeća. Primjena strategije dezinvestiranja u sklopu programa zaokreta može doprinijeti: a) stabilizaciji novčanog toka ; b) efikasnijem poslovanju ; c) povećanju izgleda oporavka zdravog dijela preduzeća.

Thompson i drugi¹³ strategiju žetve (*end-game* ili strategija sporog izlaska) vide kao mogućnost postepenog smirivanja djelatnosti, pa čak i žrtvovanja tržišne pozicije sa svrhom većih novčanih tokova u bliskoj budućnosti ili sadašnje profitabilnosti. Autori smatraju da je strategija sporog izlaska primjenljiva stratezijska opcija za slabe djelatnosti u sljedećim situacijama:

- Kad su dugoročni izgledi za industriju nepovoljni .
- Kad je obnavljanje djelatnosti preskupo ili u najboljem slučaju donosi neznatnu dobit.
- Kad održavanje ili odbrana tržišnog učešća preduzeća postanu preskupi.
- Kad smanjeni konkurentski napor ne će prouzrokovati neposredan ili brz pad u prodaji.
- Kad preduzeće može dislocirati oslobođene resurse u perspektivnija područja.
- Kad djelatnost nije ključna ili temeljna komponenta ukupne poslovne strukture preduzeća.
- Kad djelatnost ne doprinosi na željeni način ukupnom portfelju preduzeća.

Strategija žetve u sklopu programa zaokreta je primjenljiva kada preduzeće jeste oslabljeno, ali još uvijek nije u situaciji iznuđenih poteza, odnosno može na racionalan način postepeno izaći iz biznisa. Iscrpljivanje potencijala biznisa može kratkoročno pružiti određene finansijske efekte, što može biti značajno za njegov oporavak.

Strategije kontrakcije slijede stratezijsku logiku, osnovni fokus i svrhu programa zaokreta. Zajednički kontekst programa obezbjeđuje stratezijsku kompatibilnost strategija kontrakcije i ostalih stratezijskih inicijativa koje čine ovaj program. Do izvjesnog odstupanja u odnosu na stratezijski kontekst programa zaokreta može doći u slučaju samostalne primjene strategija kontrakcije, a posebno u uslovima ugroženosti kratkoročnog opstanka preduzeća. U praksi se često dešava da se strategije kontrakcije primjenjuju dijelom samostalno kao odgovor na početno slabljenje preduzeća, a dijelom u okviru programa zaokreta. Ranija primjena poslovnog zaokreta obično znači veću

primjenu strategija kontrakcije u okviru programa zaokreta, odnosno u uslovima kašnjenja sa strategijskim zaokretom biznisa, strategije kontrakcije su obično već u značajnoj mjeri samostalno primijenjene.



Prikaz 4: Kontrakcija djelatnosti u funkciji strategijskog zaokreta biznisa

Primjena strategija kontrakcije u okviru programa zaokreta je posebno važna zato što su ove strategije praćene značajnim rizicima, odnosno njihova primjena može biti praćena pojavom krupnih negativnih efekata. Primjena strategija kontrakcije po pravilu dovodi do redukcije aktiva, veličine i poslovne aktivnosti preduzeća. Pojedine mjere strategija kontrakcije dovode do masovnog otpuštanja radnika, zatvaranja pogona i sličnih, za širu zajednicu složenih posljedica, što obično prouzrokuje burna protivljenja i neskriveno neprijateljstvo. Dodatni pritisak ove vrste može značajno otežati primjenu programa zaokreta, a posebno u sredinama čije društvene, političke, ekonomske, pravne i kulturne prilike uslovljavaju nedostatak razumijevanja za neophodnost primjene ovih strategija u savremenom biznisu. Otuda je primjena pojedinih strategija kontrakcije po pravilu: nepopularna, delikatna, teška, složena i često dramatična.

Strategijske opcije kontrakcije djelatnosti su postale često korišćenim izborom u savremenom poslovanju. One se redovno primjenjuju u kontekstu reagovanja na krizu i propadanje preduzeća. Primjenu strategija kontrakcije prate karakteristični problemi u domenu ljudskih resursa, tehnologije i organizacije, kao i oni sa socijalnim i šire društvenim predznakom – koji često dovode do formiranja preduzeću neprijateljskog okruženja. To može dovesti do problema koji prevazilaze rezultate ostvarene njihovom primjenom. Stoga je poželjno da primjena strategija kontrakcije u što većoj mjeri bude ostvarena u okviru generalnog strategijskog okvira programa zaokreta, odnosno da se optimizuje u kontekstu strategijskog zaokreta biznisa.

Posebno mjesto među strategijama kontrakcije primijenjenim u funkciji strategijskog zaokreta biznisa pripada *strategiji smanjivanja ili optimizacije* preduzeća – kao jednog od najčešće primjenjivanih strategijskih odgovora na njegovo slabljenje.

3

Strategija smanjivanja u funkciji strategijskog zaokreta biznisa

Strategija smanjivanja (*downsizing*) ili optimizacije (*rightsizing*) primijenjena u funkciji strategijskog zaokreta biznisa po pravilu rezultira masovnim otpuštanjem radnika. Pored toga, oslabljena preduzeća koja se i sama bore za opstanak obično nijesu u mogućnosti da obezbijede adekvatan socijalni program koji bi ublažio negativne posljedice otpuštanja. Otuda masovna otpuštanja radnika mogu imati značajne lične, ekonomske, socijalne, političke i opšte društvene implikacije.

Strategija smanjivanja se počinje primjenjivati šezdesetih godina XX vijeka, a do njene široke primjene dolazi u drugoj polovini osamdesetih. Preduzeća, pod udarom globalnih diskontinuiteta nove ekonomije, počinju da masovno primjenjuju strategiju smanjivanja, kako u svrhu prilagođavanja turbulentnom poslovnom ambijentu, tako i sa ciljem prevazilaženja već nastalih poslovnih problema. Strategija smanjivanja se u uslovima savremenog poslovnog ambijenta bazira na potrebi svođenja biznisa na njegovu optimalnu veličinu. To znači optimizovanje biznisa na osnovu perspektive visoke konkurentnosti i profitabilnosti. Istraživanja ukazuju da su strategiju smanjivanja posljednjih decenija prošlog vijeka primjenjivale i gotovo sve najuspješnije kompanije.

Jedna od uobičajenih prvih reakcija preduzeća u situaciji krize i propadanja je upravo primjena strategije smanjivanja. Ona se tada obično vidi kao najbrži i najefikasniji način da se stabilizuje poljuljano poslovanje. Tipičnim osnovnim efektima primjene strategije smanjivanja se smatraju: a) smanjenje troškova; b) jednostavnija struktura i smanjena birokratija; c) brže odlučivanje i lakša komunikacija; d) efikasnije poslovanje i dr. Njena primjena je prvobitno bila uglavnom samostalna ili u okviru mjera kriznog menadžmenta, a razvojem poslovnog zaokreta strategija smanjivanja postaje njegov gotovo neizbježni dio.

Gandolfi i *Neck*¹⁴ smanjivanje definišu kao reaktivnu i defanzivnu ili proaktivnu i anticipativnu strategiju koja utiče na veličinu preduzeća, troškove, proces obavljanja poslova i organizacionu kulturu.

Strategija smanjivanja u funkciji strategijskog zaokreta biznisa

Kim S. Cameron i drugi strategiju smanjivanja definišu kao smanjivanje veličine organizacije, koje se odnosi na planiranu eliminaciju radnih mjesta i/ili poslova. Autori navode tri strategije smanjivanja i dva osnovna pristupa smanjivanju. Na osnovu četvorogodišnje studije o smanjivanju u automobilskoj industriji *SAD*, a zavisno od karaktera smanjivanja, oni su identifikovali tri tipa strategije smanjivanja koji su primjenjivani pojedinačno ili kombinovano:

1. *Strategija smanjivanja radne snage* – najčešće korišćena strategija smanjivanja, a odnosi se na otpuštanje radnika uz izvjesne beneficije ili bez njih.
2. *Strategija organizacionog redizajna* – primarno je usmjerena na organizacione promjene tipa eliminacije odjeljenja, funkcija, hijerarhijskih nivoa, kao i redizajn radnih mjesta i organizacionih cjelina.
3. *Strategija sistemske promjene* – usmjerena je na promjenu organizacione kulture kroz podsticanje filozofije trajnog unapređenja, visoke profesionalnosti i odgovornosti.

Osnovni pristupi smanjivanju su:

- *Pristup konvergencije* – usmjeren je na povećanje efikasnosti poslovanja (raditi stvari na pravi način); tipičan primjer je strategija smanjenja radne snage.
- *Pristup reorijentacije* – usmjeren na novu misiju i efektivnost organizacije (raditi prave stvari); tipično uključuje strategiju organizacionog redizajna i strategiju sistemske promjene.¹⁵

Strategija smanjivanja u funkciji strategijskog zaokreta biznisa može biti primijenjena:

- *Samostalno* – u ranoj fazi oporavka u sklopu operativnih mjera na obezbjeđenju kratkoročne održivosti preduzeća.
- *Kao jedna od strategijskih inicijativa programa zaokreta* – čime dobija njegovo dugoročno strategijsko usmjerenje.

Preduzeća koja se nađu u dramatičnoj situaciji ugroženosti kratkoročne egzistencije, obično su prinuđena da pribjegnu skupu operativnih mjera koje bi trebalo da obezbijede njihovu kratkoročnu održivost i eventualno omoguće poslovni zaokret. Hitne akcije često podrazumijevaju i značajno otpuštanje radnika u svrhu racionalizacije poslovanja. Efekti ovako primijenjene strategije smanjivanja su obično praćeni značajnim implikacijama koje se najčešće ogledaju u gubitku kritičkog znanja, sposobnosti i vještina za dalje poslovanje preduzeća, a zbog nasumičnog pristupa otpuštanju. To može dati kratkoročne

efekte, koji se u tom trenutku mogu smatrati prioritetnim. Ujedno prouzrokuju složen problem gubitka akumuliranog znanja preduzeća, što može biti kritično sa aspekta uspješnosti njegovog oporavka. Očigledan paradoks se sastoji u mogućnosti da neselektivno otpuštanje radnika u svrhu kratkoročnog spasavanja preduzeća direktno ugrozi mogućnost njegovog trajnog oporavka, a delikatna uspješnost u njegovom razrješenju može biti jezičak na vagi uspješnosti cjelokupnog poslovnog zaokreta.

Miller i Dess¹⁶ upozoravaju da nepravilna primjena mjera smanjivanja može rezultirati efektom demoralizovanja menadžera i zaposlenih. Osnovno je da biznis ne bude do te mjere opustošen da nema osnova za njegovu dugoročnu održivost. Za ilustraciju ovog problema autori koriste primjer sarkastičnog komentara: „Kratkoročne efekte je lako postići. Sve što je obično potrebno je da se desetkuje biznis“. Stoga je krucijalno pitanje: na čemu će se graditi budućnost firme poslije smanjivanja?

Izuzetno je važno da primjena strategije smanjivanja bude pod okriljem programa zaokreta, odnosno da bude usmjerena na trajnu održivost preduzeća. Strategija smanjivanja se obično primjenjuje na samom početku implementacije programa zaokreta ili se djelimično sprovodi i prije njegovog formalnog početka. Može se dogoditi i da je primjena strategije smanjivanja prethodila poslovnom zaokretu ali da se pokazala nedovoljnom ili neuspješnom i na taj način pogoršala poslovnu situaciju preduzeća. U okviru programa zaokreta, kratkoročni i operativni prioriteti primjene strategije smanjivanja se stavljaju u dugoročni i strategijski kontekst, čime se povećavaju izgledi uspješnosti primjene i anuliranja negativnih posljedica na buduće poslovanje preduzeća.

Česta posljedica primjene strategije smanjivanja sa rezultatom masovnog otpuštanja radnika je formiranje neprijateljskog okruženja. Masovnim otpuštanjem se povećava nezaposlenost, što može imati značajne socijalne implikacije za značajan dio zajednice (otpušteni i njihove porodice). To je posebno teško u uslovima nerazvijene ekonomije sa deficitom mogućnosti zaposlenja. Dodatni teret u primjeni strategije smanjivanja mogu predstavljati ideološke i kulturne barijere. Djelovanjem ovih činilaca se može formirati snažan neprijateljski odnos prema preduzeću, što može imati za rezultat složeni skup dugoročnih posljedica.

Primjena strategije smanjivanja obično ostavlja i značajne posljedice na poslovnu klimu u preduzeću. Pojačava se nesigurnost za posao, a dio radnika koji su izbjegli otpuštanje obično osjeća krivicu zbog narušene solidarnosti sa otpuštenim kolegama (sindrom preživjelih). To utiče na smanjenje lojalnosti preduzeću i slabiju posvećenost poslu (radne rezultate), kao i na povećan

nivo stresa i konfliktnosti u odnosima. Ne treba zanemariti ni vanredan pritisak koji u situacijama otpuštanja trpi menadžment, što može dovesti do smanjenja njegove efikasnosti.

Ilustracija: Lucent Technologies¹⁷

U jesen 2001. godine situacija u kompaniji *Lucent Technologies* je postala očajna. Ta podružnica firme *AT&T* je bila super-zvijezda industrije telekomunikacijske opreme. Kombinacija gubitka prodaje i naglog pada u kapitalnim investicijama za telekomunikacionu opremu, bacila je kompaniju u ponor. Cijena akcija je pala sa više od 80 na ispod 10 *USD* po dionici. Prihodi su pali sa 38 milijardi u fiskalnoj 1999. godini na samo 21 milijardu *USD* u fiskalnoj 2001. Profit je pao još više – sa 3,5 milijardi dobitka na nevjerovatnih 14,2 milijardi *USD* gubitka. Neki analitičari su prognozirali da kompanija neće opstati, a gotovo svi su se složili da će opstati u najboljem slučaju, zbog zasićenosti kapaciteta u sistemima optičkih telekomunikacija, biti spor.

Kako bi poboljšalo svoju sve lošiju poziciju, vođstvo kompanije je izradilo strategiju zaokreta koja se sastojala u sljedećem:

- Hitno zatvaranje 15 do 20 hiljada radnih mjesta, posle čega bi uslijedilo smanjivanje više od polovine radne snage, od 150.000 na 60.000 zaposlenih.
- Konsolidovanje proizvodnje na nekoliko pogona i zatvaranje nepotrebnih
- Prodaja djelatnosti optičkih vlakana (za oko 4 milijarde *USD*).
- Prikupljanje dodatne gotovine prodajom 1,8 milijardi *USD* u konvertibilnim preferencijalnim dionicama.
- Dogovor sa svojom grupom banaka o usklađivanju uslova za 4 milijarde *USD* zajma.
- Izbacivanje odrađenih proizvodnih linija.
- Odvajanje djelatnosti mikroelektronike, *Agere Systems*, u posebno preduzeće.
- Pokretanje nekoliko inicijativa za smanjenje troškova, koje će kompaniju učiniti manjim i efikasnijim proizvođačem telekomunikacione opreme.

Vođstvo je hrabro predviđalo da će tim mjerama kompanija u 2002. godini poslovati sa dobitkom, čak i bez povratka investicija u telekomunikacije. Međutim, zaokret kompanije *Lucent Technologies* se pokazao mnogo problematičnijim od očekivanog. U fiskalnoj 2002. godini, prihodi su nastavili pad na 12,3 milijarde, a gubici su dostigli 12 milijardi *USD*. Bitka kompanije za uspjeh zaokreta je uključila i obnovu izgubljenog povjerenja u vođstvo dovođenjem novog predsjednika i izvršnog direktora. Novi *CEO Pat Russo* je nastavio sa provođenjem ranijeg programa zaokreta, ali je i podsticao napore za rastom prihoda i rentabilnosti kroz dodatno modernizovanje operacija.

S druge strane, važno je razumjeti da strategija smanjivanja spada u korpus mjera čija brza i efikasna primjena može opredijeliti budući opstanak preduzeća. Složene posljedice njene primjene su svakako manje teške od potencijalnih posljedica potpune propasti i gašenja preduzeća. Kad se tome dodaju potencijalne koristi od budućeg oporavka i rasta preduzeća, sasvim je

jasno da dobro osmišljena i pažljivo primijenjena strategija smanjivanja ne smije izostati tamo gdje je neophodna. Stoga se transparentni procesi i intenzivna komunikacija (unutar i izvan preduzeća) smatraju neophodnim za uspješnu primjenu strategije smanjivanja.

Primjena strategije smanjivanja može imati krupne lične (psiho - fizičke i socijalne), grupne i kolektivne implikacije. Ona je delikatna strategijska opcija i u pogledu rezultata, odnosno mogućeg odnosa prednosti i nedostataka njene primjene. Stoga je njena primjena vanredno složena i teška.

Primjena strategije smanjivanja u domaćim prilikama je prošla put od (a) ideološke i kulturne nepoželjnosti (komunistički jednopartizam), preko (b) široke primjene iznuđene dramatičnom tranzicionim krizom devedesetih, pa do (c) legitimne strategijske opcije u savremenom poslovanju. Komunistički jednopartizam je istrajavao na rastu preduzeća i permanentnom zapošljavanju, a smanjivanje je bilo krajnje nepoželjno i primijenjivano samo u krajnjoj nuždi. Vrlo teška i složena situacija nastala je zbog tranzicionih promjena i posebno ekonomske blokade 1992. godine. Veliki broj oslablje nih preduzeća je drastično smanjio zaposlenost, a radnom snagom pretrpana preduzeća (zbog ideološkog i političkog prioriteta permanentnog zapošljavanja novih radnika) su odjednom imala ogromne viškove zaposlenih (stalni radni odnos). To je iznudilo široku primjenu strategije smanjivanja. Strategija smanjivanja je postala legitimna strategijska opcija u aktuelnom domaćem poslovanju.

Primjena strategije smanjivanja u domaćim prilikama tokom kriznih devedesetih je bila umnogome specifična:

- Dominantno je imala karakter kratkoročnih (operativnih) mjera – dugoročna (strategijska) dimenzija i poslovni zaokret obično su izostajali.
- Prvenstveno se radilo o neselektivnom otpuštanju sa osnovnim ciljem smanjenja velikih viškova radne snage – preduzeća su gubila znanja neophodna za buduće poslovanje.
- Formiralo se neprijateljsko okruženje – javnost je po pravilu imala agresivno neprijateljski odnos prema preduzećima koja su bila prinuđena da primijene strategiju smanjivanja (pod uticajem snažnog socijalnog pritiska usled masovnog otpuštanja i naslijeđenih ideoloških postavki prethodnog sistema).

Pokušaji smanjivanja viškova radnika su često dalje slabili preduzeća usljed:

- Gubitka kritičnog znanja, sposobnosti i vještina za buduće poslovanje.

Strategija smanjivanja u funkciji strategijskog zaokreta biznisa

- Efekta negativne selekcije (odlazili su sposobni radnici koji su lakše mogli naći drugi posao, posebno kad je odlazak bio podstaknut benefitom, a ostajala je manje stručna radna snaga koja nije imala alternativu).
- Smanjene lojalnosti preduzeću i posvećenosti poslu – do toga je dolazilo zbog: nesigurnosti zaposlenja (u odnosu na do tada zagarantovanu sigurnost posla); sindroma preživjelih; visokog nivoa radnog stresa, tenzija i konflikata i dr.

Smanjivanje velikih viškova radne snage je rađeno postepeno u dužem vremenskom periodu (redovno penzionisanje, prijevremeno penzionisanje dokupom staža, prekvalifikacije, otpremnine) i/ili je otvaran stečajni postupak nad preduzećem (višak zaposlenih je po sili zakona napuštao preduzeće).

Radi potpunijeg razumijevanja ukupnosti uzroka i posljedica primjene strategije smanjivanja u tom periodu, korisno je ukazati i na sljedeće:

1. Dramatične prilike u preduzećima, privredi i društvu u cjelini .
2. Ekonomski iscrpljena preduzeća i siromašna država nijesu bili u stanju da obezbijede adekvatne socijalne programe koji bi pratili masovna otpuštanja radnika .
3. Privreda u kolapsu nije mogla da pruži alternativna zaposlenja .
4. Socijalna situacija stanovništva je bila izuzetno složena (država je proglasila siromaštvo neprijateljem broj jedan) .
5. Radnici koji su izgubili posao stekli su osjećanje nepotrebnosti i besperspektivnosti usljed:
 - ♦ Nemogućnosti ponovnog zaposlenja (nedostatak tražnje za radnom snagom).
 - ♦ Znanja i vještine značajnog dijela radnika više nijesu bile funkcionalne.
 - ♦ Stepenn radnog angažovanja i radne discipline, na koji je značajan broj radnika navikao u samoupravljanju, postao je neprihvatljiv.

Na taj način je formiran lavirint ličnih, kolektivnih i društvenih posljedica koje su dalje zaoštravale ionako krajnje složene poslovne i ukupne društvene prilike.

Program zaokreta određuje karakter primjene strategije smanjivanja. Stoga njena primjena u okviru programa zaokreta može omogućiti da se težište sa direktnog smanjivanja radne snage pomjeri ka organizacionom redizajnu i sistemskoj promjeni. To je ujedno i mogući način da se radna snaga redukuje selektivno (uz očuvanje potrebnog znanja i stručnosti), da se olakša

odlazak otpuštenim radnicima, kao i da se radnici koji ostaju osnaže u lojalnosti preduzeću i posvećenosti poslu.

Primjena strategije smanjivanja je gotovo refleksna reakcija preduzeća na probleme, koja po pravilu vodi značajnom smanjenju radne snage, odnosno otpuštanju (masovnom) radnika. Njena primjena u kontekstu hitnih mjera na obezbjeđenju kratkoročne održivosti preduzeća može imati značajne negativne posljedice za kasnije poslovanje. Ipak, kad postoji izrazita potreba za njenom primjenom, nesmiye se odlagati, već se mora provesti osmišljeno, transparentno i efikasno. Zato je od vitalne važnosti da primjena mjera strategije optimizacije poslovanja u što većoj mjeri bude dio generalne strategijske orijentacije programa zaokreta. To je način da se primijeni najpovoljnija varijanta strategije smanjivanja i obezbijedi kompatibilnost sa ostalim strategijskim inicijativama programa zaokreta. Strategija slične učestalosti i srodnih efekata primjene u funkciji strategijskog zaokreta biznisa je *strategija spoljnog snabdijevanja*.

4

Strategija snabdijevanja iz spoljnih izvora u funkciji strategijskog zaokreta biznisa

Strategija snabdijevanja iz spoljnih izvora ili sužavanje granica poslovanja (*outsourcing*) je jedna od najčešće primjenjivanih strategija u okviru programa zaokreta. Oslabljeno preduzeće sužava poslovanje u sopstvenoj režiji na osnovno jezgro kompetentnosti, a sve ostalo prepušta spoljnim partnerima. Povećanjem složenosti situacije zaokreta, odnosno daljim padom sposobnosti preduzeća, povećava se i opseg poslova koji postaju predmetom snabdijevanja iz spoljnih izvora.

Generalna primjena strategije snabdijevanja iz spoljnih izvora predstavlja strategijski odgovor na izazove savremenog poslovanja u ambijentu. Razvijati i unapređivati uske kompetentnosti koje predstavljaju izvor konkurentne prednosti, a sve ostalo pribaviti iz spoljnih izvora, široko je prihvaćena poslovna filozofija. Visoka konkurentnost se sve češće postiže kroz „sazvežđa“ sa kompatibilnim preduzećima, a ne samostalno. Primjena strategije spoljnog snabdijevanja je zaživjela u novije vrijeme (osamdesetih), a upotrebljava se u funkciji proaktivnog unapređenja poslovanja ili kao reakcija na krizu i propadanje preduzeća.

Thompson i drugi¹⁸ smatraju da je osnovna logika strategije sužavanja poslovanja da preduzeće ne bi trebalo da obavlja nijednu djelatnost koju spoljni poslovni partneri mogu obavljati efektivnije i efikasnije (bolje i jeftinije), osim u slučaju strategijski ključnih aktivnosti, nad kojima se unutrašnja kontrola smatra nezaobilaznom. Strategija sužavanja poslovanja ne predstavlja svjesnu odluku o napuštanju ili odustajanju od pokušaja izvođenja određenih aktivnosti lanca vrijednosti u kompaniji, već njihovo prepuštanje spoljnim stručnjacima i poslovnim partnerima. Primjenu ove strategije pokreću dva osnovna razloga:

- Spoljni saradnici mogu određene aktivnosti obavljati bolje ili jeftinije.
- Strategija sužavanja granica poslovanja omogućuje kompaniji da svoje resurse u potpunosti fokusira na ključnu djelatnost.

Strategijskim prednostima primjene strategije sužavanja poslovanja autori smatraju:¹⁹

- Dobijanje kvalitetnijih i/ili jeftinijih komponenti ili usluga u odnosu na one koje bi se mogle samostalno ostvariti.
- Poboljšanje inovatorskih sposobnosti preduzeća kroz saveze sa „najboljim svjetskim“ dobavljačima koji imaju veliki intelektualni kapital i sopstvene sposobnosti inovacija.
- Povećanje strategijske fleksibilnosti preduzeća u slučaju iznenadne promjene preferencija kupaca i tržišnih uslova.
- Povećanje sposobnosti preduzeća za brzo i efikasno prikupljanje raznovrsnog stručnog znanja.
- Mogućnost preduzeća da fokusira svoje resurse na izvršavanje aktivnosti koje može obavljati bolje od spoljnih saradnika i/ili koje mora imati pod neposrednom kontrolom.

Situacija zaokreta predstavlja posebno polje primjene strategije spoljnog snabdijevanja. Slabljenjem preduzeće posljedično slabe i mnoge njegove aktivnosti. S obzirom na ograničene resurse za oporavak, preduzeće najčešće ima potrebu da se maksimalno fokusira na očuvanje zdravog jezgra biznisa, a da oslabljene poslove ustupi reputabilnim partnerima i na taj način kvalitetno organizuje svoje poslovanje. Što je preduzeće u većim problemima, prirodno je i izraženija potreba za radikalnijim sužavanjem granica poslovanja.

Kamel²⁰ navodi da je primjena strategije snabdijevanja iz spoljnih izvora identifikovana kao mogući faktor od uticaja na uspješnost poslovnog zaokreta u kompanijama koje su se našle u najsloženijim uslovima situacije zaokreta, odnosno prijavile bankrot, pri čemu se težište stavlja na primjenu u domenu stručnosti zaokreta.

Sa stanovišta strategijskog zaokreta biznisa, mogu se prepoznati sljedeći ključni aspekti primjene strategije snabdijevanja iz spoljnih izvora:

- *Strategijski* – fokusiranje na zdravo jezgro biznisa, koje se vidi kao fundament oporavka preduzeća.
- *Operativni* – efikasnije funkcionisanje lanca vrijednosti u dijelu sopstvenog i izvođenja partnera i spoljnih stručnjaka.

Izlaz za preduzeće u krizi i propadanju se po pravilu traži u domenu njegove temeljne stručnosti u kojoj postoji potencijal razvoja konkurentске prednosti. Razvijena konkurentska prednost vodi ka profitabilnom poslovanju i otvara mogućnost oporavka posrnulog preduzeća.

Strategija snabdijevanja i spoljnih izvora u funkciji strategijskog zaokreta biznisa

Dio poslova u lancu vrijednosti posrnulog preduzeća, onih koji su suviše oslabili, korisno je prepustiti pouzdanim partnerima koji će ih bolje uraditi. Na taj način se:

- Eliminira sopstvena neefikasnost u obavljanju ovih poslova.
- Resursi koji bi bili neophodni za organsko unapređenje oslabljenih aktivnosti usmjeravaju na održivi dio biznisa.
- Obezbeđuje kvalitetno obavljanje oslabljenih aktivnosti od strane spoljnih partnera, čime se povećava ukupan kvalitet proizvoda.

Strategija snabdijevanja iz spoljnih izvora primijenjena u funkciji strategijskog zaokret biznisa, ima vanrednu vrijednost sa stanovišta obezbjeđivanja kratkoročne održivosti preduzeća, koja se ogleda u sljedećem:

- Krupno unapređenje performansi preduzeća u kratkom roku – sopstveni razvoj oslabljenih komponenti biznisa bi trajao mnogo duže i vezao bi značajne resurse.
- Smanjenje potrebe za dodatnim sredstvima i optimalna alokacija raspoloživih sredstava – po pravilu oskudna, sredstva se mogu usmjeriti na unapređenje održivog jezgra biznisa.

Program zaokreta se često zasniva na kombinaciji snaženja održivog jezgra biznisa i spoljnog snabdijevanja u dijelu procesa u kome nije moguće obezbijediti sopstvenu kompetentnost. Tako strategija snabdijevanja iz spoljnih izvora, primijenjena u funkciji poslovnog zaokreta, postaje sastavni dio programa zaokreta, odnosno jedna od njegovih strategijskih inicijativa. Njena strategijska orijentacija se zasniva na generalnom strategijskom konceptu programa zaokreta, čime se usklađuje njeno djelovanje sa ostalim strategijskim inicijativama. Program zaokreta precizno identifikuje ključne i kritične procese za opstanak preduzeća koji moraju ostati pod njegovom direktnom kontrolom. Oni predstavljaju njegovu buduću djelatnost – srž njegove kompetentnosti i osnovu konkurentnosti – pa ne mogu biti predmetom spoljnog snabdijevanja. Programom zaokreta se detaljno identifikuju i oslabljeni procesi, koje nije moguće unaprijediti racionalno ili u sopstvenoj režiji, tako da se oni prepuštaju partnerima i spoljnim stručnjacima. Posrnulo preduzeće može biti prinuđeno da iz spoljnih izvora, pored perifernih, obezbjeđuje i dijelove osnovih procesa. Stoga se strategija snabdijevanja iz spoljnih izvora često primjenjuje u funkciji strategijskog zaokreta biznisa.

5

Proces strategijskog zaokreta biznisa

Proces strategijskog zaokreta biznisa predstavlja faze njegovog odvijanja, kroz koje se prelamaju osnovne aktivnosti njegove implementacije. Raznovrsni modeli procesa zaokreta su obično predstavljeni nejednakim brojem faza i donekle različitim osnovnim aktivnostima implementacije zaokreta.

Slatter i drugi²¹ ukazuju na četiri različite faze zaokreta, čiji se glavni radni pravci preklapaju (prikaz 5):

- Faza analize.
- Faza hitnosti.
- Faza strategijske promjene.
- Rast i obnova (posle zaokreta).

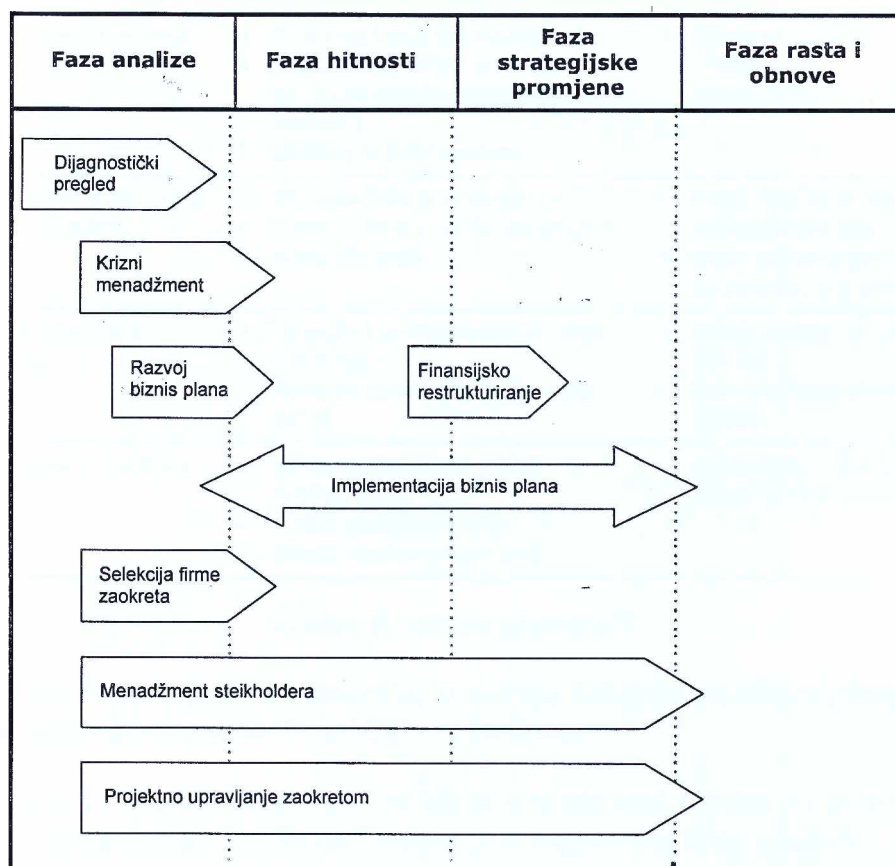
Faza analize obuhvata dijagnostički pregled kao startnu tačku za razvoj biznis plana, kao i započinjanje kriznog menadžmenta i menadžmenta steikholdera. Stoga u fazi analize počinje primjena pojedinih generičkih strategija tipa: a) menadžmenta novca; b) promjene izvršnog direktora; c) čvršće finansijske kontrole.

Faza hitnosti obuhvata akcije neophodne za osiguranje opstanka i zato je fokusirana na operativne strategije koje se mogu implementirati u kratkom roku. Glavne opšte strategije koje se koriste u ovoj fazi oporavka su: a) generisanje novca; b) smanjenje troškova; c) povećanje cijena i napora prodaje. Ona može obuhvatati i organizacione promjene usmjerene na unapređenje kontrole i menadžmenta. Fazu hitnosti često karakterišu i sljedeće operacije: a) ukidanje pomoćnih službi; b) zatvaranje fabrika (pogona); c) rješavanje viškova radnika; d) otpuštanje nekompetentnih menadžera; e) redukcija imovine; f) prodaja zaliha; g) eliminacija neprofitnih proizvodnih linija, itd., koje su primarno dizajnirane za obuzdavanje odliva novca i gubitaka. Tokom faze hitnosti mogu biti preduzete i finansijske akcije u pravcu obezbjeđenja dodatnih sredstava.

Faza strategijske promjene je fokusirana na proizvodno-tržišnu preorijentaciju. Firma se usmjerava na proizvodno-tržišne segmente u kojima ima najrazvijeniju konkurentsku prednost, što iziskuje vrijeme i ulaganja. Faza

strategijske promjene se takođe karakteriše kroz: a) povećan naglasak na povećanje profita (povrat na uloženi kapital je još vjerovatno nezadovoljavajući, mada su gubici eliminisani); b) kontinuirano unapređivanje operativne efikasnosti; c) izgradnju organizacije – što može biti važno ako je organizacija traumatizovana u fazi hitnosti. Faza strategijske promjene se može posmatrati kao jedna od stabilizacija, jer je organizaciji potrebno vrijeme da se oformi i pripremi za fazu ponovnog rasta, a vrijeme je potrebno i za institucionalizaciju nove organizacione kulture.

Prije početka faze rasta mora biti unaprijeđen firmin bilans, poslije čega firma može početi sa rastom: a) organski – kroz novi razvoj proizvoda i tržišta; b) preko akvizicija ili c) oboje. Ovo je završna faza procesa zaokreta i početak preporoda kompanije.



Prikaz 5: Razvoj radnih pravaca za vrijeme procesa zaokreta²²

Nešto dugačiji je pristup američke asocijacije menadžmenta zaokreta (Turnaround Management Association – TMA, USA).

Proces strategijskog zaokreta biznisa

William J. Hass i Patrick C. Lagrange²³ prenose petofazni model procesa zaokreta iz stručne literature za profesionalno oblikovanje TMA.

Faza	Ciljevi	Rezultati
Analiza situacije	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utvrditi dugoročnu sposobnost rasta <ul style="list-style-type: none"> ♦ Ima li više od jednog održivog jezgra biznisa? ♦ Jeli dostupno adekvatno finansiranje? ♦ Jesu li dostupni adekvatni resursi kompanije? ▪ Razumjeti pravno stanje ▪ Identifikovati strategiju za opstanak ▪ Razviti preliminarne akcioni plan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utvrđena priroda zaokreta ▪ Utvrđeni uslovi za uspjeh zaokreta
Stabilizacija biznisa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus na opstanak kompanije ▪ Održati ili povećati potreban novac za podršku strategiji zaokreta ▪ Zaštititi buduće resurse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ostvariti kontrolu situacije ▪ Ostvariti kontrolu novca
Organizovanje novog menadžmenta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iskorijenjivanje smetnja promjeni ▪ Promijeniti sav, ili dio sadašnjeg menadžmenta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Postavljen novi top menadžment tim ▪ Novo usmjerenje kompanije, set strategija
Restrukturiranje biznisa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poboljšati profitabilnost pomoću operacija ▪ Povećati profitabilnost i povrat dobiti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Biznis vraćen na zdrave korake ▪ Kreirane baze za budući uspjeh
Povratak u normalu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Institucionalizovati značaj profitabilnosti ▪ Tražiti profitabilni rast ▪ Graditi konkurentsku moć 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obnovljeno zdravlje i fokus na rast biznisa

Prikaz 6: Proces zaokreta²⁴

Prve tri faze procesa zaokreta, u slučaju ozbiljnih problema, mogu biti riješene istovremeno ili različitim redoslijedom:

Faza 1. *Analiza situacije* – istražuje sve aspekte biznisa sa svrhom br - otkrivanja uzroka problema i stvaranjem objektivne slike situacije:

1. *Finansijska analiza* – profesionalac zaokreta tipično koristi četiri primarne metode finansijske analize:

- Analizu i projekciju novčanog toka (kritična je za 13 sedmica).
- Analizu pokrića troškova.

- Analizu profitabilnosti.
 - Analizu bilansnog lista.
2. *Marketing analiza* – profesionalac zaokreta će se koncentrisati na tri oblasti marketinga:
- Proizvodi i usluge.
 - Distribucija proizvoda.
 - Strategije i sistemi prodaje i marketinga.
3. *Proizvodnja i operacije* – predmet analize efikasnosti procesa kompanije su kapaciteti i oprema, sistemi i procedure, i dobavljači.
4. *Inženjering, istraživanje i razvoj* – pored proizvoda kompanije, razmatraju se proizvodi u razvoju, procesi i unapređenja.
5. *Organizacija kompanije* – procjenjuju se: organizaciona struktura, menadžerske informacije, računovodstvo i kontrola, i sistem nagrađivanja.
6. *Menadžment i pitanja personala* – ova analiza uključuje srednji i menadžment prve linije, operativno osoblje, kao i regrutaciju, selekciju, trening i sisteme promocije.
7. *Strategijska i konkurentska pozicija* – utvrđuje se pozicija kompanije unutar industrije, uključujući njenu bazu potrošača, konkurente, dobavljače, industrijsku poziciju i ekonomsko okruženje u kojem kompanija posluje. Takođe se analizira sveukupna održivost u kratkom, srednjem i u dugom periodu.

Faza 2. *Stabilizacija biznisa* – prvi korak profesionalca zaokreta (u ovoj fazi obično privremenog), isto vrijeme sa analizom biznisa, mogao bi biti krizni menadžment. Ostvarivanje kontrole nad situacijom iziskuje napor na stabilizaciji stanja u finansijama, marketingu i proizvodnim operacijama.

1. *Finansijski menadžment* – unapređenje toka novca, za trenutne potrebe i za finansiranje budućih strategija.
2. *Marketing menadžment* – fokus je na unapređenju konkurentske pozicije kompanije.
3. *Menadžment proizvodnje/operacija* – unapređuje novčano stanje i radni kapital kroz: zatvaranje operacija, smanjenje radne snage, prodaju imovine da bi se pribavio novac, kontrolu kupovina, povećanje produktivnosti.
4. *Inženjering, menadžment istraživanja i razvoja* – zaokret će imati efekat ubrzavanja razvoja visoko-potencijalnih projekata i eliminisanje onih manje obećavajućih.
5. *Izazivanje kulture* – kroz čitav proces zaokreta će egzistirati promjena kulture.

Faza 3. *Reorganizacija menadžmenta* – neophodno je formirati tim za okreta. Niko u kompaniji nije zaštićen od promjene. Opšte je prihvaćeno da oni koji ne mogu da podrže zaokret moraju otići.

Faza 4. *Restruktuiranje biznisa*: preuzimanje dužnosti i mijenjanje kursa – postoji plan zaokreta i postavljen je tim zaokreta, koji preuzima zas trašujući posao preuzimanja dezintegrisane kompanije i njenog ponovnog vraćanja u normalno stanje.

1. *Finansijski menadžment* – pouzdano i podržano finansijsko restrukturiranje se mora pridružiti svakom operativnom zaokretu. Kritični elementi za postizanje finansijske kontrole koja je potrebna za efektivan zaokret su:
 - Unapređenje likvidnosti.
 - Čišćenje bilansnog lista.
 - Kontrola sistema razvoja.
 - Pouzdani menadžerski računovodstveni sistemi.
2. *Marketing menadžment* – monitoring ponašanja kompanije na tržištu i restrukturiranje marketing praksi sa sljedećim zadacima:
 - Ponovna procjena proizvodne linije i konkurentskog obrazovanja cijena.
 - Upotreba i razvoj proizvoda.
 - Studiranje kupaca i distributivnog miksa.
 - Ispitivanje prodajne i marketing strategije.
3. *Menadžment proizvodnih operacija* – nastoji da nastavi poboljšavanje produktivnosti i profita, unapređujući postojeće procese proizvodnje i operacija.
4. *Menadžment inženjeringa, istraživanja i razvoja* – proces razvoja proizvoda mora biti fokusiran i na potrošače i na tržište.
5. *Organizacija i menadžment ljudi* – uspješan zaokret problematične kompanije zavisi od stvarne promjene kulture, pri čemu treba obratiti pažnju na:
 - Unapređenje „miksa ljudi“.
 - Restrukturiranje u svrhu konkurentске efikasnosti.
 - Kompenzaciju za jačanje zaokreta.
 - Aktivnost ljudi – misli profitno.

Proces strategijskog zaokreta biznisa

	Restrukturiranje biznisa	Povratak u normalu
Cilj	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poboljšati profitabilnost operacija 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Institucionalizovati značaj profitabilnosti ▪ Težiti profitabilnom rastu ▪ Graditi konkurentske snage
Rezultati	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vraćen biznis na zdrave korake ▪ Kreirane baze za budući uspjeh 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obnovljeno zdravlje biznisa
Finansijski	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poboljšati likvidnost ▪ Poboljšati bilansni list ▪ Poboljšati kontrolne sisteme ▪ Kreirati ili ojačati sisteme menadžerskog računovodstva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razviti strategijske računovodstvene sisteme kontrole ▪ Restrukturirati dugoročno finansiranje ▪ Razviti formalno vrednovanje za liha i „buy-back“ sisteme
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preispitati proizvodnu liniju i prakse konkurentskog obrazovanja cijena ▪ Eksploatirati postojeće proizvode i razviti nove ▪ Unaprijediti miks kupci/distribucija ▪ Unaprijediti prodajnu i marketing produktivnost i efektivnost 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Istražiti nova tržišta i segmente kupaca ▪ Ispitati mogućnosti restrukturiranja industrije ▪ Težiti mogućnostima restrukturiranja lanca dodate vrijednosti ▪ Sinergetski gledati na mogućnosti diversifikacije
Proizvodnja/operacije	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvijati programe unapređenja tekuće produktivnosti ▪ Provoditi periodično višu analizu vrijednosti ▪ Uspostaviti programe unapređivanja tekućeg profita 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restrukturiranje za konkurentsku prednost ▪ Razmatranje strategijskih alijansi
Inženjering/istraživanje i razvoj	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Napravi proces razvoja proizvoda orijentisan na tržište i kupce ▪ Graditi orijentaciju „ekonomske dodate vrijednosti“ u procesu inženjeringa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uspostaviti tehnologiju monitoring sistema ▪ Tražiti strategijsku prednost u svim aktivnostima inženjeringa, istraživanja i razvoja
Menadžment/pitanja ljudi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unaprijediti miks ljudi u biznisu ▪ Restrukturiranje organizacije za konkurentsku efikasnost ▪ Razviti sistem nagrada i kompenzacija usmjeren na ojačanje progressa ▪ Usmjeriti ljude da misle na „profite“ i „povratak investicijama“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Institucionalizovati programe treninga zaposlenih i razvoja menadžmenta ▪ Povremeno restrukturirati organizaciju/sisteme da reflektuju mijenjanje strategija i okruženja

Prikaz 7: Matrica zaokreta – završne faze²⁵

Faza 5. *Povratak u normalu*: povratak kontroli i građenju za budućnost – cilj restrukturiranja je povratak kompanije na tačku normale i kreiranje vrijednosti. Ako je zaokret uspio, rezultati postaju vidljivi u pet oblasti:

1. *Finansijski menadžment* – strategijsko računovodstvo i sistemi kontrole uspostavljeni od strane tima zaokreta, postaju dio standardne i prihvaćene prakse.

2. *Marketing menadžment* – dobri znaci su kad kompanija ispolji obnovljeno povjerenje i poziciju na tržištu kroz istraživanje novih tržišnih segmenata i načina za poboljšanje njene pozicije unutar industrije.
3. *Menadžment proizvodnih operacija* – vraća kompaniju na konkurentsku poziciju na tržištu, što može voditi traženju mogućnosti za alijsamsa sa zdravim konkurentima.
4. *Menadžment inženjeringa, istraživanja i razvoja* – zdrava kompanija ima sisteme monitoringa i preuzimanja prednosti tehnološkog napretka i njihove primjene.
5. *Organizacija i menadžment ljudi* – djelotvoran zaokret uključuje predanost kompanije treninzima zaposlenih i razvoju menadžmenta.

Proces zaokreta je sljedećim pristupom predstavljen kao trofazni model.

Miller i Dess²⁶ ovaj proces posmatraju kroz sljedeće faze:

1. *Faza ocjene situacije* – potreba za zaokretom je često bolno očigledna, mada to ne mora biti slučaj posebno u ranoj fazi slabljenja, kada je još uvijek teško prihvatiti da se uspješan biznis našao u neprilikama.
2. *Faza smanjivanja* – kada postane očigledno da firma mora sprovesti zaokret ili rizikovati bankrot, proces tipično počinje smanjivanjem usmjerenim na opstanak firme i uobičajenim fokusom na stabilizaciju novčanog toka.
3. *Faza građenja* – da bi zaokret bio uspješan, poslije zaustavljanja klijanja prema propasti mora startovati građenje, koje je najčešće fokusirano na održivu konkurentsku prednost: pronalaženje preklapanja potreba kupca i snage kompanije, u kojem je kompanija konkurentna i gradi održivu konkurentsku prednost.

Rolf Balgobin i Naresh Pandit smatraju da uspješni zaokreti predstavljaju slijed pet generičkih faza koje se često preklapaju :²⁷

1. Propadanje i kriza.
2. Aktiviranje promjena.
3. Formulisanje strategije oporavka.
4. Smanjivanje i stabilizacija.
5. Povratak rastu.

Propadanje i pad performansi vodi kompaniju u krizu, što aktivira radikalnu promjenu. Slijedi formulisanje strategije oporavka, a zatim aktivnosti smanjivanja i stabilizacije, da bi se na kraju procesa zaokreta kompanija vratila rastu.

Proces strategijskog zaokreta biznisa



Prikaz 8: Faze procesa zaokreta²⁸

Ako proces strategijskog zaokreta biznisa posmatramo u svijetlu paradigme prekinute ravnoteže (odmrzavanje, promjena, zamrzavanje), možemo dobiti sljedeći trofazni model:

1. *Faza pripreme zaokreta (odmrzavanje)* – obuhvata rješavanje problema koji prethode poslovnom zaokretu i aktivnosti na oblikovanju, usaglašavanju i donošenju programa zaokreta.
2. *Faza implementacije programa zaokreta (promjena)* – obuhvata aktivnosti predviđene programom zaokreta za stabilizaciju i revitalizaciju preduzeća.
3. *Post-implementaciona faza zaokreta (zamrzavanje)* – obuhvata aktivnosti na unapređenju (dogradnji) novo-oblikovanog biznisa i institucionalizaciju podržavajuće korporativne kulture.

Elaboracija procesa zaokreta mora početi od činjenice da je svaki zaokret unikatan i uveliko zavisi od specifičnih okolnosti u kojima se odvija. Pored toga, strategijski zaokret biznisa je dinamičan i vanredno složen proces, čije mnogobrojne aktivnosti mogu zamagliti granice njegove fazne podjele. Stoga su različiti pristupi rezultirali razvojem raznorodnih modela procesa zaokreta. Tako se proces zaokreta predstavlja donekle različitim fazama (i njihovim nejednakim brojem) i aktivnostima. Pojedine aktivnosti poslovnog zaokreta se u različitim oblicima prelamaju kroz više faza ili kroz cijeli proces zaokreta. S obzirom da je strategijski zaokret biznisa zasnovan na paradigmi prekinute ravnoteže, u istom kontekstu je logično posmatrati i njegov proces odvijanja – od odmrzavanja problema, preko njegovog rješavanja, do potpunog ozdravljenja i povratka preduzeća rastu.

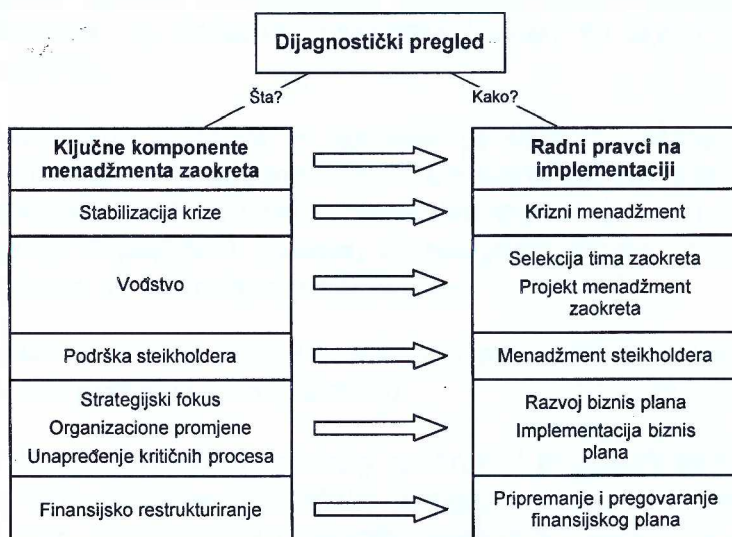
Osnovne aktivnosti na implementaciji strategijskog zaokreta biznisa

Strategijski zaokret biznisa podrazumijeva primjenu većeg broja raznorodnih aktivnosti na njegovoj implementaciji. Osnovnim se smatra set aktivnosti koji se često primjenjuje u različitim situacijama zaokreta.

Slatter i Lovett (prikaz 9) polaze od konstatacije da je startna tačka implementacije procesa zaokreta uvijek dijagnostički pregled, kako bi se ustanovila istinska pozicija problematične kompanije i odredilo da li je zaokret primjenjiva opcija (nasuprot insolventnosti, hitnoj prodaji ili likvidaciji). Kada se donese odluka o primjeni zaokreta, sedam samostalnih procesa (radnih pravaca, osnovnih poslova) implementacije moraju biti preduzeti kako bi se obezbijedilo da sedam ključnih komponenti bude ispravno postavljeno. Ovi osnovni poslovi implementacije zaokreta pokrivaju prioritetne probleme situacije zaokreta i proces zaokreta čine kompletnim. Sedam ključnih radnih pravaca implementacije zaokreta koje ovi autori identifikuju su:²⁹

1. *Krizni menadžment* (preuzimanje kontrole nad biznisom u nevolji i implementacija agresivnog menadžmenta novca) – hitno je potrebno zaustaviti odliv novca i izmiriti kratkoročne obaveze kako bi se kompanija održala u životu. Jednako je važno hitno preuzeti kontrolu nad organizacijom sa kratkoročnim prioritetom zaustavljanja propadanja – fokusirajući pažnju na najozbiljnije i urgentne probleme, koji su direktna prijetnja opstanku biznisa.
2. *Selekcija tima zaokreta* (postavljanje lidera zaokreta i selekcija njegovih neposrednih saradnika) – lider zaokreta se postavlja što prije, a on formira tim zaokreta.
3. *Menadžment steikholdera* (obnova povjerenja steikholdera i usklađivanje njihovih različitih interesa unutar cjelokupnog plana oporavka) – izgradnja povjerenja i uvažavanje interesa steikholdera mora početi samim početkom zaokreta i trajati dok postoji njihov interes za učešćem u implementaciji programa zaokreta.

4. *Razvoj biznis plana* (razvoj detaljnog plana oporavka biznisa, što uključuje strategijska, operativna i organizaciona pitanja) – sveobuhvatan biznis plan odražava strategiju spasavanja firme, a razvija se dijelom paralelno a dijelom sekvencijalno sa dijagnostičkim pregledom.
5. *Implementacija biznis plana* (implementacija detaljnih inicijativa zaokreta sadržanih u planu oporavka) – rigorozan projekt menadžment je ključni faktor uspjeha implementacije (problemi koji nisu obuhvaćeni se ne tretiraju). „Akcija“ postaje geslo za program prioritetnih akcija sa dinamikom, odgovornošću i planiranim uticajem.
6. *Pripremanje i pregovaranje finansijskog plana* (restrukturiranje kapitalne baze i uvećavanje novca za finansiranje zaokreta) – ako je neophodno, biznis plan može biti osnova plana finansijskog restrukturiranja. Finansijske projekcije koje prate biznis plan će biti osnova za predviđanja toka novca, kao ključnog oblika inputa procjenjivanja budućih zahtjeva finansiranja biznisa.
7. *Projekt menadžment* (integracija i koordinacija prethodnih šest radnih pravaca, npr. cjelokupno upravljanje procesom zaokreta) – cijeli proces zaokreta mora biti projektno vođen. Detaljan projekt menadžment je potreban za implementaciju inicijativa zaokreta. Različiti dijelovi zaokreta trebaju biti složeni zajedno u različitim fazama procesa zaokreta.



Prikaz 9: Ključne komponente i radni pravci³⁰

Thompson i drugi, smatraju da liječenje problema krize i ostvarivanje uspješnog poslovnog zaokreta može uključiti neke od sljedećih akcija:³¹

1. *Prodaju imovine radi prikupljanja novca za spas preostalog dijela preduzeća* – primjena strategija smanjivanja imovine je potrebna kad je primarni problem novčani tok. Najpraktičniji načini generisanja novca su:
 - Prodaja dijela imovine preduzeća (pogona i opreme, zemljišta, patenata, zaliha ili profitabilnih podružnica).
 - Ograničavanje troškova (izbacivanje marginalnih proizvoda, zatvaranje ili prodaja starijih pogona, smanjenje broja zaposlenih, povlačenje sa tržišta koja zahtijevaju visoke izdatke, smanjivanje usluge kupcu).
2. *Revidiranje postojeće strategije* – primjenjuje se kad su slabi rezultati posljedica loše strategije, a revidiranje strategije može ići u smjeru:
 - Prelazak na novi konkurentski pristup.
 - Remont unutrašnjih operacija i strategija funkcionalnih područja.
 - Spajanje sa drugim preduzećem u industriji.
 - Ograničenje na manje jezgro proizvoda i kupaca.
3. *Pokretanje napora za povećanje prihoda* – usmjereni su na povećanje obima prodaje; što se može ostvariti na sljedeće načine: a) smanjenjem cijena; b) pojačanom reklamom; c) povećanjem prodajnog personala; d) dodatnim uslugama kupcu; e) brzim poboljšanjem proizvoda.
4. *Smanjivanje troškova* – uporedo sa opštom štednjom se mogu primijeniti: a) smanjenje opštih troškova, b) eliminisanje nebitnih aktivnosti i onih sa niskom dodatnom vrijednošću; c) modernizacija postojećih pogona i opreme; d) odlaganje manje važnih kapitalnih troškova; e) restrukturiranje dugova.
5. *Kombinacija ovih napora* – usložnjavanje problema iziskuje kombinovanu primjenu ovih aktivnosti.

Specifičnosti primjene poslovnog zaokreta i pojedinih aktivnosti mogu proizići iz njihove primjene u različitim zemljama, odnosno specifičnim društveno-političkim, ekonomskim i kulturnim prilikama.

Khandwalla³² dvadeset sedam identifikovanih setova aktivnosti klasifikuje unutar sedam osnovnih grupa i četiri vrste poslovnog zaokreta:

- Personalne promjene.
- Dijagnosticiranje i otkrivanje problema.

- Menadžment steikholdera ili ljudi.
- Menadžment operacija.
- Menadžment sistema i strukture.
- Finansijski menadžment
- Strategijski menadžment.

Autor osnovnim vrstama poslovnog zaokreta smatra: a) hirurški rekonstrukcioni, b) hirurški inovacioni, c) ne-hirurški inovacioni i d) ne-hirurški transformacioni.

*Maheshwari*³³ na osnovu istraživanja provođenja zaokreta u indijskim prilikama, grupiše serije preduzetih akcija zaokreta u sljedeće kategorije:

- *Promjena lidera zaokreta* – obnova legitimiteta (izgubljenog propadanjem) je važan korak u aktivnosti zaokreta.
- *Formiranje top-tima* – važan zadatak novog lidera zaokreta je formiranje tima zaokreta.
- *Promjena strategije* – strategiju koja se pokazala neuspješnom je neophodno promijeniti efektivnom.
- *Smanjivanje imovine i ljudstva* – redukcija troškova je čest i jedan od prvih koraka u zaokretu.
- *Unapređenje tehnologije* – neophodno je posebno kada su zaostale tehnologije i procesi prouzrokovali propadanje.
- *Finansijsko restrukturiranje* – često je kritično za uspješnost poslovnog zaokreta.
- *Organizacione promjene* – predstavljaju instrument strategijskih promjena i važna su komponenta zaokreta.
- *Eksplisitna podrška matične kompanije* – dragocjena je za oporavak oslabljene organizacije.

Ilustracija: Aktivnosti zaokreta u indijskim prilikama³⁴

D. P. Mehta, direktor *MCFL*, zatim *B. L. Raina* koji je vodio zaokret u *TCIL*, kao i *dr Arun Sahay*, predsjednik i direktor *SIL*, su brzo uspostavili visok kredibilitet među steikholderima njihovih organizacija.

Zbog nemogućnosti da obezbijedi adekvatne kompenzacije za potrebne visoko stručne menadžere, *MCFL* je zaposlio penzionisane menadžere koji su postigli značajne rezultate za vrijeme svojih karijera. *TCIL* i *APL* su prvenstveno angažovali menadžere iz matične organizacije. Rukovodioci na nižim i srednjim nivoima su bili angažovani za značajne poslove u *TGBL-u*, kojima je reputacija matične organizacije pomogla da dobiju nekoliko starijih menadžera sa tržišta.

Kupci su odbili dvotočkaše kompanije *SIL*. Slično, *APL* nije bio u mogućnosti da proda svoje hemikalije zbog iznenadnog pada cijena na tržištu. *SIL* i *APL* su koristili promjene u domenu proizvoda. Međutim, *TGBL*, *MCFL* i *TCIL* nisu promijenili svoje proizvodne domene prvenstveno zato što su postojeći proizvodi zahtijeli -

vali specijalizovane aktive. *TGBL* je iskoristio inicijative da proizvede tržištu cjenovno prihvatljive proizvode, pošto je bilo teško da se ostvari rentabilno poslovanje kroz prodaju preparata *Penicillin-G*.

Preferencije potrošača na tržištu Indije su se promijenile od skuter motora ka motociklima i malim automobilima. Zato je *Bajaj Auto Ltd.* (lider u skuterima) imao samo mogućnost da promijeni domen svojih aktivnosti. Slično tome, *Gramophone Company of India Limited (GCIL)* je mogao napraviti zaokret samo poslije pomjeranja svog fokusa sa gramofonskih ploča na savremene oblike vještačkih memorija zvuka.

Pošto u Indiji postoje pravna i društvena ograničenja za otpuštanje radnika, tokom zaokreta se koristi sistem dobrovoljnog odlaska (*VRS*). Ovaj sistem uključuje kompenzacije radnicima za odlazak i ima brojne troškovne implikacije. Njegova primjena je često praćena „sindromom preživjelih“ i izrazitom nesigurnošću zaposlenja kod preostalih radnika, kao i osjećajem krivice među rukovodstvom. U kompaniji *TCIL* rukovodstvo je bilo emocionalno privrženo radnicima nižeg nivoa, tako da je glavni otpor prema *VRS-u* potekao od menadžera. U kompaniji *SIL* objava smanjivanja je potekla od vlade. Smanjivanje je bilo munjevito izvedeno u *MCFL-u* i *APL-u*. Intenzitet smanjivanja je bio zanemarljiv u *TGBL-u* pošto se radilo o relativno mladoj organizaciji. Zbog naglog sprovođenja, *VRS* je došao na veoma loš glas u Indiji. Zato se druge intervencije tipa pregrupisanja i obuke sprovode komplementarno sa smanjivanjem. *MCFL* i *TCIL* su uložili znatna sredstva na razvoj radne snage tokom smanjivanja.

TCIL je kreirao timove za nove serije inicijativa, a *MCFL* je prelocirao personal i zaustavio neke od nerentabilnih aktivnosti. *TGBL* je rekonstruisao odjeljenja kako bi zadovoljio zahtjeve tržišta i obezbijedio dostupnost stručnjaka.

Udruživanje i podrška *Tata Steel*, *Atul Products*, *Torrent Group* i centralne Vlade su pomogli da *TCIL*, *APL*, *TGBL* i *SIL* prevaziđu brojne probleme na koje su ove kompanije naišle za vrijeme zaokreta. Ipak, reakcija finansijskih institucija je bila neprijateljska u slučaju *MCFL*.

Skup osnovnih aktivnosti na implementaciji strategijskog zaokreta biznisa se često primjenjuje u raznorodnim slučajevima zaokreta. Ovi radni pravci su usmjereni efikasnom anuliranju ključnih problema svojstvenih situacijama zaokreta i najčešće obuhvataju primjenu sljedećih vidova menadžmenta: krizni, vođstva i personala, steikholdera, strategijski, finansijski, projekt menadžment, i dr. Karakter primijenjenih aktivnosti zavisi od konkretne situacije zaokreta i konteksta njihove upotrebe (hitne mjere, strategijska promjena). Pojedini osnovni poslovi na implementaciji poslovnog zaokreta mogu biti karakteristični za određenu fazu, dok drugi u različitim vidovima prožimaju više faza ili cjelokupan proces strategijskog zaokreta biznisa.

Program zaokreta kao generalni strategijski okvir strategijskog zaokreta biznisa

Program zaokreta predstavlja generalni strategijski okvir i detaljno rađene strategijske inicijative i mjere strategijskog zaokreta biznisa. Poslo vni zaokret obično iziskuje primjenu većeg broja strategija i inicijativa, a generalna strategijska orijentacija se uspostavlja zavisno od karaktera konkretne situacije zaokreta i ukupnih mogućnosti njenog prevladavanja. Program zaokreta, s jedne strane, pojedinačne inicijative usklađuje sa generalnom strategijskom orijentacijom, a s druge strane, strategijske inicijative sinhronizuje međusobno.

*Hofer*³⁵ smatra nesumnjivim da je u situaciji zaokreta najpotrebnije imati nedvosmisleni strategiju za vođenje svih organizacionih akcija, tako da oskudni resursi ne budu uzaludno utrošeni na neproduktivne načine. Za izbor odgovarajuće strategije zaokreta je korisno izvršiti analizu operativnog i strategijskog zdravlja organizacije, kroz ocjenu njenih finansijskih, tržišnih, tehnoloških i proizvodnih sposobnosti i pozicije.

Program zaokreta, shvaćen kao kompleks planski usklađenih i razrađenih strategija i aktivnosti, mora predstavljati adekvatan odgovor na konkretnu situaciju zaokreta, što vodi oporavku preduzeća. Nasuprot tome, neadekvatan program zaokreta, sa stanovišta sadržaja i/ili mogućnosti implementacije, po pravilu vodi daljem posrtanju preduzeća u značajno složenije probleme.

Slatter i drugi³⁶ smatraju da je jedan od osnovnih izazova za lidera zaokreta da izradi jasan program zaokreta. Oporavak bolesne kompanije za visi od efikasne implementacije prikladnog programa zaokreta, koji mora:

- Identifikovati fundamentalne probleme – ključno je fokusirati se na rješavanje životno opasnih problema.
- Napasti uzroke (a ne simptome) problema – dugoročna strategija oporavka mora savladati uzroke propadanja.

- Imati dovoljnu širinu i dubinu da obuhvati sva ključna pitanja – misionarski kritični problemi moraju biti riješeni (jako bolesne kompanije iziskuju fundamentalne, holističke planove oporavka).

Program zaokreta ima dugoročne i kratkoročne implikacije. U kratkom roku, on je usmjeren na hitnu stabilizaciju biznisa u cilju obezbjeđenja kratkoročne održivosti preduzeća. Povoljna je okolnost ako primjena hitnih operativnih mjera nije iznuđena izrazitom prijetnjom kratkoročnom opstanku, već je dio strategijskog konteksta oporavka preduzeća. U dugom roku, program zaokreta ima strategijske implikacije i usmjeren je trajnom održivošću biznisa. Generalna strategija programa zaokreta u osnovi može biti usmjerena ka snaženju postojećeg ili ulasku u novi biznis.

Ilustracija: Zaokret u Chrysler Corporation³⁷

Chrysler, treći po veličini proizvođač automobila u SAD, našao se u teškoj situaciji 1977. godine. Ozbiljni bezbjedonosni rizici su *Chrysler* natjerali da opozove više od milion vozila na „retrofitting“, a nova federalna energetska ekonomija i regulativa o emisiji gasova su ga prisiljavali da uđe u pokušaj reorganizacije vrijedan 7,5 milijardi USD. Dug koji je bio potreban za finansiranje ovih poslova, pridodat normalnom operativnom dugu kompanije, koji je dovodio u ozbiljnu opasnost – sve što bi ugrozilo novčani tok i sposobnost firme da servisira veliki dug, moglo je da dovede do proglašenja bankrota.

Prodaja u prvom kvartalu 1978. godine je opala – kompanija je objavila kvartalni gubitak od 120 miliona USD. Sljedeći kvartal je bio bolji, kompanija je ostvarila dobit od 30 miliona USD – nedovoljno da bi se finansirao pokušaj reorganizacije. Kada je objavljeno da je kompanija u trećem kvartalu izgubila dodatnih 160 miliona USD mnogima je izgledalo da je propast neminovna. Istovremeno je objavljena informacija da je kompanija angažovala novog CEO – *Lee Iacocca*.

Iacocca je odmah objavio najvažnije faktore u očuvanju kompanije. On je preduzeo detaljan pregled svih *Chrysler* operacija. Analiza je pokazala da je u mnogim ključnim operativnim oblastima bilo batrganja izvan kontrole. Odnosima sa trgovcima prodaje se loše upravljalo, a trgovačke kompanije su se često takmičile sa samostalnim trgovcima. Stanje zaliha je bilo daleko iznad potreba. Proizvodne operacije su bile previše složene zbog povećanja unikatnih komponenti. Kvalitet proizvoda je bio loš, vozila su regularno izlazila sa više ozbiljnih defekata. Garancije su koštale 350 miliona godišnje, a da niko u menadžmentu nije znao deset najčešćih uzroka za reklamacije. Desetine hiljada neprodatih vozila su propadale nezaštićene na *Michigan State Fairground*.

Analiza je takođe pokazala da je kompaniji, za ispravku ovih i drugih problema, trebalo puno novca i to brzo. Banke su odbijale da odobravaju dalje pozajmice kompaniji, a bilo je očigledno da se poslovanjem nije mogao ostvariti neophodan novčani tok (kompanija je u 1979–1980. godini izgubila više od 1,3 milijardi dolara). Jedina alternativa je bila da se dobije vladina garancija – da bi se obnovile pozajmice i smanjio rizik na nivo prihvatljiv za konzorcijum banaka koji bi finansirao kompaniju. Kasnije, u 1979. godini, Kongres je donio dokument o obezbjeđujući za *Chrysler* kreditne garancije do 1,5 milijardi USD (nečuven akt federalne vlade).

Program zaokreta kao generalni strategijski okvir strategijskog zaokreta biznisa

Na osnovu informacija prikupljenih kroz proces procjene situacije, *Chrysler* je izvršio mnoga teška otpuštanja:

- 33 od 35 najviše rangiranih menadžera je bilo otpušteno .
- Skoro 8.500 pozicija finansijskog personala je bilo izbrisano .
- Cjelokupna kancelarijska radna snaga je bila smanjena sa 40.000 na 21.000 zaposlenih.
- Radnička radna snaga je bila prepolovljena sa 160.000 na 80.000.

Pored toga, kompanija je pribjegla i sljedećim mjerama:

- Drastično su smanjeni benifiti zaposlenih, čime je uštedeno 1,2 milijarde *USD*.
- Kompanija je zatvorila ili je konsolidovala 20 fabrika .
- Broj različitih dijelova korišćenih u proizvodnji je bio smanjen sa 75.000 na 40.000.
- Inventar je bio smanjen za milijardu *USD*.

Kompanija je kroz tri godine bila u mogućnosti da smanji svoju granicu rentabilnosti na pola. *Chrysler* je postao, po riječima *Iacocca*: „upola manja ali dva puta jača kompanija“.

Ključ reizgradnje *Chryslera* je bio uspjeh njegovog *K-Car* koncepta. Početkom 1980. godine svi *Chrysler* novi modeli su bili izgrađeni na jednom motoru i *drive train* tehnologiji, poznatoj kao *K-Car* platforma. Ova metoda je omogućila kompaniji da ojača svoju konkurentsku poziciju. Npr. često korišćenje istih komponenti na različitim modelima je omogućilo kompaniji da naručuje velike količine, što je omogućilo efikasnije pregovore sa dobavljačima. Uprošćene proizvodne procese je bilo lakše voditi i automatizovati, a to je uticalo na rapidno unapređenje kvaliteta proizvoda. Garancija *Chrysler* „5-50“, pokrivajući motor i prenosni mehanizam na svim modelima, postala je najjača u industriji i važan izvor diferenciranja. Kroz korišćenje *off-the-shelf K-Car* dizajna, kompanija je mogla da brzo predstavi nove proizvode ili čak i nove kategorije proizvoda (kao što je njegov pionirski rad u kategoriji proizvoda *Minivan*). Napori izgradnje na *K-Car* konceptu su bili samo dio petogodišnjeg programa izgradnje (6,6 milijardi *USD*) dizajniranog da obezbijedi dugoročno zdravlje *Chrysler Corporation*.

Pošto su prihodi i dobit stalno rasli, kompanija je otplatila (od vlade podržane) pozajmice znatno prije roka. Naročito je značajno da je dobar dio zaokreta realizovan tokom svjetske recesije 1982. godine – koja je ozbiljno uticala na automobilsku industriju kao cjelinu. Podržan mudrom analizom, odlučnim smanjivanjem i programom reizgradnje usmjerenim na dobijanje miksa konkurentskih prednosti – *Chrysler Corporation* je mogao da uspije i pored loših izgleda.

Pravovremeno donošenje i uspješna implementacija adekvatnog programa zaokreta su dragocjeni za preduzeće. Napori na savladavanju krize i propadanja su detaljno razrađeni i jasno usmjereni programom zaokreta. Raspoloživi resursi se racionalno usmjeravaju i koriste, a visoko profesionalan način suočavanja sa teškom situacijom uliva povjerenje stakeholderima. Strategijskim zaokretom biznisa, tj. primjenom programa zaokreta prepo-

rođeno preduzeće obnavlja vitalnost i vraća se konkurentnosti i profitabilnosti.

Na kraju Glave IV „Strategijske opcije i proces strategijskog zaokreta biznisa“ možemo konstatovati sljedeće: Strategijski zaokret biznisa karakteriše kombinovana primjena velikog broja strategija, od kojih se najučestalije u raznorodnim situacijama zaokreta smatraju generičkim. Strategija smanjivanja, ostale strategije kontrakcije i strategija snabdijevanja iz spoljnih izvora se često primjenjuju u funkciji strategijskog zaokreta biznisa, pri čemu mogu značajno opredijeliti njegov karakter i uspješnost. Proces strategijskog zaokreta biznisa se odvija u više faza, prožet je osnovnim aktivnostima zaokreta, a generalni strategijski okvir i detaljnu razradu mnoštva strategijskih inicijativa i aktivnosti dobija programom zaokreta.

Bilješke

- ¹ Slatter, S., Lovett, D. (1999), *Corporate Turnaround – Managing Companies in Distress*, Penguin Books, str. 77.
- ² Isto kao 1, str. 108.
- ³ Thompson, A. A. Jr., Strickland, J. A. III., Gamble, E. J. (2008), *Strateški menadžment – u potrazi za konkurentskom prednošću*; Mate, Zagreb, str. 224–225.
- ⁴ Khandwalla, P. (2001), *Turnaround Excellence: Insights from 120 cases*, Response Books, New Delhi, str. 151–152.
- ⁵ O'Neill, M. H. (1986), „Turnaround and Recovery: What Strategy Do You Need?“ *Long Range Planning*, February, 19 (1), str. 80.
- ⁶ Maheshwari, K. S. (2007), *Turnaround Excellence – Six Studies of Corporate Renewal*, Penguin Books Ltd, str. 24.
- ⁷ Hoffman R. C. (1989): „Strategies for Corporate Turnaround – What Do We Know About Them?“, *Journal of General Management*, Vol. 14, Issue 3, str. 46–66 (prilagođeno).
- ⁸ Miller, A., Dess, G. G. (1996), *Strategic Management*, International edition, McGraw-Hill, Inc, str. 183.
- ⁹ Slatter, S., Lovett, D., Barlow, L. (2008), *Leading Corporate Turnaround – How Leaders Fix Troubled Companies*, John Wiley & Sons Ltd, str. 28–29
- ¹⁰ Erić, D. (1995), *Strategije restrukturiranja preduzeća*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Beograd, str. 81–83.
- ¹¹ Milisavljević, M. (2003), *Savremeni strateški menadžment*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 265.
- ¹² Isto kao 11, str. 269.
- ¹³ Isto kao 3, str. 228.
- ¹⁴ Gandolfi, F., Neck, A. P. (2003), „Organisational downsizing – a review of the background“, *Australian Journal of Business & Social Inquiry*, Vol. 1, No 1, str. 19.
- ¹⁵ Cameron S. K., Freeman J. S., Mishra, K. A. (1993), „Downsizing and Redesigning Organizations“, *Organizational Change and Redesign – Ideas and Insights for Improving Performance*, Oxford University Press, New York, str. 32–36.
- ¹⁶ Isto kao 8, str. 181.
- ¹⁷ Isto kao 3, str. 227 (prerađeno).
- ¹⁸ Isto kao 3, str. 153.
- ¹⁹ Isto kao 3, str. 154–155.
- ²⁰ Kamel, M. Y. (2005), *A Comparative Study to the Impact of Turnaround Strategies and Leadership Factors on Successful Corporate Turnarounds*, a dissertation submitted to Benedictine University, str. 138.
- ²¹ Isto kao 9, str. 43–46.
- ²² Isto kao 9, str. 44.
- ²³ Hass, J. W., Lagrange C. P. (2002), „What Every Investor Should Know about Lenders and the Turnaround Process“, *Turnaround Management – A Guide to Corporate Restructuring*, Institutional Investor in association with Turnaround Management Association, spring, str. 75–81.
- ²⁴ Isto kao 23, str. 76.

Bilješke

²⁵ Isto kao 23, str. 80.

²⁶ Isto kao 8, str. 180–184.

²⁷ Balgobin, R., Naresh Pandit, N. (2001), „Stages in the turnaround process – The case of IBM UK“, *European Management Journal*, 19 (3), str. 301–316.

²⁸ Isto kao 27.

²⁹ Isto kao 1, str. 39–42.

³⁰ Isto kao 1, str. 36.

³¹ Isto kao 3, str. 225–226.

³² Isto kao 4.

³³ Isto kao 7, str. 25–30.

³⁴ Isto kao 7, str. 25–30 (prilagođeno).

³⁵ Hofer, C. W. (1980), „Turnaround strategies“, *Journal of Business Strategy*, Vol. 1, No 1, str. 20.

³⁶ Isto kao 9, str. 19–20.

³⁷ Isto kao 8, str. 184.

TREĆI DIO

Vođenje strategijskog zaokreta biznisa

GLAVA V: OSNOVNI ASPEKTI VOĐENJA PROMJENA
STRATEGIJSKOG KARAKTERA

GLAVA VI: SPECIFIČNI ASPEKTI VOĐENJA STRATEGIJSKOG
ZAOKRETA BIZNISA

GLAVA V: OSNOVNI ASPEKTI VOĐENJA STRATEGIJSKIH PROMJENA

1. Vođenje strateških promjena – od vizije do nekonvencionalnih rješenja
2. pristupi i tok vođenja
3. Savremeni tipovi vođenja
4. Upravljanje strukturom moći u preduzeću
5. Personalna tranzicija zaposlenih
6. Korporativna društvena odgovornost
7. Razvoj podržavajuće korporativne kulture

Vođenje strategijskih promjena – od vizije do nekonvencionalnih rješenja

Vođenje (liderstvo) je u uslovima nove ekonomije postalo kritičan resurs savremenog biznisa, a poslovna (strategijska) vizija temelj uspjeha vođenja preduzeća. Uspješno vođstvo je neophodan činilac razvoja i uspjeha preduzeća, a njegov značaj dodatno raste i dobija specifičan karakter u uslovima krize i propadanja preduzeća. Savremeno liderstvo se suštinski bazira na realnoj i ujedno inspirativnoj viziji budućnosti preduzeća. Vizija je izvor moći i izuzetno snažan instrument mobilizacije raspoloživih resursa. Ona zajedno sa misijom i strategijskim ciljevima opredjeljuje poslovno usmjerenje preduzeća. Otuda i suštinska važnost vizijom nadahnutog lidera zaokreta kao nosioca cjelovitog programa zaokreta i jednog od najznačajnijih činilaca uspjeha prevazilaženja situacije zaokreta i potpunog oporavka preduzeća.

Vizija odražava „mentalnu sliku kojom se uvjerljivo i realno artikuliše atraktivnija budućnost.“ Ona je inicijalna osnova na kojoj dolazi do poslovnog preusmjerenja preduzeća, bilo da se radi o anticipaciji daljeg razvoja ili oporavku preduzeća. Efektivna vizija je „ideja vodilja“ koja ujedinjuje razne rodne interese i potencijale, što je od vitalne važnosti kako za dalji razvoj tako i za oporavak preduzeća. Ona vodi vanrednoj posvećenosti i angažovanju na realizaciji zajedničkog cilja, što postaje dodatno kritično u uslovima krize i propadanja, odnosno nastojanja da se kroz proces strategijskog zaokreta biznisa preduzeće trajno oporavi.

*Albert Einstein*¹ maštu (viziju) smatra mnogo važnijom od znanja, i kaže: „Može se sve znati, ali ništa ne napraviti, dok se sa malo mašte može napraviti sve“.

Kotter smatra da efektivna vizija, ona koja usmjerava, motiviše i koordinira, treba da ima određeni skup osobina, kao i da proces stvaranja efektne vizije treba da uvažava izvjesne principe. Osobine efektne vizije su da je:

- *Zamisliva* – prenosi sliku o tome kako će izgledati budućnost.
- *Privlačna* – pogodna u odnosu na dugoročne interese zaposlenih, potrošača, akcionara i ostalih čiji su interesi prisutni u preduzeću.
- *Moguća* – sadrži realne, ostvarive ciljeve.

- *Fokusirana* – dovoljno jasna da usmjeri donošenje odluka .
- *Fleksibilna* – dovoljno opšta da dozvoli individualnu inicijativu i alternativne oblike reagovanja s obzirom na promjenjive uslove.
- *Pogodna za komunikaciju* – lako se prenosi drugima; može uspješno da se objasni u roku od pet minuta.

Složen proces stvaranja vizije od početne, često nejasne slike budućnosti, koja potiče od pojedinca pa do jasno formulisanog usmjerenja prihvatljivog za veći broj zainteresovanih grupa i pojedinaca, vodi preko zajedničkog umnog napora na njenom formulisanju i uobličavanju u formalnu izjavu o viziji, a pri tome je potrebno pridržavati se sljedećih principa:

1. *Početni koncept* – proces obično počinje inicijalnom izjavom koja potiče od pojedinca, a odražava kako njegove tako i realne potrebe tržišta.
2. *Uloga vodeće koalicije* – početni koncept se uvijek vremenom oblikuje od strane vodeće koalicije ili čak veće grupe ljudi .
3. *Značaj timskog rada* – grupni proces nikad ne funkcioniše dobro bez minimuma efektnog timskog rada .
4. *Uloga glave i srca* – analitičko razmišljanje i, istovremeno, mnogo snova, od suštinskog su značaja za cijelu aktivnost.
5. *Konfuznost procesa* – stvaranje vizije obično je proces u kome se ide dva koraka naprijed i jedan korak nazad, korak lijevo, pa zatim korak desno.
6. *Vremenski okvir* – vizija se nikada ne stvara na samo jednom sastanku; aktivnost podrazumijeva mjesec, ponekad i godine.
7. *Finalni proizvod* – rezultat procesa je usmjerenje ka budućnosti koje je privlačno, ostvarivo, fokusirano, fleksibilno i koje drugima može da se prenese za do pet minuta.²

Strategijske promjene su suštinski povezan sa vizijom budućnosti koja odražava vitalne težnje i nastojanja preduzeća. Njeni efekti motivisanja su izuzetni. Vizija prožima cijelo preduzeće: a) usmjerava ga (zajedno sa misijom i strategijskim ciljevima); b) mobilise (ukupne unutrašnje i spoljne potencijale); c) inicira oblikovanje novog identiteta i razvoj podržavajuće korporativne kulture. Uspješnost strategijskog zaokreta biznisa, kao diskontinualne promjene, gotovo je nezamisliva bez jasne poslovne vizije.

*Jim Collins*³, na osnovu istraživanja, konstatuje da jasna vizija predstavlja moćan put da se stimuliše progres (promjena, poboljšanje, inovacija, obnavljanje) uz istovremeno očuvanje suštinskih vrijednosti i svrhe. Upravo posvećenost ostvarenju velikih ciljeva je ono što razlikuje jake, održive kompanije od onih osrednjih. Dobru viziju ili velike ciljeve karakterišu:

- *Dugoročni okvir* – smisao velikih ciljeva je da stimulira organizaciju da pravi promjene koje dramatično popravljaju njene fundamentalne sposobnosti na duži period (veliki ciljevi smješteni u kratkoročan okvir mogu dovesti do žrtvovanja dugoročnih rezultata zbog ostvarenja kratkoročnog cilja).
- *Jasnoća, ubjedljivost, lakoća shvatanja* – dobra vizija ima očigledan cilj, što olakšava nježno komuniciranje i prihvatanje.
- *Zasnovanost na sržnim vrijednostima i ciljevima* – najbolji veliki ciljevi nisu slučajni, oni se zasnivaju na suštinskim vrijednostima i ciljevima organizacije.

Strategijska logika savremenog biznisa se sve više zasniva na nekonvencionalnim rješenjima. Bespoštedna tržišna utakmica, prevashodno oličena u borbi za privrženost potrošača, permanentno dovodi do novih, neuobičajenih rješenja. Nova polja i oblici djelovanja kontinuirano testiraju spremnost preduzeća da napusti postojeće i kreira (ili prihvati) novo, što višestruko povećava potencija kontekst strategijskog zaokreta biznisa, kada je, po pravilu, postojeći biznis ozbiljno potrošen.

Mihailović⁴ navodi da je biznis savremenog preduzeća nezamisliv bez teorije i primjene principa marketinga, koji postaje okosnica koncipiranja poslovnih ideja i njihove realizacije. Poslovne ideje i strategije se posmatraju kroz tržišnu prizmu, a tržišni pristup prožima cjelokupne poslove preduzeća i privrede. Poslovni poduhvati se preslikavaju kroz potrošača kao ravnopravnog, ako ne i nadređenog partnera preduzeća, pri čemu se preduzeće usmjerava prema dugoročno profitabilnim poslovima.

Milosavljević⁵ smatra da je suština vizije u strategijskoj namjeri preduzeća, koja ima potencijal prevazilaženja ograničenja i proširenja shvatanja biznisa, bitnog mijenjanja načina upravljanja organizacijom, kao i promjene granica industrijske grane. Strategijska namjera odražava ambicije organizacije i daje osjećaj smjera. Okrenuta je povećanju njenih ukupnih potencijala, a posebno razvoju suštine organizacione kompetentnosti.

Chan i Mouborgne (prikaz 1) upućuju na rezultate istraživanja koji tvrde da uspješnost organizacija zavisi od strategijske logike kojom se vode u svom poslovanju. Savremeni uslovi poslovanja iziskuju primjenu strategijske logike inovacije vrijednosti, koja se zasniva na kontinuiranom pronalaženju superiornih vrijednosti za kupce. Strategijska logika inovacije vrijednosti polazi od sljedećeg: da su uslovi u grani podložni uobličavanju; da konkurencija nije orijentir već je cilj da se ostvari kvantni skok u vrijednosti kao osnov tržišne dominacije; u fokusu su masovni kupci sa težnjom povećanja ukupne vrijednosti za njih, a kroz ponudu izvan tradicionalne u grani. Organizacija

Vođenje strategijskih promjena – od vizije do nekonvencionalnih rješenja

vođena strategijskom logikom inovacije vrijednosti nije pod ograničenjem onog što već posjeduje i radi, ona stalno iznova preispituje svoju logiku biznisa.

Dimenzije strategije	Strategijska logika	
	Konvencionalna logika	Logika inovacione vrijednosti
Pretpostavke u grani	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uslovi u grani su dati 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uslovi u grani mogu se uobličavati
Strategijski fokus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompanije treba da grade konkurentsku prednost ▪ Cilj je nadmašiti konkurenciju 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkurencija nije "benčmark" ▪ Kompanije treba da traže kvantni skok u vrijednosti koja će dominirati na tržištu
Kupci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompanije treba da zadrže i prošire potrošačku bazu kroz unapređenje segmentacije i specijalnih potreba kupaca ▪ Fokus treba da bude na razlikama u tome što čini vrijednost za kupca 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovator vrijednosti cilja na masovne kupce, spreman je na povećanje vrijednosti za potrošače ▪ Fokus je na povećanju opšte vrijednosti za potrošače
Imovina i sposobnosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompanije treba da koriste ieveridž postojeće imovine i sposobnosti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompanije ne bi trebalo da budu pod ograničenjem onoga što već posjeduju ▪ One se moraju pitati: što bismo radili ukoliko bismo počeli iznova?
Ponuda proizvoda i usluga	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tradicionalne granice u jednoj grani determinišu ponudu proizvoda i usluga kompanije ▪ Cilj je maksimizirati vrijednosti onoga što se nudi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovator vrijednosti razmišlja u smislu ukupnog rješenja koje kupci traže ▪ Inovator vrijednosti stvara u kompaniji ponudu van tradicionalne u grani.

Prikaz 1: Dvije strategijske logike inovacije vrijednosti⁶

Primjena nekonvencionalne strategije posljedično iziskuje podržavajući model biznisa. Savremeni poslovni ambijent zahtijeva fleksibilno i nebirokratizovano preduzeće koje se može brzo i efikasno prilagoditi radikalno promijenjenim uslovima poslovanja. To je posebno važno sa stanovišta uspjeha strategijskog zaokreta biznisa, kada obično polju ljano povjerenje potrošača treba što prije povratiti.

Collins (prikaz 2) predstavlja koncept katalitičkih mehanizama kao skup nebirokratskih mjera, jednostavnih ali moćnih menadžerskih instrumenata koji pomažu u ostvarivanju vizije i velikih ciljeva organizacije. To je alternativan put birokratizaciji organizacije, kroz formalizaciju vizije, procjenu i razvoja podsticajnih programa – to je put spajanja velikih ciljeva sa jednostavnim i efikasnim instrumentima za njihovo ostvarivanje, što vodi ka dugoročnoj uspjehnosti. Katalitički mehanizmi imaju sljedeće karakteristike: proizvo-

de željene rezultate na neočekivane načine; raspodjeljuju moć na korist cjelokupnog sistema, često na neugodnost onih koji tradicionalno drže moć; katalitički mehanizmi „imaju zube“; oni izbacuju kao „viruse“ one koji ne dijele osnovne vrijednosti kompanije; oni proizvode efekat koji napreduje.

Tradicionalna menadžerska sredstva, kontrole ili mehanizmi	Katalitički mehanizam
Smanjuju variranje uvećanjem organizacijske birokratije	Proizvodi željene rezultate na nepredviđene načine
Koncentrišu snage u rukama autoriteta koji može tjerati ljude da ispunjavaju njihove komande	Raspoređuje snage za korist čitavog sistema, često sa velikom neugodnošću za one koji su tradicionalno držali moć
Zaposleni i rukovodioci ih razumiju kao prostu namjeru	Ima oštar „set zuba“
Napori da stimulišu prava ponašanja pogrešnih ljudi	Privlači prave ljude i tjera „viruse“
Imaju kratkoročni, jednokratni uticaj	Proizvodi dalji efekat

Prikaz 2: *Katalitični mehanizmi – odvajanje od tradicije*⁷

Konstatujući da katalitički mehanizmi moraju biti osmišljeni unikatno za svaku specifičnu situaciju i konkretnu organizaciju, autor dalje sugerise opšte principe koji efikasno podržavaju proces stvaranja katalitičkih mehanizama:⁸

- Nemojte samo dodavati, nego i oduzimajte – bavljenje velikim ciljevima teži dodavanju novih inicijativa, novih programa, novih sistema, novih strategija, novih prioriteta i novih katalitičkih mehanizama, što često dovodi do pretrpavanja – zato oduzimanje nečega, u službi funkcionalnog pojednostavljenja, može biti jednako katalitično kao i dodavanje novog.
- Kreirajte, nemojte kopirati – kreiranje katalitičkih mehanizama je kreativno djelovanje. Dobre ideje se mogu prikupiti kroz posmatranje onoga što druge organizacije rade, ali najbolji katalitički mehanizmi su neuobičajene prilagodljivosti (ako ne i djela velikih razmjera) za unikatnu situaciju. Katalitički mehanizmi zahtijevaju svježije ideje, pa je zato potrebno uključiti sve zaposlene u njihovo stvaranje, što se u praksi pokazalo uspješnim.
- Koristite novac, ali ne samo novac – stara je izreka da novac najbolje motiviše, ali kompletno oslanjanje na novac je odraz površnog razumijevanja ljudskog ponašanja. Dublji izvori ljudske motivacije su djelotvorni u situacijama gdje novac ne pomaže, a te situacije su obično najvažnije. Pored toga, izvjesno je da najbolji ljudi nikad ne rade samo zbog novca. Katalitički mehanizmi bi morali odražavati te činjenice.

- Dozvolite vašim mehanizmima da napreduju – katalitičke mehanizme treba stalno razvijati i unapređivati, a ako iskažu neželjene efekte, korigovati.
- Gradite integrisani set katalitičkih mehanizama – jedan katalitički mehanizam može biti dobar, ali nekoliko njih koji učvršćuju, podržavaju jedan drugog i formiraju homogenu grupu može biti bolje.

Kapacitet neuobičajene prilagodljivosti i stvaranja krupnog napretka na nekonvencionalan način, katalitičke mehanizme čini pogodnim primjerom za djelovanje u situaciji zaokreta, kada je neophodno rigorozno preispitati i možda ponovo osmisliti biznis.

Ilustracija: *Granite Rock – Watsonville, California*⁹

Kompanija „Granitna stijena“ koja se bavi prodajom zdrobljenog šljunka, betona, pijeska i asfalta, postavila je sebi visok cilj u pogledu obezbjeđenja potpune satisfakcije potrošača, uspostavljanjem visokih standarda usluge. Taj pomalo atipičan cilj za kompaniju iz ovakve djelatnosti postavljala je mirna, promišljena i učena uprava (braća *Bruce* i *Steve Woolpert*).

Njihov cilj je bio postizanje trajnog efekta, tako da su otpale, često popularne, akcije kratkog daha. Opredijelili su se za ugradnju radikalno nove politike zvane „kratko plaćanje“ (*short pay*). To, zapravo, znači da potrošači ne treba da vraćaju proizvod, ne treba da ga reklamiraju, oni jednostavno imaju kompletnu diskrecionu moć da, zavisno od nivoa ostvarene koristi, odluče da li i koliko će platiti za isporučenu robu. Na dnu svakog njihovog računa je pisalo: „Ako niste zadovoljni iz bilo kojeg razloga, nemojte nam plaćati za to. Jednostavno prekržite liniju artikla, napišite kratku bilješku o problemu i vratite kopiju ove fakture zajedno sa vašim čekom za ostalo.“

Ovaj mehanizam je imao u potpunosti pozitivan uticaj na ovu kompaniju sa 610 zaposlenih. Uz uspješno poslovanje su došla i priznanja (*Malcolm Baldrige National Quality Award* – 1992). Mehanizam „kratkog plaćanja“ se pokazao kao:

- Pogodan kao sistem za upozoravanje, koji je praktično onemogućio da se ignoriše povratna informacija o kvalitetu proizvoda i servisa.
- Podsticaj za menadžere da nemišlono pronađu korjen uzroka problema u namjeri da spriječe ponovljeno „kraće plaćanje“.
- Signal zaposlenim i kupcima da je kompanija istinski posvećena potrošačkom zadovoljstvu, i da to nije samo slogan.
- Zaštita od uživanja u slavi sopstvenog značajnog uspjeha.

Logika biznisa posrnulog preduzeća obično više ne donosi rezultate već je potrebno reosmisliti biznis, što započinje poslovnom vizijom, a sve češće rezultira nekonvencionalnim rješenjima. Vizionarstvo lidera zaokreta je dragocjeno u usmjeravanju i mobilisanju preduzeća za oporavak, kao i njegova inovativna strategijska logika i kreativnost u iznalaženju originalnih rješenja za uspješnost strategijskog zaokreta biznisa.

2

Pristupi i tok vođenja

Karakter konkretne poslovne situacije ili situacije zaokreta može težište strategijskih promjena pomjerati ka maksimiziranju ekonomske vrijednosti ili izgradnji konkurentskih sposobnosti preduzeća. Ovi modeli su u savremenim uslovima poslovanja postali kompatibilni, što često dovodi do njihove kombinovane primjene, pri čemu prioriteti obično variraju u pojedinim fazama implementacije, zavisno od delikatnog odnosa operativnih i strategijskih (kratkoročnih i dugoročnih) ciljeva.

Michael Beer i *Nitin Nohria*¹⁰ navode dva izvorna tipa ili teorije organizacione transformacije: Teorija *E* i Teorija *O*. Teorija *E* je promjena bazirana na ekonomskoj vrijednosti, kod koje je vrijednost ostvarena za akcionare jedina zakonita mjera uspjeha i promjena. Teorija *O* je promjena bazirana na organizacijskoj sposobnosti, sa ciljem da se stvori i učvrsti korporativna kultura. Autori na osnovu više od četiri decenije iskustva u proučavanju korporativnih promjena smatraju da je pojedinačna primjena jedne od ove dvije teorije dala ograničene rezultate, zbog čega preporučuju njihovu kombinaciju kao najbolje rešenje, potvrđeno u primjeni mnoštva kompanija.

Oba modela (Teorija *E* i Teorija *O*) su validna i njihovom primjenom se postižu određeni menadžerski ciljevi, ali svaki on njih ima takođe i svoje nedostatke. Strategije Teorije *E*, u ostvarivanju svog prioriternog cilja maksimiziranja dobiti, obično uključuju veliko korišćenje: a) ekonomskih podsticaja; b) drastičnih otpuštanja; c) smanjivanja i rekonstruisanja. Zbog svojih posljedica one su često predmet interesovanja šire javnosti i izazivaju krupan publicitet, obično negativan. Jedina mjera korporativnog uspjeha je ostvareni profit, odnosno vrijednost akcija. Česta primjena ove teorije se smatra posljedicom pritiska finansijskog tržišta za postizanje brzih i krupnih zaokreta. Strategije Teorije *O* se usmjeravaju ka stvaranju korporativne kulture: a) ponašanja zaposlenih; b) korporativnih odnosa; c) razvoja sposobnosti; d) odanosti ciljevima kompanije. Polazi se od toga da bi sama promjena tvrdih komponenti na duži rok organizaciji nanijela štetu. Cilj razvoja korporativne kulture i ljudskih sposobnosti kroz individualno i organizaciono učenje afirmiše sposobnost organizacije da uči iz sopstvenog iskustva kao zakonito mjerilo korporativnog uspjeha.

Dimenzije promjene	Teorija E	Teorija O	Teorija E i O zajedno
<i>Ciljevi</i>	Maksimiziranje vrijednosti vlasnika deonica	Razvoj organizacione sposobnosti	EksPLICITNO obuhvatiti paradoks između vrijednosti i organizacijske sposobnosti
<i>Rukovodstvo</i>	Vodi promjene od vrha dolje	Podstiče učestvovanje od dna prema gore	Postaviti direkciju sa vrha i uključiti ljude ispod
<i>Fokus</i>	Istaknuti strukture i sisteme	Izgraditi korporativnu kulturu: ponašanje i držanje	Istovremeno je na čvrstom (strukture i sisteme) i mekom (korporativna kultura)
<i>Proces</i>	Planirati i utvrditi programe	Eksperimentisati i razvijati	Planirati za spontanost
<i>Sistem nagrađivanja</i>	Motivisati kroz finansijske podsticaje	Motivisati kroz plaćanje korišćenja odanosti kao fer zamjena	Koristiti podsticaje za učvršćavanje promjene ali ne za izvršavanje
<i>Korišćenje konsultanata</i>	Konsultanti analiziraju probleme i oblikuju rješenja	Konsultanti podržavaju menadžment u oblikovanju njihovih rješenja	Konsultanti su stručni izvori koji ovlašćuju (osposobljavaju) zaposlene.

Prikaz 3: Poređenje teorija promjena¹¹

Ograničeni rezultati pojedinačne primjene obje teorije opredijelili su veliki broj organizacija da pribjegu njihovom kombinovanju. Kod njihove sekvencijalne primjene logično je da se prvo primijene mehanizmi Teorije E, a potom oni koje predviđa Teorija O. Simultano kombinovanje ovih pristupa je izuzetno složeno zbog njihovih velikih razlika, tako da je potrebno balansirati njihovim protivrečnostima i tenzijama nastalim na toj osnovi. Autori na osnovu istraživanja sugerišu da postoji način da se riješi tenzija tako da kompanije mogu udovoljiti vlasnicima njihovih akcija istovremeno gradeći održive institucije. Kompanije koje efikasno spajaju mehanizme ovih pristupa u promjeni čvrstih i mekih komponenti, mogu ostvariti veliki napredak u rentabilnosti i produktivnosti. Kompanije će, vjerovatno, postići održivu konkurentsku prednost. One takođe mogu da smanje zabrinutost koja zahvata cijelu društvenu zajednicu u slučaju organizacione transformacije.

U skladu sa dva tipa promjena postoje i dvije vrste preduzetnika. Preduzetnici koji su vođeni Teorijom E usredsređeni su na maksimiziranje ekonomske vrijednosti, brzo i krupno pravljenje profita. Oni kompaniju vode po principu od vrha na dolje, koristeći materijalne podsticaje. Ciljeve ostvaruju promjenom tvrdih komponenti organizacije. Preduzetnici vođeni Teorijom O posvećeni su stvaranju institucije. Prioritet je kreiranje kompanije oslonjene na čvrstim vrijednostima i kulturi, kao i učešće što većeg broja ljudi posvećenih cilju. Pored pravljenja novca, njihov cilj je razvijanje organizacione sposobnosti. Oba preduzetnička tipa su pokazala značajne nedostatke, tako da je neophodno da se kombinuju oba pristupa primjenom njihovih pozitivnih elemenata.

Ilustracija: General Dynamics vs. Hewlett-Packard¹²

General Dynamics je 1991. godine projektovao cilj maksimiranja ekonomske vrijednosti, bez obzira na to koliko bi bolne posljedice mogle nastati. U sljedeće tri godine radna snaga je smanjena za 71.000 ljudi – 44,000 kroz oslobađanje sedam biznisa i 27.000 kroz otpuštanja i tenzije. *General Dynamics* je primijenio opšte *E* strategije.

Hewlett-Packard je, kada je njegovo poslovanje oslabilo osamdesetih godina, usvojio *O* strategije, njegujući jake i dugoročne odnose sa zaposlenima, zasnovane na međusobnom povjerenju.

Strategijski zaokret biznisa, kao vanredno kompleksan poduhvat koji u fokusu ima i postizanje brzih konkretnih rezultata kao i trajnu održivost biznisa, iziskuje primjenu mjera obuhvaćenih i Teorijom *E* i Teorijom *O*, pri čemu najčešće dolazi do njihove kombinovane primjene, bilo sekvencijalne bilo simultane. Sekvencijalna kombinacija po pravilu podrazumijeva primjenu mjera Teorije *E* u ranim fazama zaokreta, kada se nastoji da se obezbijedi kratkoročna održivost biznisa, dok su mjere Teorije *O* primjenljivije u kasnijim fazama usmjerenim na trajnu održivost preduzeća. Situacija zaokreta može iziskivati i njihovu simultanu primjenu, kada upravljanje paradoksima može biti jezičak na vagi uspješnosti ukupnog programa zaokreta.

Višeslojnost i složenost sprovođenja diskontinualnih promjena nalaže preduzimanje cijelog niza koraka koji ovaj proces čine zaokruženom cjelinom, a čije preskakanje bi moglo ne samo usporiti već i ugroziti uspješnost ukupnog poduhvata. Strategijski zaokret biznisa se odvija po modelu prekinute ravnoteže i u skladu s tim prolazi kroz faze odmrzavanja, promjene i po novog zamrzavanja situacije. Zato je na realizaciji svake faze potrebno pri mišljeniti adekvatan skup mjera i aktivnosti.

*Kotter*¹³ smatra da postoji slijed aktivnosti koje je neophodno organizovano realizovati da bi se proces promjena valjano sproveo. On realizovanje korjenite promjene vidi kao proces koji se sastoji od osam faza:

1. Razvijanje svijesti i prepoznavanje potrebe da su promjene nužne:
 - Ispitivanje tržišne i konkurentske realnosti.
 - Identifikovanje i preispitivanje kriza, potencijalnih kriza ili najznačajnijih mogućnosti.
2. Stvaranje vodeće koalicije:
 - Okupljanje grupe koja posjeduje dovoljnu moć da vodi promjenu.
 - Usmjeravanje grupe na način koji podrazumijeva timski rad.

3. Oblikovanje vizije i strategije:

- Stvaranje vizije koja pomaže u usmjeravanju promjene .
- Razvijanje strategija za ostvarenje te vizije .

4. Širenje vizije promjene:

- Korišćenje svih mogućih oblika komunikacije radi konstantnog širenja nove vizije i strategija .
- Vodeća koalicija kao uzor ponašanja koje se očekuje od zaposlenih.

5. Osamostaljivanje široke baze zaposlenih za akciju:

- Odstranjivanje prepreka .
- Promjena sistema i struktura koje ugrožavaju viziju promjene.
- Podsticanje rizika i netradicionalnih ideja, aktivnosti i akcija .

6. Ostvarivanje kratkoročnih uspjeha:

- Planiranje u pravcu vidljivih poboljšanja performansi ili „uspjeha“ .
- Kreiranje tih uspjeha .
- Vidljiva priznanja i nagrađivanje ljudi koji su omogućili ove uspjehe.

7. Konsolidovanje ostvarenih prednosti:

- Korišćenje povećanog kredibiliteta u cilju promjene svih sistema, struktura i metoda koje se ne uklapaju međusobno i koji se ne uklapaju u viziju transformacije .
- Angažovanje, unapređenje i razvijanje potencijala koji su u stanju da realizuju viziju promjene .
- Osvježavanje procesa novim projektima, temama i ljudima koji sprovode promjene.

8. Usađivanje novih pristupa u kulturu:

- Ostvarivanje boljih performansi kroz ponašanje orijentisano na potrošača i produktivnost, izraženije i kvalitetnije liderstvo, efektivniji menadžment.
- Jasno povezivanje novih oblika ponašanja i uspjeha organizacije.
- Razvijanje mehanizama koji obezbjeđuju razvoj i smjenu lidera.

Pravovremenost je dragocjen faktor koji uveliko opredjeljuje uspjehnost sprovođenja korjenitih promjena. Povoljna je okolnost ako je strategijska inicijativa, na svom prirodnom mjestu, u rukama vođstva preduzeća, ali ako se

to ipak ne dogodi, od vitalne važnosti može biti angažovanje zaposlenih na nižim upravljačkim nivoima na razbijanju inertnosti. Na taj način, inicijativa se još uvijek zadržava unutar preduzeća, a uz to se profilišu i sopstveni kadrovi orijentisani na njegovo korjenito mijenjanje. To se može pokazati posebno važnim u situaciji slabljenja preduzeća i potrebe za strategijskim zaokretom biznisa, kada spoljni stakeholderi ne oklijevaju da preduzmu potrebne, često rigorozne mjere i korake.

Gary Hamel¹⁴ konstatuje da organizacione promjene ne moraju dolaziti sa vrha. On preporučuje sedam koraka za korporativnu pobunu, za revolucionaran pristup promjenama odozdo ka gore:

- *Utvrditi tačku gledišta* – jasno utvrđeno stanovište je moćan ideološki instrument koji omogućuje: a) distanciranje od prošlosti; b) pridržavanje realnosti; c) privlačenje posvećenih sljedbenika. Moćna tačka gledišta je: a) pouzdana (zasnovana na nespornim podacima); b) suvisla (logična, uz snažan argument); c) ubjedljiva (emotivno djelotvorna); d) komercijalna (strategijska).
- *Napisati manifest* – formiranu ideologiju je nužno prenijeti drugima, zato treba napisati kratak i inspirativan manifest. On mora da sadrži očekivane teškoće i probleme, kao i viziju pozitivnog očekivanja.
- *Kreirati koaliciju* – ujediniti ljude koji dijele istu viziju. Snaga koordinirane grupe je neuporedivo veća od snage izolovanih pojedinaca. Dobrovoljci (bore se za pobjedu) su po pravilu snažniji od regruta (bore se da prežive).
- *Izabrati svoje mete* – da bi manifest dobio mandat za promjenu ili zaokret, neophodna je podrška prave osobe koja posjeduje potrebnu moć. Možda će to donekle tražiti usklađivanje, zbog različitih ciljeva i pritisaka. Lideri su često otvoreniji za nove ideje od njihovih sljedbenika.
- *Priključiti i neutralisati* – prikladnije i efikasnije je voditi računa o raznorodnim interesima i usklađivati ih, nego pribjegavati konfrontaciji i niskim udarcima.
- *Pronaći prevodioca* – to je najpogodnija ličnost iz čijih usta će predmetne ideje biti saslušane i prihvatljivije za donosioca odluka. Dobrim kandidatima se smatraju stariji personal i novopostavljeni rukovodioci.

Pobjeđivati malo, pobjeđivati rano, pobjeđivati često – da bi projekat promjena uspio neophodno je pokazati kontinuirane i konkretne rezultate. Svi projekti najvjerovatnije neće uspjeti, zato je neophodno izbjegavati one koji mogu svojim neuspjehom potopiti sve. Da bi se uspjelo, neophodno je ne samo dobiti neke bitke, nego i rat.

Ilustracija: IBM¹⁵

Pioniri korišćenja interneta u IBM-u, njegovi menadžeri srednjeg nivoa, brzo su zaključili da nova tehnologija softvera zahtijeva novi skup razvojnih principa, koje su formulisali kao: a) počni jednostavno – rasti brzo; b) provjeri vatru; c) samo nemoj da udišeš (ustajao vazduh ortodoksije); d) samo dovoljno je dovoljno dobro; e) preskoči račiće (idi na vrh lanca ishrane kad pokušavaš da prodaš svoju ideju); f) gdje god da odete, tu ste (Net nema granica), g) bez naočara; h) preuzimajte rizike, pravite greške odmah, rješavajte ih brzo; i) nemojte se uzbuđivati (zbog bilo kojeg načina razmišljanja).

Strategijski zaokret biznisa, kao cjelovit program savladavanja krize i propadanja, podrazumijeva fundamentalnu promjenu preduzeća. Korjenito mijenjanje preduzeća iziskuje oboje, postizanje krupnih rezultata i značajno unapređenje njegovih sposobnosti. Pred liderom zaokreta je obaveza da hitno stabilizuje biznis i da preduzeće izgradi kao dugoročno održiv sistem, pri čemu je neophodno primijeniti različite pristupe vođenju. Uspješnost diskontinualne promjene zavisi od preduzimanja niza povezanih aktivnosti na njenom sprovođenju, što dobija posebne oblike i značaj u kontekstu dramatičnosti oporavka posrnulog preduzeća.

3

Savremeni tipovi vođenja

Savremeni poslovni ambijent je leaderski potencijal promovisao u kritičan faktor uspješnosti, a u situaciji zaokreta u kritičan faktor oporavka preduzeća. Permanentna potreba korjenitog preispitivanja i mijenjanja biznisa u uslovima opšte turbulentnosti i diskontinuiteta iziskuje vanredna leaderska pretnuća. To je posebno izraženo u slučaju diskontinualne adaptacije posrnulog preduzeća kroz strategijski zaokret biznisa.

Različiti poslovni konteksti zahtijevaju primjenu odgovarajućeg tipa vođenja. Vođenje promjena strategijskog karaktera podrazumijeva primjenu različitih tipova liderstva, zavisno od karaktera samih promjena i osobina konkretne poslovne situacije. Naj snažniji izazov liderstva u uslovima savremenog poslovnog ambijenta su diskontinualne promjene. Njihova složenost i težina je dovela do kombinovanja srodnih stilova liderstva u savremene oblike: a) transformaciono-transakciono; b) harizmatičko-vizionarsko; c) timsko.

Transakciono vođenje se zasniva na međusobnim transakcijama lidera i zaposlenih. Ovaj tip vođenja je primjenljiv u okviru postojećeg poslovnog usmjerenja preduzeća (vizije, misije, strategijskih ciljeva), postojeće strategije i strukture i aktuelne korporativne kulture, a usmjeren je na njihovo jačanje. Transakciono vođstvo je usmjereno ka ostvarenju formulisanih ciljeva i planova organizacije, a njegovo osnovno oruđe su nagrade i kazne. Orijentisano je na postizanje organizacione efikasnosti, tako da se prevashodno veže za menadžment preduzeća. Transakciono liderstvo, kombinovano sa transformacionim, dobija suštinski novi karakter i smatra se pogodnim za vođenje transformacije preduzeća.

Bass¹⁶ navodi sljedeće pretpostavke na kojima se zasniva transakciono vođenje: a) osnovna motivacija ljudi su nagrade i kazne; b) društveni sistemi najbolje funkcionišu sa jasnim lancem komande; c) kad se ljudi slože da urade posao – dio tog dogovora je da sav autoritet preuzme menadžer; d) osnovni cilj podređenih je da izvrše naloge i zadatke koje pred njih postave menadžeri. Na ovim pretpostavkama zasnovane varijante transakcionog vođenja su:

1. *Moguća nagrada* – predstavlja stimulans kojim se postiže željena motivisanost za ulaganje potrebnog napora i postizanje traženih performansi.
2. *Aktivni menadžment putem izuzetka* – odnosi se na nadgledanje poslovanja i korišćenje korektivnih akcija radi njegovog efikasnog sprovođenja.
3. *Pasivni menadžment putem izuzetka* – to je pasivan pristup menadžmentu izuzetka, koji podrazumijeva preduzimanje korektivnih akcija samo kada je to neophodno.
4. *Nemiješanje* – ovo ponašanje je u osnovi izbjegavanje rukovodećih odgovornosti.

Lider usmjerava sljedbenike na izvršenje postavljenih ciljeva, upućujući ih na zadatke i potrebe posla. Iako su teorija i praksa liderstva razvile značajan broj savremenijih pristupa vođenju, transakciono liderstvo (u osnovi zasnovano na materijalnim stimulansima i kaznama) je u praksi zadržalo značajnu ulogu, posebno kada je kombinovano sa drugim tipovima liderstva, prije svega transformacionim.

*Robbins i Coulter*¹⁷ smatraju da je transformaciono liderstvo, kao superiornije u pogledu uspješnosti primjene, nastalo na vrhuncu transakcionog vođstva. Transakcioni lideri usmjeravaju i motivišu sljedbenike u pravcu utvrđenih ciljeva, objašnjavajući zahtjeve i potrebe posla, dok transformacioni lideri inspirišu sljedbenike da usmjere lične interese u pravcu dobrobiti organizacije. Transformacioni lideri ostvaruju dubok uticaj na svoje sljedbenike tako što:

- Obraćaju pažnju na potrebe i usavršavanje pojedinaca.
- Mijenjaju svijest sljedbenika o nekim pitanjima, pomažući im da posmatraju stare probleme na nove načine.
- Zainteresuju i inspirišu sljedbenike da ulože dodatni napor da bi se postigli ciljevi kompanije.

*Kotter*¹⁸ transformaciono vođstvo vidi kao poslovni pristup zasnovan na upravljanju krupnim promjenama i visokom rastu, koji obuhvata:

- *Idealizovan uticaj* – harizma i magnetizam lidera.
- *Inspirativnu motivaciju* – lider kreira viziju, postavlja visoke i izazovne ciljeve i prenosi entuzijazam.
- *Intelektualno podsticanje* – lider stvara nove ideje i podstiče sljedbenike u kreativnosti.
- *Uzimanje u obzir pojedinca* – lider u potpunosti uvažava ličnost lica sa kojima je u kontaktu.

Turbulentan poslovni ambijent i dramatične promjene uslova privređivanja nametnuli su potrebu diskontinualne adaptacije preduzeća kroz njegovu transformaciju, što je afirmisalo transformaciono-transakciono liderstvo kao adekvatan upravljački pristup. Ono kroz institucionalizaciju transformacionog procesa održava ravnotežu fokusa i na efektivnost i na efikasnost preduzeća, pri čemu se formira i promoviše skup vitalnih zajedničkih vrijednosti koje se ugrađuju u korporativnu kulturu i postaju prihvatljivi model ponašanja za kolektiv u cjelini. Transformaciono-transakciono liderstvo se zasniva na poslovnoj viziji lidera preduzeća, na čijoj realizaciji se mobiliše (obučava, osposobljava, opunomoćuje) i motiviše (kroz materijalnu i intelektualnu satisfakciju) svaki član kolektiva. Na taj način se želi postići visok nivo performansi preduzeća kao vitalnog i fleksibilnog sistema.

Harizmatско vizionarstvo je specifičan tip liderstva čija se primjena prevashodno veže za isto tako specifične situacije sa elementima dramatičnosti. Visoko rizične i neizvjesne situacije koje obiluju visokim nivoom pritiska i stresa često dovode do pojave harizmatског lidera koji uspijeva da stabilizuje situaciju i pronađe izlaz. Na osnovu harizme lidera formira se snažna sprega sa sljedbenicima, koja pored profesionalnog ima i emotivni kapacitet da proizvede vanredno lično zalaganje i požrtvovanje, kao i podređivanje ličnih interesa zahtjevima ostvarenja misije. Otuda i česta primjena harizmatског vizionarstva u kontekstu strategijskog zaokreta biznisa, posebno u njegovim ranim fazama.

U savremenom shvatanju, harizma crpi svoju moć motivacije iz vjerovanja sljedbenika u posebnu misiju lidera. Ona se definiše kao „sposobnost lidera da koristi, širi i intenzivira uticaj vjerovanja, vrijednosti, ponašanja i performansi drugih pomoću svog ponašanja, vjerovanja i ličnog primjera.“ Novije teorije o harizmatском liderstvu polaze od sljedećih karakteristika :¹⁹

- Harizmatско vođstvo je u stanju da vodi organizaciju ka ostvarivanju značajnih rezultata (vodeća pozicija u grani, uspješna strategija zaokreta).
- Harizmatско vođstvo je u stanju da ostvari izvanredan nivo motivacije sljedbenika, uvažavanje, lojalnost i performanse.
- Harizmatско vođstvo karakterišu simbolički i emocionalni nastupi, vizionarstvo, kao i izvjesan stepen preuzimanja rizika.
- Efekti harizmatског vođstva uključuju privrženost, osjetljivost i identifikaciju sa vizijom vođe, stimulaciju i performanse sljedbenika.

Conger i drugi²⁰ smatraju da harizmatски vođa posjeduje sljedeće osnovne osobine: a) viziju i artikulaciju; b) osjetljivost na okolinu; c) osjetljivi-

vost na potrebe članova; d) lično rizikovanje; e) ispoljavanje neuobičajnog ponašanja. Proces harizmatškog vođenja čine ove faze:

1. Kontinuirana procjena okoline i formulisanje vizije.
2. Komunikacija vizije, korišćenjem motivacionih i uvjerljivih argumenata.
3. Stvaranje povjerenja i privrženosti – ličnim rizikovanjem, neuobičajenim stručnostima i samopožrtvovanjem se gradi povjerenje i privrženost vođi i proklamovanim ciljevima
4. Postizanje vizije – korišćenje formiranja funkcija, opunomoćavanje i neuobičajene taktike.

Harizmatško liderstvo akumulira vanrednu moć koja ima kapacitet da ostvari poslovnu viziju, odnosno realizuje program zaokreta i u najsloženijim prilikama. S druge strane, velika zavisnost sljedbenika i preduzeća u cjelini od ličnosti harizmatškog lidera po pravilu ide na uštrb institucionalne snage preduzeća. Otuda i obično duboko polarizovana reagovanja na harizmatško liderstvo, koja se kreću od velike privrženosti i odobravanja do najgrubljeg osporavanja. Neodgovorno, nedobronamjerno ili harizmatško vođstvo, udaljeno od realnosti, može biti nepredvidivo i potencijalno opasno.

*Janićijević*²¹ tvrdi da direktivni stil vođenja treba primjenjivati samo u tri slučaja, koji najčešće idu zajedno: a) nedostatka vremena; b) vrlo snažne i duboke krize; c) izrazito neprijateljskog okruženja.

Neophodan stepen ravnoteže između harizmatške snage lidera i institucionalne snage preduzeća postiže se institucionalizacijom poslovne vizije. Na taj način harizmatško liderstvo postaje i vizionarsko, odnosno harizmatško-vizionarsko, što podrazumijeva usmjerenost harizmatške energije lidera na poslovnu viziju preduzeća.

*Edita Kastratović*²² ukazuje da je dobro definisana vizija od posebne važnosti, naročito u slučajevima kada su u pitanju veliki zaokreti, jer:

- *Djeluje usmjeravajuće* – time što objašnjava opšti pravac promjene pojednostavljuje donošenje detaljnih odluka.
- *Motiviše ljude* – da se odlučuju za akcije koje vode u pravom smjeru, čak i ako su početni koraci za njih lično prilično bolni.
- *Ima koordinirajući uticaj* – pomaže da se koordiniraju aktivnosti različitih ljudi, čak hiljada i hiljada ljudi, na svrsishodan način.

*Robbins i Coulter*²³ zaključuju da vizionarsko liderstvo prevazilazi harizmu „pošto je vizionarstvo sposobnost da se kreira i iskaže realna, opravdana

i atraktivna vizija budućnosti koja poboljšava trenutnu situaciju .” Takva vizija je toliko snažna da „jednim skokom zakoračuje u budućnost” , mobilizujući potrebne resurse na njenom ostvarenju. Vizionari posjeduju tri kvaliteta koja ih čine efektivnim:

- Sposobnost da se vizija objasni drugima .
- Sposobnost da se vizija iskaže ne samo verbalno već i na osnovu ponašanja.
- Sposobnost da se vizija proširi i primijeni u različitim oblastima liderstva.

Harizmatičko vizionarstvo je vanredno rijedak i moćan, a samim tim i dragocjen resurs preduzeća u situaciji zaokreta. Sinhronizovano djelovanje vizije i harizme formira suštinsko usmjerenje preduzeća ka budućnosti, kao i kritičnu energiju na prevazilaženju aktuelnih problema i ostvarenje trajnog oporavka. Zato harizmatičko vizionarstvo ima potencijal sprovođenja i najkompleksnijih slučajeva poslovnog zaokreta na novo područje poslovanja.

Strategijski zaokret biznisa, kao i savremeno poslovanje uopšte, iziskuje sinhronizaciju sve većeg broja usko specijalizovanih znanja, sposobnosti i vještina. Zbog potrebe prenošenja sve većeg broja složenih poslova na timove, timsko liderstvo je postalo nezaobilazna komponenta upravljanja preduzećem. Timsko liderstvo usmjerava rad timova i zahtijeva umijeće delikatnog balansiranja između potrebe za koordinacijom ukupnih aktivnosti i autonomije pojedinačnih članova.

Robbins i Coulter navode da iz prioritarnih poslova vođe tima, upravlja nja spoljnim ograničenjima koja utiču na tim i olakšanja timskog procesa, proističu četiri specifične uloge vođe tima :²⁴:

1. *Veza sa spoljašnjim svijetom* – lider predstavlja tim, obezbjeđuje potrebne resurse, razjašnjava očekivanja drugih od tima, prikuplja informacije iz spoljnog okruženja i razmjenjuje informacije sa članovima tima.
2. *Posrednik* – kad se pojave problemi u radu tima, uloga lidera je da posreduje u njihovom prevazilaženju, pronalaženjem najpovoljnijih opcija i obezbjeđenjem resursa za prevazilaženje problema.
3. *Upravljanje konfliktom* – kod pojave konflikata u timu lider upravlja konfliktom prevazilazeći ga i svodeći njegove potencijalno razorne negativne efekte na najmanju moguću mjeru .
4. *Učitelj* – lider tima podučava, objašnjava očekivanja i uloge, podržava i na druge načine pomaže članovima tima da postignu i održe visok nivo performansi.

Timski rad je dragocjen činilac savremenog poslovanja, koji ima sasvim izvjesan značaj i ulogu i u pripremi i implementaciji programa zaokreta. Bez obzira na dominantni stil lidera zaokreta, uspješnost u obavljanju poslova za koje je neophodno timsko djelovanje je kritična za uspješnost poslovnog zaokreta. Stoga se obično javlja potreba za sinhronizovanom primjenom suštinski suprotstavljenih stilova tipa harizmatiskog i timskog liderstva.

Strategijski zaokret biznisa, kao vanredno složen i delikatan poduhvat trajnog oporavka oslabljenog preduzeća, po pravilu podrazumijeva primjenu kompleksnog skupa upravljačkih stilova u njegovom vođenju. Dominantan stil liderstva u pojedinim fazama poslovnog zaokreta se može suštinski razlikovati, što je posljedica karakteristika procesa zaokreta. Tako je za fazu hitnosti karakteristična autoritarnost lidera, dok u fazi transformacione promjene do izražaja dolazi participiranje zaposlenih u upravljačkom procesu. Sprovođenje poslovnog zaokreta obično iziskuje kombinovanu primjenu, manje ili više kompatibilnih stilova liderstva i u okviru pojedinih faza zaokreta. Tako je određene vrste poslova potrebno voditi direktivno, dok se istovremeno odvijaju poslovi u režimu iznijansirano timskog rada. Lider zaokreta, po pravilu, posjeduje veliku moć, koja mu je neophodna da bi sproveo postupak poslovnog zaokreta, a dominantan stil liderstva koji će primijeniti zavisi od potreba konkretne situacije zaokreta i njegovih profesionalnih i ličnih osobina.

4

Upravljanje strukturom moći u preduzeću

Strategijski zaokret biznisa je korjenita i često dramatična promjena , koja uvodi i radikalne promjene strukture moći u preduzeću. On, po pravilu, dovodi do radikalnih promjena u vođstvu preduzeća. Generalni direktor obično odlazi, a menadžment tim trpi značajnu rekonstrukciju. Dio zaposlenih na srednjim i nižim nivoima menadžmenta, kao i značajan dio radnika, obično gube posao usljed primjene mjera kontracepcije djelatnosti i rekonceptualizacije biznisa. Novi lider zaokreta značajno inovira menadžment tim. Sve to sljedstveno vodi ka prekomponovanju strukture moći u preduzeću.

U opštem smislu, moć predstavlja sposobnost ostvarivanja interesa. Ona u preduzeću kao političkom sistemu moći znači sposobnost da se utiče na ponašanje i stavove zaposlenih. Moć je dinamičan fenomen , promjenljiv kroz akcije aktera i/ili promjene okolnosti. Moć i strategijske promjene preduzeća su u najužoj međuzavisnosti: a) moć je neophodna da bi se uspješno sprovele korjenite promjene preduzeća ; b) sama strategjska promjena dovodi i do značajne preraspodjele moći u preduzeću. To posebno dolazi do izražaja u slučaju strategijskog zaokreta biznisa, kao najradikalnije strategijske promjene.

*Blaine Lee*²⁵ nabraja deset tipova moći: a) moć nagrađivanja; b) moć položaja; c) ekspertska moć; d) harizmatska moć; e) informaciona moć; f) moć okolnosti; g) moć resursa; h) instrumentalna moć; i) moć ocjene; j) moć veze.

*Milisavljević*²⁶ fundamentalnim izvorom moći smatra jasnu viziju koja je koherentna i uvjerljiva, tako da lider živi sa skupom vrijednosti koji inspiriše imaginaciju. Poslovna vizija je primarni izvor energije preduzeća ili moći shvaćene kao sposobnosti da se stvari urade, mobilišu i izvori, motiviše i koristi potrebno za ostvarenje ciljeva. Vođstvo i korišćenje moći kao osnovne pokretačke energije da se ostvari vizija su usko povezani.

Moć, shvaćena u smislu sposobnosti promjene ponašanja drugih učesnika društvenih događaja, u osnovi se zasniva na: a) kontroli ograničenih re-

sursa i/ili b) na kontroli interpretativnih šema zaposlenih. Kontrola nad kritičnim resursima omogućuje iznudu željenog ponašanja od inferiornih članova grupe radi njihovog sticanja. Kontrola mentalnih shema se zasniva na oblikovanju svijesti i ponašanja sljedbenika od strane lidera ili superiornog člana zajednice, što predstavlja potencijalno najdjelotvorniji izvor moći.

Strategijske promjene vode ka promjeni strukture i distribucije moći, koja znači bitnu promjenu statusne pozicije za pojedince i grupe učesnika u promjenama. Status i karijere ključnih aktera, kao i zaposlenje ostalih članova kolektiva, postaju otvorena pitanja, što je krajnje izraženo u slučaju strategijskog zaokreta biznisa. Zato očekivani ishod promjena sa aspekta sopstvene pozicije i interesa umnogome opredjeljuje ponašanje učesnika u promjenama.

Pendlebury i drugi²⁷ odnos učesnika prema promjenama vide kao funkciju: a) količine moći učesnika u promjenama ; b) njihovog interesa, odnosno uloga u promjenama. Stavljajući u matičnu shemu velike i male interese i moći njihovog ostvarenja, dolazi se do sljedećih varijanti ponašanja učesnika u promjenama:

- *Sponzori ili blokeri* – pojedinci i grupe koji imaju veliku moć i veliki ulog u promjenama. Sponzori promjena u njima vide šansu za ostvarenje svojih interesa i oni ih aktivno podržavaju, dok blokeri promjena u njima vide opasnost za gubitak sopstvenog interesa i nastoje da ih blokiraju.
- *Korisnici ili nemoćne žrtve* – pojedinci i grupe koji imaju malu moć, a čiji je ulog u promjenama veliki. Korisnici će kroz promjene kojima imaju malu moć doprinijeti, ostvariti izvjesne koristi; nemoćne će žrtve promjena, u nedostatku moći da ih spriječe, njima izgubiti.
- *Nezvani gosti* – pojedinci i grupe koji imaju veliku moć a mali ulog u promjenama, što se može manifestovati nedostatkom odgovornosti i ugrožavanjem promjena.
- *Posmatrači* – pojedinci i grupe koji imaju malu moć i mali ulog u promjenama, tako da se u odnosu na promjene obično postavljaju kao pasivni posmatrači.

<i>Količina moći</i>	<i>Interes u promjenama</i>	
	<i>Mali</i>	<i>Veliki</i>
<i>Visoka</i>	Nezvani gosti	Sponzori ili blokeri
<i>Niska</i>	Posmatrači sa strane	Nemoćne žrtve ili korisnici

Prikaz 4: *Interes i količina moći učesnika u promjenama*²⁸

Izvor moći u preduzeću može biti vidljiv (nagrade, kazne, legitimitet, ekspertsko znanje, informacije, i dr.) ili skriven (pripadnost neformalnoj grupi, kreiranje informacija, i dr.).

Alex Miller i Gregory Dess²⁹ polaze od institucionalnog i individualnog izvora moći i uticaja, koje matricno povezuju sa eksplicitnim i implicitnim načinom njenog korišćenja, tako da dolaze do četiri oblika korišćenja moći:

- *Putem komandovanja* – izvor moći je institucija, a njeno korišćenje je eksplicitno (manifestuje se preko davanja naređenja, promjene strukture, promjene sistema).
- *Putem oblikovanja* – izvor moći je institucija a njeno korišćenje implicitno (manifestuje se preko promjene kulture, mreže veza, izmene redosleda aktivnosti).
- *Putem ubjeđivanja* – izvor moći je individua, a njeno korišćenje eksplicitno (manifestuje se preko stručnosti, pregovora, komunikacija).
- *Putem prevladavanja* – izvor moći je individua, a njeno korišćenje implicitno (manifestuje se kroz harizmu, politiku, ulogu modela).

Izvori moći	Korišćenje moći	
	Eksplicitno	Implicitno
Institucija	Moć i uticaj putem KOMANDOVANJA manifestuje se preko: <ul style="list-style-type: none">▪ Davanja naređenja▪ Promjene strukture▪ Promjene sistema	Moć i uticaj putem OBLIKOVANJA manifestuje se preko: <ul style="list-style-type: none">▪ Promjena kulture▪ Mreže veza▪ Izmjene redosleda aktivnosti
Individua	Moć i uticaj putem UBJEĐIVANJA manifestuje se preko: <ul style="list-style-type: none">▪ Stručnosti▪ Pregovora▪ Komunikacija	Moć i uticaj putem PREVLADAVANJA manifestuje se kroz: <ul style="list-style-type: none">▪ Harizmu▪ Politiku▪ Ulogu modela

Prikaz 5: Izvori i korišćenje moći i uticaja³⁰

Korišćenje moći u procesu strateških promjena u preduzeću može poprimiti različite vidove, što u velikoj mjeri zavisi od konkretne situacije u smislu karaktera raspoloživih izvora moći i primjenljivosti pojedinih načina njene upotrebe. Kao što adekvatna upotreba moći obično vodi ka ostvarenju željenih rezultata, isto tako nekontrolisana i nekompetentna upotreba moći može potkopati nastojanja preduzeća. Delikatnost korišćenja moći je posebno izražena u slučaju strateškog zaokreta biznisa, kada dramatičnost neizvjesnosti opstanka može dovesti do izrazite koncentracije moći u rukama vođstva zaokreta.

*Janićijević*³¹ upravljanje strukturom moći u promjenama posmatra kao trofazni proces:

1. Analiza i ocjena strukture moći i pozicije moći učesnika u promjenama prije i poslije promjena – ovu analizu je neophodno uraditi na samom početku procesa promjena kroz analizu i ocjenu polazne i ciljane strukture moći i pozicije moći učesnika u promjenama, kao i njihovog odnosa prema promjenama; iz čijeg poređenja se potom dobija vitalna informacija o promjeni pozicije moći pojedinaca i grupa, na osnovu čega se dalje utvrđuje njihova očekivana pozicija, tj. odnos prema promjenama.
2. Razvoj strategije djelovanja na učesnike u promjenama na osnovu promjene njihove pozicije moći i njihovog odnosa prema promjenama – na osnovu zaključaka prethodne analize, vrši se razvoj strategije djelovanja na pojedinačne učesnike u promjenama, koja presudno zavisi od pozicije moći učesnika u promjenama i njegovog odnosa, odnosno reakcije na promjene
3. Primjena strategije djelovanja na učesnike u promjenama – razvijene strategije djelovanja za pojedine učesnike u promjenama se zatim implementiraju, pri čemu se koriste različite strategije moći poput: a) kontrole informacija; b) selektivne upotrebe objektivnih kriterija; c) formiranja koalicija; d) nalaženja sponzora ili mentora, e) kooptacije; f) upotrebe spoljnih eksperata.

Strategijski zaokret biznisa, kroz diskontinuitet strategije i, moguće, poslovnog usmjerenja, donosi i diskontinualnu promjenu izvora i alokacije moći u preduzeću. Promjena pozicije moći tokom poslovnog zaokreta se obično odnosi na gotovo sve značajnije aktere, a sprovodi se primjenom brzih i efikasnih mjera – nedostatak vremena i realna egzistencijalna prijetnja ne ostavljaju prostor za rafinirane igre moći u preduzeću. Novi lider zaokreta je osoba u čijim rukama se koncentriše vanredno velika moć i isto tolika odgovornost za konačnu sudbinu posrnulog preduzeća, što upućuje na potrebu uspješne redistribucije i uspostavljanja nove funkcionalne strukture moći (kao preduslova uspješnom zaokretu), ali i potrebu izrazite pažnje u njenoj upotrebi.

Personalna tranzicija zaposlenih

Strategijski zaokret biznisa kao izvanredno težak i kompleksan poduhvat uveliko je zavisao od kapaciteta i ponašanja kolektiva u cjelini. Korjenite promjene pozicije i neizbježna ugroženost vitalnih interesa dovode do skupa raznorodnih posljedica i promjene ponašanja učesnika poslovnog zaokreta. Otuda se kao pitanja od vitalne važnosti postavlja ju: a) proces personalne tranzicije zaposlenih; b) izvori i karakter otpora promjenama; c) metode prevazilaženja nastalog otpora.

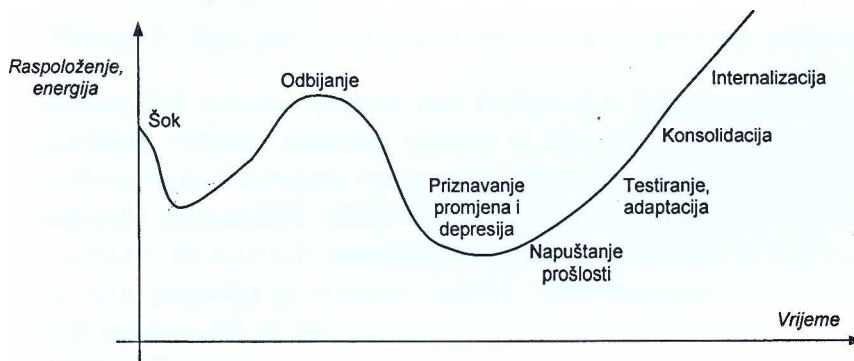
Primjena mjera poslovnog zaokreta, po pravilu, ne ostavlja nikog od učesnika ravnodušnim. Iako je sposobnost snalaženja u teškim situacijama individualna, postoji izvjestan stepen predvidivosti u ponašanju zaposlenih, koji se može predstaviti procesom personalne tranzicije zaposlenih. Potreba za odgovarajućim menadžerskim akcijama postoji u svakoj fazi personalne tranzicije, a u svrhu olakšanja njenog odvijanja i ublažavanja mogućih posljedica za zaposlene.

John Hayes (prikaz 6) navodi kao opšteprihvaćen sljedeći model toka personalne tranzicije članova organizacije:³²

1. *Svjesnost o promjenama i šok* – prvo suočavanje sa viješću o promjenama je obično praćeno stanjem šoka, koje prati paraliza djelovanja. Menadžerske akcije u ovoj fazi su usmjerene na smanjivanje intenziteta šoka.
2. *Odbijanje promjena* – zauzima se odbrambeni stav u odnosu na promjene i one se odbijaju. Otpor promjenama tokom faze odbijanja je najsnažniji. Akcije menadžmenta su usmjerene na suočavanje zaposlenih sa realnošću promjena.
3. *Priznavanje promjena, odbrana i depresija* – nastupa neminovnost suočavanja sa realnošću promjena, s tim što se i dalje zadržava odbrambeni stav osporavanja. Menadžment mora pružiti podršku zaposlenima.
4. *Napuštanje prethodnog stanja i prihvatanje promjena* – to je faza definitivnog napuštanja prethodnog stanja i prihvatanja promjena. Menadžment eliminiše simbole prošlosti i insistira na pozitivnim stranama promjena.

5. *Testiranje i adaptacija* – kreativan pristup promjenama u ovoj fazi se ogleda u aktivnim promjenama što bolje adaptacije i pronalaženja sopstvenog mjesta. Uloga menadžmenta se ogleda u sveobuhvatnoj podršci promjene odnosa prema promjenama.
6. *Konsolidacija ponašanja* – u skladu sa novom pozicijom prihvataju se novi načini i norme ponašanja. U fazi konsolidacije ponašanja za zaposlenih, menadžment jasno stimuliše promijenjeno ponašanje učesnika u promjenama.
7. *Internalizacije* – promjene se u potpunosti prihvataju, usvaja se novo ponašanje, njegove norme i vrijednosti, čime se personalna tranzicija završava. Menadžment pomaže akterima personalne tranzicije da shvate proces kroz koji su prošli i izvuku pouke.

Analize personalne tranzicije zaposlenih su ukazale da: a) intenzitet uspona i padova energije u pojedinim fazama je individualan; b) vrijeme potrebno za prolazak kroz pojedine faze je takođe individualno; c) može se desiti da se osoba vrati u prethodnu fazu ili ostane zarobljena u nekoj fazi (npr. fazi odbijanja promjena) personalne tranzicije.

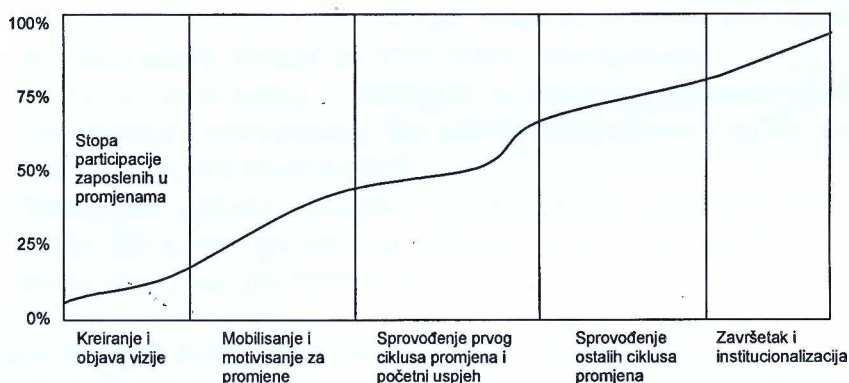


Prikaz 6: Faze personalne tranzicije tokom promjena³³

Raspoloženje i energija u toku procesa personalne tranzicije zaposlenih tokom promjena bilježi značajne i često nagle oscilacije. Raspoloženje i energija u fazi šoka naglo opadaju; da bi u fazi odbijanja došlo do njihovog rasta, a u fazi depresije do ponovnog opadanja. U fazama napuštanja prošlosti, testiranja i adaptacije, konsolidacije ponašanja i internalizacije, nivo raspoloženja i energije aktera personalne tranzicije bilježi postepeni rast.

Posvećenost zaposlenih implementaciji programa zaokreta i stepen njihove privrženosti su dragocjeni za preduzeće u problemima. Vanredni naponi na oporavku preduzeća zahtijevaju mobilizaciju svih raspoloživih snaga. Zato je potrebno osnažiti zaposlene kroz programe podrške, kako bi sami lakše prošli kroz period iskušenja i doprinijeli oporavku preduzeća.

Pendlebury i drugi (prikaz 7), ukazuju na trend rasta participacije zaposlenih tokom procesa promjena. Kreiranje i objava vizije prirodno uključuje relativno mali dio zaposlenih. Participacija zaposlenih u promjenama raste kroz mobilizaciju i motivisanje za promjene, kao i sprovođenje prvog ciklusa promjena i ostvarenja početnih uspjeha. U daljim fazama procesa promjena, do krajnje faze njihove institucionalizacije, participacija zaposlenih u promjenama dostiže najviši nivo.



Prikaz 7: Rast participacije zaposlenih tokom procesa promjena³⁴

Strategijski zaokret biznisa kao korjenita i često dramatična promjena crpi dragocjenu vitalnu energiju upravo iz što veće participacije onog dijela zaposlenih na koje preduzeće računa u budućnosti. Menadžerski napor uloženi u olakšanje personalne tranzicije kao i napredovanje programa zaokreta obično donose postepeno povećanje broja i intenziteta angažovanja zaposlenih. U tom pogledu je posebno važna podržavajuća korporativna kultura kao odraz sistematskog podsticanja participacije zaposlenih. Zato je i jedan od prioriteta lidera zaokreta da na efektan način što neposrednije uključi zaposlene u ostvarenje poslovne vizije.

Otpori se smatraju prirodnim i neizbježnim, a samim tim i očekivanim pratiocem promjena. Akteri promjena, po pravilu, ispoljavaju izvjesan stepen sklonosti pružanja otpora promjenama, pri čemu načini, intenzitet, momenat i trajanje pružanja otpora mogu biti bitno različiti. Otuda je veoma važna pravovremena identifikacija izvora i karaktera otpora promjenama, pri čemu treba utvrditi: da li se radi o otvorenim ili prikrivenim otporima; da li je njihovo izvoriste u domenu racionalnog i svjesnog (interesnog, u svrhu zaštite sopstvenih interesa) ili su u osnovi neracionalni i nesvjesni; da li se ispoljavaju odmah ili imaju karakter odloženog dejstva.

*Robbins*³⁵ izvore otpora promjenama, koji se u praksi često prepliću, u svrhu analize dijeli na *individualne* i *organizacione*. Individualni izvori otpora

promjenama potiču od osnovnih ljudskih osobina kao što su percepcije, ličnost i potrebe. Osnovni razlozi individualnog otpora su:

1. *Navika* – predstavlja programirane odgovore na složenosti ili uobičajene načine na koji se rade određene životne radnje u svrhu po jednostavljenja života, što u uslovima promjena postaje izvor otpora.
2. *Sigurnost* – kad je potreba za sigurnošću izražena, promjena se doživljava kao prijetnja i izaziva otpor.
3. *Ekonomski razlozi* – mogućnost smanjenja prihoda, i uopšte ekonomski razlozi, snažan su izvor otpora promjenama.
4. *Strah od nepoznatog* – promjena predstavlja zamjenu poznatog sa nepoznatim i neizvjesnim, što izaziva nelagodnost i strah, koji može biti izvor otpora promjenama.
5. *Selektivna obrada podataka* – percepcijom stvorena slika svijeta može biti uzrok ignorisanja informacija koje je ugrožavaju, što se javlja kao otpor promjenama.

Kada je riječ o organizacionom otporu promjenama, autor polazi od stava da su organizacije po svojoj prirodi konzervativne i da aktivno pružaju otpor promjeni. Glavnim organizacionim izvorima otpora promjenama smatraju se:

1. *Strukturna inercija* – u cilju postizanja i održavanja stabilnosti, organizacije razvijaju određene mehanizme kojima se oblikuje ponašanje zaposlenih, što jeste snažan izvor otpora promjenama.
2. *Ograničena koncentracija na promjenu* – organizacija kao sistem je sastavljena iz više međusobno povezanih podsistema, tako da pokušaj parcijalnih promjena postaje izvor otpora promjenama.
3. *Inercija grupe* – čak i kada je pojedinac pristalica promjena, pravila grupe tipa sindikata mogu prevladati i biti snažan izvor otpora promjenama.
4. *Prijetnja stručnosti* – promjene mogu biti prijetnja stručnosti, posebno kod se radi o specijalizovanim znanjima.
5. *Prijetnja uspostavljenim odnosima moći* – promjene koje zadiru u dugo uspostavljene odnose moći i predviđaju ponovnu podjelu vlasti, po pravilu nailaze na otpore ove vrste.
6. *Prijetnja uspostavljenim alokacijama resursa* – promjene koje predstavljaju mogućnost preraspodjele kontrole nad resursima su izložene otporima ovog karaktera.

Čest i snažan izvor otpora stratezijskim promjenama je inercija zasnovana na istorijskom uspjehu, odnosno na istorijski uspješnoj teoriji biznisa. Na njoj zasnovana struktura moći, sistem održava stabilnim. Otpori promjeni

istorijske logike biznisa koja je izgubila legitimitet ili nastojanja da se ona ojača, mogu dovesti do situacije da nekadašnja formula uspjeha postane izvor aktuelnog neuspjeha.

Kotter i Schlesinger³⁶ polaze od četiri osnovna razloga otpora promjenama:

- *Sebična lična korist* – manifestuje se isključivom brigom kako će promjene uticati na aktera i njegove interese, zanemarujući pritom efekat promjena na uspjeh biznisa.
- *Pogrešno razumijevanje (nesporazum)* – ogleda se u problemima u komunikaciji, neadekvatnim informacijama i sličnom.
- *Niska toleranost za promjenu* – ogleda se u naglašenoj potrebi za osjećajem sigurnosti i posjedovanjem stabilnosti u poslu.
- *Različite procjene situacije* – ogledaju se u neslaganju sa razlozima za promjenu, kao i prednostima i manama procesa promjene.

Strategijski zaokret biznisa po pravilu podrazumijeva da izvjestan broj zaposlenih ne može dalje računati na angažovanje, odnosno da će izgubiti posao, što često ima krupne psiho fizičke, ekonomske i socijalne posljedice na otpuštene radnike i njihove porodice. Drastičnost masovnog otpuštanja posljedično dovodi i do snažnog, a često i dobro organizovanog otpora njegovoj primjeni, koji može ugroziti oporavak preduzeća. Neophodnost primjene sa stanovišta opstanka, s jedne, i moguće implikacije (pojedinačne i za preduzeće) s druge strane upućuju na svu delikatnost njegove primjene.

<i>Moć da se blokiraju promjene</i>	<i>Motivacija da se blokiraju promjene</i>	
	<i>Niska</i>	<i>Visoka</i>
<i>Visoka</i>	Potencijalni problemi DRŽATI IH ZADOVOLJNIM	Sigurni problemi POKUŠATI SARADNJU
<i>Niska</i>	Malo problema NE RADITI NIŠTA	Potencijalni problemi DRŽATI IH NA OKU

Prikaz 8: Matrica motivacije i moći blokiranja promjena³⁷

Barbara Senior i Jocelyne Fleming (prikaz 8) ukazuju na značaj motivacije za blokiranje promjena, povezane sa moći da se promjene blokiraju. Iz matrično postavljenog odnosa ova dva faktora, autori razvijaju četiri tipa učenika u procesu promjena sa stanovišta potencijala pružanja otpora. Siguran problem predstavljaju oni koji imaju visok stepen motivacije i moći blokiranja promjena, tako da sa njima treba pokušati saradnju. Potencijalni problem predstavljaju oni koji imaju visoku moć blokiranja promjena i nisku motivaciju da to urade, tako da ih treba držati zadovoljnim; kao i oni koji imaju malu

moć blokiranja promjena ali su visoko motivisani, tako da na njih treba obraćati stalnu pažnju. Mali problem predstavljaju učesnici promjena koji nemaju moć da blokiraju promjene, niti su za to motivisani, tako da ne iziskuju posebne akcije.

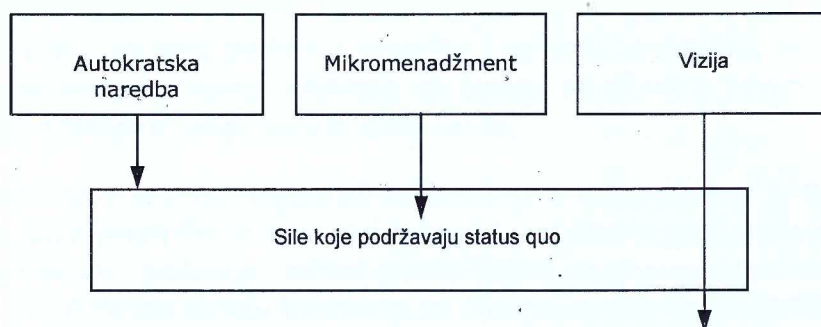
Za savladavanje otpora promjenama razvijene su metode različitog karaktera.

Kotter i Schlesinger razvijaju šest osnovnih metoda za savladavanje otpora promjenama:³⁸

1. *Obrazovanje i komunikacija* – kada postoji manjak informacija ili netačnost informacija i analiza, jedan od najboljih načina za prevazilaženje otpora je da se ljudi unaprijed obrazuju i informišu o naporu da se promjena izvrši. Prethodna komunikacija i obrazovanje pomažu radnicima da vide logiku u naporu za izvršenje promjene. Ovo smanjuje neosnovane i netačne glasine koje se odnose na efekte koje promjena ima na organizaciju.
2. *Participacija i uključivanje* – korisne su kada inicijatori nemaju sve neophodne informacije za kreiranje promjene i kada drugi imaju znatnu moć da pruže otpor. Kad su radnici uključeni u napore za promjenu, oni su više zainteresovani za promjenu umjesto što se opiru novinama. Ovaj pristup vjerovatno smanjuje otpor kod onih koji prećutno odobravaju promjenu.
3. *Pomoć i podrška* – primjenjuje se kada ljudi odbijaju promjene zbog problema prilagođavanja. Strah i strijepnja nastaju kao posljedica opažanja mogućeg nastanka štetnih efekata promjena. Pružanjem pomoći i podrške zaposlenim tokom teških vremena, može se spriječiti potencijalni otpor.
4. *Pregovaranje i sporazum* – primjenjuje se kada pojedinac ili grupa, koji imaju realnu moć pružanja otpora promjeni, objektivno gube njenim sprovođenjem. Pregovaranjem se teži ka postizanju sporazuma kao odraza balansa moguće zaštite njihovih interesa i njihovog odustajanja od pružanja otpora promjenama.
5. *Manipulacija i kooptiranje* – koriste se tamo gdje druge taktike ne daju efekte ili su preskupe. One su brz, lak i relativno jeftin način za savladavanje otpora promjenama. Ove metode su bazirane na obmani, što ih čini problematičnim i opasnim za upotrebu.
6. *Jasna i razumljiva prinuda* – primjenjuje se kada je brzina kritičan faktor, a obično se koristi kao posljednje sredstvo. Jasnom i razumljivom prijetnjom gubitka posla, otpuštanja, premještanja, nenapredovanja i slično, iznudi se prihvatanje promjena. Razumljivo, ogoljena sila na kojoj se zasniva, metodu prinude čini problematičnom i opasnom.

Ove metode imaju potencijal savladavanja otpora promjenama, ali one sa sobom nose i značajna ograničenja, tako da njihova primjena zavisi od konkretne situacije i onoga što se smatra kritičnim faktorima i prioritetnim efektima (kao što su vrijeme, troškovi, efikasnost primjene, kratkoročni ili dugoročni efekti i dr.). Nastojanja da se potenciraju prednosti uz anulira nje ograničenja primjene ovih metoda, dovelo je do njihove pretežno kombi - novane primjene u praksi.

Kastratović ukazuje na činjenicu da snažna strategijska vizija ima van - redan potencijal mobilisanja potrebne energije za prevazilaženje otpora pro - mjenama. Strategijska vizija se u pogledu razbijanja otpora organizacionim promjenama pokazala efikasnijom od autokratske naredbe ili mikromenadž - menta (prikaz 9).



Prikaz 9: Razbijanje otpora vizijom³⁹

Strategija prevazilaženja otpora zavisi od njegovog karaktera i konkretne situacije zaokreta. Visok stepen egzistencijalne ugroženosti i potreba hitne stabilizacije biznisa mogu zahtijevati primjenu brzih i energičnih mjera na suzbijanju otpora koji ugrožavaju opstanak preduzeća. To je visoko rizična situacija koja najčešće ne ostavlja prostor za kompromise. Manje rizične situacije za preduzeće otvaraju mogućnost da se vanredno delikatnom problemu savladavanja otpora mjerama poslovnog zaokreta pristupi sadržajnije, odnosno da se pruži pomoć zaposlenima u procesu personalne tranzicije. U kasnijim fazama zaokreta dominantan značaj za mobilizaciju zaposlenih dobijaju poslovna vizija i podržavajuća korporativna kultura.

Ljudski potencijal je kritičan činioc uspješnosti strategijskog zaokreta biznisa. Zaposleni su u osjetljivoj poziciji i subjekta i objekta njegove primjene. Od njihovog odnosa prema programu zaokretu, da li su posvećeni njegovoj primjeni ili pružaju otpor i blokiraju je, može presudno zavisi ti oporavak preduzeća. Stoga su menadžerske akcije na olakšanju personalne tranzicije zaposlenih, lociranju izvora i karaktera otpora promjenama, i preduzimanju najprihvatljivije metoda njegovog prevazilaženja sastavni dio zaokreta.

6

Korporativna društvena odgovornost

Situaciju zaokreta obično prati disharmonija preduzeća i njegovog okruženja, a trajni oporavak kroz strategijski zaokret biznisa se postiže ponovnim uspostavljanjem harmonije u njihovim odnosima. Poseban problem predstavlja mogućnost da do slabljenja preduzeća dođe zbog njegovog društveno neodgovornog ponašanja, kao i kada se kriza i propadanje preduzeća drastično odražava na život zajednice u cjelini. Zato, bez obzira na, po pravilu, složenu poslovnu situaciju i ograničene resurse preduzeća u situaciji zaokreta, program zaokreta bi morao odražavati njegove aktivne napore na društveno odgovornom poslovanju.

Savremeni koncept korporativne društvene odgovornosti je tijesno povezan sa poslovnom filozofijom marketinga i usmjerava preduzeće modernog doba na aktivan i sadržajan odnos prema životu društvene zajednice u kojoj djeluje. Svijet danas obiluje izazovima za čije rješavanje je neophodna mobilizacija ukupnih društvenih potencijala, a posjedovanje društvene moći samo po sebi obavezuje na društveno angažovanje. Stoga je društvena odgovornost, utemeljena na ozbiljnom razmatranju posljedica djelovanja preduzeća na društvo i doprinos dobrobiti zajednice, najdublje utkana u poslovnu i šire društvenu misiju, kao i u strategijsku orijentaciju preduzeća.

Istorijski razvoj koncepta društvene odgovornosti preduzeća se u literaturi obično prati kroz tri pristupa ovom pitanju. Dileme iz ranog perioda shvatanja društvene odgovornosti, koje su dovodile u pitanje angažovanje preduzeća na bilo kojim aktivnostima, osim maksimiziranja profita, inače poznate kao profitni koncept (*profit concept*), uglavnom su napuštene. Određenje korporativne društvene odgovornosti, zavisno od značaja pojedinih stakeholderskih grupa i njihovih interesa, formulisano kao stakeholderski koncept (*stakeholder concept*), u novije vrijeme je ustupilo primat konceptu društvene moći – društvene odgovornosti (*social power – social responsibility concept*). Ovaj savremeni koncept polazi od stanovišta da preduzeće već samim posjedovanjem moći ima i društvenu odgovornost, čije bi eventualno zanemarivanje posljedično izazvalo reakciju društvene zajednice, što se smatra gvozdenim zakonom društvene odgovornosti (*Iron Law of Social Responsibility*).

Albert Einstein⁴⁰ je svojevremeno zaključio da „nikakva otkrića, nikakav napredak, nikakva nauka već odavno ne vode računa o tome da li negdje po - stoji jedno nesrećno dijete...”

Ilustracija: Izliv nafte u meksičkom zalivu 2010. godine⁴¹

Izliv nafte u Meksičkom zalivu je bio masovni tromjesečni proces, koji se dogodio 20. aprila 2010. godine (oko 23 sata po lokalnom vremenu), te je nakon mjesec dana nezaustavljivog širenja naftne mrlje proglašen najvećom naftnom ekološkom katastrofom u američkoj istoriji, čime je čak nadmašio katastrofalni izliv nafte iz *Exxon Valdeza* 1989.

Uzrok je erupcija nafte sa morskog dna, koja je nastala nakon pucanja i eksplozije naftne platforme *Deepwater Horizon* u Atlantskom okeanu u blizini sa - vezne države *Louisiana* (83 km jugoistočno od grada *Venicea*). Za platformu je bio odgovoran *British Petroleum*. To je bio treći ozbiljan incident u koji je bio umiješan *BP* u *SAD* u zadnjih pet godina. Erupcija nafte pokrenuta je iz naftnog bazena, koji je izbušen oko 1,5 kilometara ispod morske površine. Procjene o količini izbačene nafte u moru sežu od 790.000 do 16.000.000 litara dnevno. Kao posljedica, zaga - đena je površina mora od oko 6.000 km². Najveće žrtve katastrofe su ribarstvo, turizam, morska flora i fauna, te razne ptice koje su teško nastradale. Izliv je ste - kao i loš glas zbog toga što su razne ekipe preko mjesec dana bezuspješno pokušavale da zaustave erupciju nafte, što je izazvalo čuđenje i ogorčenje širom Amerike.

Prema Nacionalnom okeanografskom institutu, u prvih 40 dana izliva iste - klo je otprilike 120 miliona litara nafte u more. Sveukupno, površina zagađenog mora procijenjena je na oko 9.900 km². Od 20. aprila do 16. jula, kada je zausta - vljen izliv nafte, procjenjuje se da je u more sveukupno iscurilo iz među 500.000 i 1.000.000 tona nafte.

U trenutku eksplozije, na naftnoj platformi je bilo 126 radnika, od kojih je 17 povrijeđeno, a 11 radnika je preminulo. Obalska straža je odmah poslala heli - koptere i četiri broda kako bi evakuisali posadu i tragali za nestalima. Onemo - gućavali su ih dim i veoma nepovoljni vremenski uslovi. Dva dana kasnije, naftna platforma je potonula. Dok je na platformi plamtio požar, koji su neuspješno pokušali ugasiti brodovi obalske straže, u more je isticalo oko 8.000 barela nafte dnevno.

Potonuće naftne platforme je nazapamćen incident u američkoj naftnoj industriji. Platforma je pripadala kompaniji *Transocean Ltd.*, sa sjedištem u Že - nevi, a bila je u zakupu korporacije *British Petroleum*.

Philip Kotler i *Nancy Lee*⁴² korporativnu društvenu odgovornost definišu kao „opredjeljenje za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecione poslo - vne prakse i doprinose na račun resursa korporacije.” Autori korporativnim društvenim inicijativama smatraju „najvažnije a ktivnosti koje korporacija preduzima kako bi podržala društvene ciljeve i ostvarila svoje opredjeljenje za korporativnu društvenu odgovornost.”

Ilustracija: Hjulit-Pakard⁴³

Karli Fjorina iz kompanije *Hjulit-Pakard* na godišnjoj konferenciji organizacije „Biznis za društvenu odgovornost“, 12. novembra 2003. piše: „Godinama je razvoj zajednica bio predmet filantropskih aktivnosti za koje se smatralo da imaju ciljeve odvojene od biznisa i ne tako važne za njega; raditi dobro i činiti dobro bila su dva različita posla. Ali, ja mislim da se ovo mijenja. Mnoge organizacije koje su danas ovdje zastupljene počinju da shvataju da briga o društvu i životnoj sredini, ukoliko se od samog početka utkaju u poslovnu strategiju, dovode do značajnih inovacija i obezbjeđuju konkurentsku prednost. A u tom procesu možemo i da podstaknemo razvoj novih ideja, tržišta i nove generacije zaposlenih.“

*Archie Carroll*⁴⁴ predstavlja model korporativne društvene odgovornosti na četiri nivoa:

- *Ekonomski* – smatra se osnovnom i podrazumijeva poslovnu uspješnost preduzeća.
- *Pravni* – odnosi se na poštovanje pravnih propisa i regulative, čime se preduzeće pridržava društveno propisanih pravila u svom poslovanju i djelovanju.
- *Etički* – odnosi se na pridržavanje etičkih standarda, odnosno djelovanja u skladu sa moralnim načelima društva.
- *Filantropski* – predstavlja najvišu formu društvene odgovornosti koja je dobrovoljna, odnosno stvar ličnog stava.

Certo i *Peter*⁴⁵ upućuju na četiri specifične oblasti korporativnog djelovanja, u kojima se korporativna društvena odgovornost manifestuje u vidu:

- Brige za potrošače.
- Brige za zaposlene.
- Brige za životnu sredinu.
- Brige za društvo u najopštijem značenju.

*Anđelko Lojpur*⁴⁶ navodi da se suština menadžerske odgovornosti u korporaciji manifestuje kao:

- Odgovornost za odluke i akcije koje se preduzimaju kao lična inicijativa.
- Etička odgovornost za akcije preduzete na osnovu tuđih direktiva.
- Odgovornost za ponašanje podređenih po njihovim uputstvima.
- Odgovornost za etičko ponašanje organizacije u cjelini.

Preduzeće je svojom suštinom otvoren sistem u stalnoj interakciji sa poslovnim i širim društvenim okruženjem i od stepena izgrađenosti veza po sebi sa važnim spoljnim steikholderima umnogome zavisi njegova poslovna uspješnost. S druge strane, disharmonija u odnosima sa okruženjem dovodi do slabljenja, a u složenijim slučajevima do krize i propadanja, koji mogu kulminirati i potpunom propašću preduzeća. Otuda korporativna društvena odgovornost i korporativne društvene inicijative u uslovima savremenog poslovnog ambijenta odražavaju ukupnu poslovnost preduzeća.

Kotler i Lee⁴⁷ identifikuju najvažnije društvene inicijative, koje obuhvataju najveći broj aktivnosti iz domena korporativne društvene odgovornosti:

1. *Promovisanje društvenih ciljeva* – korporacija obezbjeđuje finansijska ili druga potrebna sredstva kako bi se razvila svijest o nekom društvenom cilju. Korporacija može sama da inicira promociju, da njome upravlja ili da bude glavni partner u nekoj aktivnosti.
2. *Marketing povezan sa društvenim ciljevima* – korporacija preuzima obavezu da određeni dio prihoda ostvarenog od prodaje nekog proizvoda priloži za određeni društveni cilj. Kampanja se obično veže za određeni proizvod, humanitarnu akciju i vremenski period.
3. *Korporativni društveni marketing* – korporacija pomaže razvoj i/ili sprovođenje kampanje za promjenu ponašanja (za razliku od promovisanja društvenih ciljeva) kako bi se unaprijedili zdravlje, bezbjednost, životna sredina ili blagostanje zajednice. Korporacija može sama da razvije i sprovede ovu kampanju, ali češće uključuje partnere iz javnog sektora.
4. *Korporativna filantropija* – korporacija neposredno daje priloge za neku dobrotvornu ili društvenu akciju. Ova korporativna inicijativa sa dugom tradicijom, u novije vrijeme dobija sve više strategijski pristup, u pogledu izbora akcije na koju se želi usmjeriti, kao i povezivanja filantropskih aktivnosti sa svojom poslovnom misijom i ciljevima.
5. *Volonterski rad za zajednicu* – korporacija podržava i podstiče zaposlene i poslovne partnere da volonterskim radom pomognu lokalne društvene organizacije i akcije. Korporacija ove aktivnosti može organizovati samostalno ili u saradnji sa nekom neprofitnom organizacijom.
6. *Društveno odgovorna poslovna praksa* – korporacija po sopstvenom nahođenju usvaja i primjenjuje poslovnu praksu koja podržava neki društveni cilj (unapređenje života zajednice, zaštitu životne sredine, i sl.) i ulaže u njegovu realizaciju. Korporacije društveno odgovornu poslovnu praksu mogu da osmisle i sprovedu same ili u saradnji sa drugim partnerima.

Preduzeće strateški i aktivno pristupa korporativnoj društvenoj odgovornosti i korporativnim društvenim inicijativama, pri čemu konkretni oblici djelovanja zavise od karaktera ukupnih poslovnih aktivnosti preduzeća. Uspješnom društveno odgovornom praksom je razvijen skup najznačajnijih korporativnih društvenih inicijativa, koje pored odraza posvećenosti preduzeća društvenoj zajednici kroz rješavanje društvenih pitanja, rezultiraju i značajnim poslovnim benefitima. Otuda sadržajan društveno odgovoran odnos preduzeća prema društvenoj zajednici predstavlja specifičnu i vitalnu aktivnu preduzeća.

Istraživanje i iskustvo jedne od vodećih neprofitnih organizacija u svijetu – *Biznis za društvenu odgovornost*, koja se bavi konsaltingom u vezi sa povezivanjem korporativne društvene odgovornosti i relevantnog poslovanja i strategija, upućuje na najvažnije koristi koje su kompanije ostvarile učešćem u korporativnim društvenim inicijativama:⁴⁸

- Povećanje prodaje i udjela na tržištu.
- Jačanje pozicije brenda.
- Jačanje korporativnog imidža i uticaja.
- Jačanje sposobnosti za privlačenje, motivisanje i zadržavanje zaposlenih.
- Smanjenje troškova poslovanja.
- Povećanje privlačnosti za investitore i finansijske analitičare.

Korporativna društvena odgovornost i korporativne društvene inicijative nemaju isti značaj u ekonomski razvijenim zemljama i u onim koje to nisu. Nerazvijene, kao i zemlje u razvoju i tranziciji, najčešće ne uspijevaju da društvenu odgovornost preduzeća pomjere iznad nivoa formalnih obaveza ili ograničenja biznisa. Takođe, ponašanje moćnih kompanija globalnog karaktera, sa aspekta korporativne društvene odgovornosti i korporativnih društvenih inicijativa, zna da bude diametralno suprotno u zavisnosti u kom dijelu svijeta posluju.

Posebno je složeno i delikatno prevazilaženje situacije zaokreta u kojoj je društveno neodgovorno ponašanje preduzeća prouzrokovalo njegovo slabljenje i istovremeno značajne posljedice po kvalitet života zajednice u cjelini. Tada su od vitalne važnosti primjereni programi saniranja nastalih posljedica u mogućoj mjeri, kao i aktivan i konstruktivan napor na uspostavljanju ponovnog povjerenja zajednice prema preduzeću. Uspješnost u ovom nastojanju može u velikoj mjeri opredijeliti budućnost preduzeća, posebno u situaciji zaokreta u kojoj je pomoć društvene zajednice od vitalne važnosti za njegov oporavak.

Ilustracija: Nike – just do it⁴⁹

Izvještaj „48 časova“, objavljen 17. oktobra 1996. godine, započinje riječima: „Znaci američke invazije, u potrazi za jeftinom radnom snagom, primjećuju se na svakom koraku. Milioni pismenih, disciplinovanih ljudi su očajno željni posla. Ovo je *Niketown* blizu Sajgona, jedna od četiri fabrike koju *Nike* ne posjeduje, ali u kojoj se proizvode milioni pari *Nike* obuće mjesečno. U tom cilju je zaposleno 25.000 ljudi, uglavnom mladih žena, koje rade šest dana nedjeljno i zarađuju 20 centi po satu, odnosno 40 dolara mjesečno.“

Vanredno je važno da preduzeće koje sprovodi zaokret u poslovanju sačuva kompas u pogledu društveno odgovornog ponašanja. Zanimarivanje društvene odgovornosti zbog slabljenja potencijala preduzeća bi očekivano dodatno produbilo jaz između preduzeća i njegovog okruženja, a posebno ako postoji istorijski kontekst društveno neodgovornog ponašanja. Pretpostavka je da preduzeće u situaciji zaokreta oskudijeva u sredstvima, ali to ne bi smjelo da ga odvede u samoizolaciju (od društvenih zbivanja), već bi program zaokreta trebalo da sadrži u datoj situaciji moguće i adekvatne programe društvenog angažovanja.

Razvoj podržavajuće korporativne kulture

Strategijski zaokret biznisa, kao diskontinualna i adaptivna promjena preduzeća, tijesno je povezan sa promjenom korporativne kulture. Gubitak validnosti korporativne kulture može podstaći krizu i propadanje preduzeća. Važna komponenta cjelovitog programa zaokreta je razvoj i institucionalizacija podržavajuće korporativne kulture.

Korporativna kultura odražava najvažnije vrijednosti i identitet preduzeća, pri čemu je poželjno da bude usklađena sa dominantnom nacionalnom kulturom. Preduzeća se razlikuju po kulturi kojom zrače, što se lakše razumijeva utiskom nego preciznim opisom. Korporativna kultura odražava zajednička gledanja zaposlenih na život preduzeća, što vodi ka konzistentnom ponašanju članova kolektiva. Njene bazične vrijednosti obično upućuju na predanost radu i privrženost preduzeću. Za preduzeće su dragocjeni i, različitim vidovima formalizacije nenadoknadivi, kohezioni i integrativni efekti kulture, koji omogućuju stabilnost i funkcionalnost preduzeća. Zato je korporativna kultura vitalni činitelj ukupnih performansi preduzeća.

*Robbins*⁵⁰ potvrđuje široku saglasnost o tome da se organizaciona kultura odnosi na sistem mišljenja, koji međusobno dijele pripadnici organizacije i koji je čini različitom od drugih organizacija. Sistem zajedničkog mišljenja, kao skup organizacionih vrijednosti, čini suštinu kulture organizacije, a može se odrediti kroz stepen zastupljenosti i interakcije deset osnovnih karakteristika:

1. *Individualna inicijativa* – stepen odgovornosti, slobode i nezavisnosti koje imaju pojedinci.
2. *Tolerancija rizika* – stepen do kojeg se zaposleno osoblje podstiče da bude agresivno, inovativno i usmjereno ka riziku.
3. *Usmjerenje* – stepen do kojeg organizacija zadaje jasne ciljeve i očekivanja u pogledu radnog učinka.
4. *Integracija* – stepen do kojeg se jedinice unutar organizacije podstiču na saradnju.
5. *Podrška menadžmenta* – stepen do kojeg menadžeri daju jasna uputstva, pomoć i podršku svojim podređenim.

6. *Kontrola* – broj pravila i propisa, kao i količina direktnog nadzora koja se koristi za nadgledanje i kontrolu ponašanja zaposlenih .
7. *Identitet* – stepen do kojeg se zaposleni identifikuju sa organizacijom kao cjelinom.
8. *Sistem nagrađivanja* – stepen do kojeg se nagrađivanje zasniva na kriterijumu rezultata rada zaposlenih.
9. *Tolerancija sukoba* – stepen do kojeg se zaposleni podstiču da otvoreno iznesu sukobe i kritiku .
10. *Komunikacioni modeli* – stepen do kojeg su organizacione komunikacije ograničene na formalnu hijerarhiju ili vlast.

Organizaciona kultura se formira na osnovu opažanja i iskustva članova kolektiva, a manifestuje se: a) sistemom osnovnih vrijednosti; b) normama ponašanja; c) simbolima; d) ceremonijama; e) ritualima; f) parolama; g) načinom govora; h) metaforama; i) organizacionim mitovima i pričama; j) drugim ponašanjima koja organizaciju čine specifičnom. Organizaciona kultura se održava kroz: a) kriterijume i postupak selekcije novih članova; b) akcije i ponašanje korporativnih autoriteta (prvenstveno vođstva, čije akcije i ponašanje se prihvataju kao poželjan model ponašanja i djelovanja); c) proces socijalizacije (prilagođavanja) novopridošlih članova.

*Robbins i Coulter*⁵¹ kao savremene izazove vezane za organizacionu kulturu navode:

- Podsticanje etičkih principa organizacione kulture .
- Podsticanje inovacija u organizacionoj kulturi .
- Stvaranje organizacione kulture koja poštuje zahtjeve klijenata .
- Podsticanje duhovne dimenzije radnog ambijenta.

Sljedeće istraživanje je ukazalo na značaj kulture za dugovječnost i očuvanje identiteta organizacija.

Richard Pascale i drugi⁵², na osnovu istraživanja *Sears, Roebuck & Company*; *Royal Dutch Shell* i *United States Army* (sistema koji su opstali više od vijeka i očuvali svoj fundamentalni identitet), identifikovali su važne znake organizacione snage, koji ukazuju na njeno cjelokupno zdravlje i prilagodljivost, kao i na jačinu i snagu njenih funkcionalnih sistema. Vitalni znaci organizacione snage koji daju radnu definiciju organizacione kulture i ukazuju na operativno stanje kompanije su:

- *Moć (Power)* – Da li zaposleni vjeruju da mogu djelovati na poslovanje organizacije? Da li oni vjeruju da imaju moć da utiču na to da se stvari dogode?

- Identitet (*Identity*) – Da li se pojedinci radije identifikuju sa svojim profesijama, radnim timovima, funkcionalnim jedinicama ili sa organizacijom kao cjelinom?
- Konflikt (*Conflict*) – Kako članovi organizacije podnose konflikt? Da li oni stižavaju probleme ili se konfrontiraju i rješavaju ih?
- Učenje (*Learning*) – Kako organizacija uči? Kako se suočava sa novim idejama?

Vitalni znaci snage preduzeća se ogledaju u sljedećem: a) zaposleni imaju osjećaj individualne i kolektivne moći, osjećaju svoju ulogu u postizanju ciljeva koje dijele; b) zaposleni se identifikuju sa preduzećem kao cjelinom, koordinacija i neformalni timski rad su uobičajeni; c) postoji potencijal za direktno suočavanje sa problemima i konfliktima, ne dozvoljava se da oni utiču na odvijanje procesa; d) čitava organizacija je otvorena za učenje, a pokušaji i greške su pravilo. Slabljenje vitalnih znakova organizacione snage se, naprotiv, ogleda u: a) osjećaju nemoći; b) sužavanju osjećaja identiteta; c) oportunom stavu i izbjegavanju konflikta; d) odsustvu učenja i novih ideja.

Korporativna kultura podržava misiju i strategiju preduzeća. Ona odražava karakter odnosa preduzeća prema promjenama, posebno diskontinualnim. Savremeni poslovni ambijent iziskuje vitalnu i fleksibilnu, krupnim i brzim promjenama prilagodljivu korporativnu kulturu.

Ilustracija: Xerox⁵³

Generalni direktor kompanije Xerox od 1961 do 1968. godine bio je *Joseph C. Wilson*. Preduzetnički nastrojen, nadgledao je eksplozivan rast kompanije Xerox postignut na osnovu njenog aparata za kopiranje (tip 914) koji je jedan od najuspješnijih proizvoda u američkoj istoriji. Kompanija je imala preduzetnički ambijent sa neformalnom kulturom punom drugarstva, inovacija, hrabrosti i preuzimanja rizika. Njegov nasljednik *C. Peter McCologh* (sa čuvene Harvardske poslovne škole) uveo je formalni stil menadžmenta. Implementirao je birokratske kontrole i bitne promjene u kulturu kompanije Xerox. Kod njegovog odlaska (1982) kompanija je postala nefleksibilna i formalna, sa mnogo politike i bitaka za interesne sfere, kao i slojevima menadžera u funkciji pasa čuvara. Naslijedio ga je *David T. Kearns*, koji je vjerovao da je kultura koju je naslijedio umanjivala konkurentsku sposobnost kompanije Xerox. Kako bi povećao ukupnu sposobnost kompanije, on je ukinuo 15.000 radnih mjesta, delegirao donošenje odluka prema dolje, usmjerio kulturu organizacije na jednostavnu temu: podizanje kvaliteta proizvoda i usluga kompanije. Njegovim akcijama i akcijama najviših menadžera svi su bili obaviješteni da kompanija vrednuje i nagrađuje: a) kvalitet, b) inovativno mišljenje, c) efikasnost i d) ostajanje na čelnoj konkurentskoj poziciji.

Snažna korporativna kultura može biti izvor uspjeha ali i neuspjeha preduzeća. Ona se po pravilu veže uz vanredna poslovna postignuća i najus-

pješnija preduzeća u kojima je posvećenost zaposlenih poslovnoj viziji i misiji kao i angažovanost na njihovom ostvarenju kroz implementaciju strategije obično dovedena do perfekcije. Ključna opasnost odnosi se na mogućnost istrajanja snažne korporativne kulture i u situacijama kada je već izgubila validnost, odnosno kada je od faktora uspješnosti prerasla u generatora krize i propadanja preduzeća.

Istraživanja pokazuju da će promjena organizacione kulture biti vjerovatnija kada su prisutni sljedeći uslovi:⁵⁴

- *Dramatična kriza* – postojanje dramatične krize može predstavljati šok koji obezvrjeđuje postojeće stanje i dovodi u pitanje značenje postojeće kulture.
- *Promjena unutar vođstva* – novo vođstvo koje može ponuditi alternativni set ključnih vrijednosti može se smatrati sposobnijim za odgovor na krizu.
- *Mlada i mala organizacija* – smatra se da mlađa organizacija ima manje ukorijenjenu kulturu, a manja veličina je pogodnija za promociju novih vrijednosti.
- *Slaba kultura* – pogodnija je za promjenu od jake, zbog njene slabije rasprostranjenosti, kao i manje saglasnosti članstva o njenim vrijednostima.

Pascale i drugi⁵⁵ kao izvore revitalizacije kompanije na obnavljanju organizacione vitalnosti predlažu primjenu tri konkretne intervencije koje će kreirati zaokret u operativnom stanju organizacije ili kulturi kroz:

- *Uključivanje radnika* – potpuno uključiti radnike u proces suočavanja sa izazovima biznisa na koje kompanija nailazi.
- *Vođenje organizacije na drugačiji način* – izoštrava se i održava radnička angažovanost i korporativni konstruktivni stres.
- *Usađivanje mentalnih disciplina* – koje će omogućiti implementiranje novog ponašanja i njegovog održavanja u budućnosti.

Ilustracija: Sears⁵⁶

U jednom periodu neshvatanja da je organizaciona kultura isto toliko strategijska i značajna kao proizvodne i tržišne inicijative, kao i da bi stabilizovanje vitalnih znakova snage organizacije značajno doprinijelo stabilizaciji kompanije *Sears*, njeni rezultati u domenu operacija su na kraju rezultirali neefektivnim zaokretom. Zaposleni su se osjećali nemoćnim, „poraženim i bespomoćnim“, njihova uloga se svodila na „pozdravi i slušaj“. Borba za regionalnu fragmentaciju je osjećaj identiteta pomjerila ka lokalnom, tako da je reakcija „nije problem u mom kraju“ postala tipična. Kasnijom centralizacijom otišlo se u drugu krajnost i izgubilo „znanje na terenu“, tako da su se svi okrenuli sebi. Kompanijski početni

operativni model je bio napravljen na „lelujavoj tenziji“ – između kuće i regionalnih kancelarija, tako da je ranija „mješavina inicijativa i kontrole“ ustupila mjesto „saglasnosti i pristanku“, a opiranje je značilo da „nisi timski igrač“. Sa stanovišta organizacionog učenja, kompanija je išla ka „ekstremnim uslovima odbijanja i popustljivosti“.

Delikatan postupak promjene korporativne kulture je dugotrajan proces, koji po pravilu traje duže od implementacije programa zaokreta. Ovaj proces u kontekstu programa zaokreta je logično posmatrati, kao i sam poslovnog zaokret, kroz trofazni model paradigme prekinute ravnoteže:

1. *Odmrzavanje postojeće korporativne kulture* – nastupa zbog narušene validnosti postojeće kulture.
2. *Promjena korporativne kulture* – razvija se programu zaokreta podržavajuća korporativna kultura.
3. *Zamrzavanje (institucionalizacija) korporativne kulture* – podržavajuća korporativna kultura se institucionalizuje.

Promjena korporativne kulture predstavlja izuzetno složen, dugotrajan i delikatan, ali nadasve neophodan segment programa zaokreta, koji je često praćen značajnim potresima kolektiva. Duboka ukorijenjenost korporativne kulture u suštinu preduzeća je izvor njene otpornosti na promjene, čak i u uslovima situacije zaokreta, koja na taj način može biti dalje kritično uslovnjena. Ipak, dramatičnost situacije zaokreta obično mobilizuje kritičnu odlučnost preduzeća da se suštinski promijeni i da promijeni svoju korporativnu kulturu. Potpun i uspješan poslovni zaokret iziskuje razvoj podržavajuće korporativne kulture koja odražava novu poslovnu filozofiju i novi poslovni profil i predstavlja stabilizator trajno održivog preduzeća. Razvijena i institucionalizovana podržavajuća korporativna kultura ujedno znači i kraj strategijskog zaokreta biznisa.

Na kraju Glave V „Osnovni aspekti vođenja promjena strategijskog karaktera“, možemo reći sljedeće: Vođenje promjena je izvorno usmjereno poslovnim vizijom i često rezultira nekonvencionalnim rješenjima, pri čemu se primjenjuju raznorodni pristupi promjenama i savremeni tipovi liderstva. Efikasna promjena strukture moći u preduzeću i uspješna personalna transformacija zaposlenih su neizbježni i važni aspekti vođenja promjena sa strategijskim predznakom. Razvoj i institucionalizacija podržavajuće korporativne kulture, bazirane na društveno odgovornom poslovanju, osigurava trajnu održivost preduzeća i predstavlja završnu fazu strategijskog zaokreta biznisa.

Bilješke

- ¹ Einstein, A., *Microsoft PowerPoint Slide Show*.
- ² Kotter, P. J. (1998), *Vođenje promjena*, Želid, Beograd, str. 89–99.
- ³ Collins, J. (2001), „Turning Goals into Results – The Power of Catalytic Mechanisms“, *Harvard Business Review on Turnarounds*, Harvard Business School Press, Boston, str. 49–51.
- ⁴ Mihailović, B. (2008), *Marketing*, CPI, Podgorica, str. 32–33.
- ⁵ Milisavljević, M. (2003), *Savremeni strategijski menadžment*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 44–45.
- ⁶ Chan, W. K., Mouborgne, R. (1997), „Value Inovation – The Strategic Logic of High Growth“, *Harvard Business Review*, January-February, str. 106.
- ⁷ Isto kao 3, str. 28.
- ⁸ Isto kao 3, str. 41–48.
- ⁹ Isto kao 3, str. 25–27.
- ¹⁰ Beer, M., Nohria, N. (2001), „Crackih the Code of Change“, *Harvard Business Review on Turnarounds*, Harvard Business School Press, Boston, str. 1–21.
- ¹¹ Isto kao 10, str. 6.
- ¹² Isto kao 10, str. 4.
- ¹³ Isto kao 2, str. 33.
- ¹⁴ Hamel, G. (2001), „Waking Up IBM – How a Gang of Unlikely Rebels Transformed Big Blue“, *Harvard Business Review on Turnarounds*, Harvard Business School Press, Boston, str. 162–165.
- ¹⁵ Isto kao 14, str. 159.
- ¹⁶ www.12manage.com/index_expert.html
- ¹⁷ Robbins, P. S, Coulter, M. (2005), *Menadžment*, Data status, Beograd, str. 433.
- ¹⁸ Isto kao 2, str. 165.
- ¹⁹ Isto kao 5, str. 569.
- ²⁰ Isto kao 16.
- ²¹ Janićijević, N. (2004), *Upravljanje organizacionim promjenama*, CID – Ekonomski fakultet Beograd, str. 25.
- ²² Kastratović, E. (1997), „Tramformaciono vođstvo“, Zbornik radova – *Nove tendencije u strategijskom upravljanju preduzećem*, Univerzitet BK – Fakultet za menadžment, Beograd, str. 85.
- ²³ Isto kao 17, str. 434.
- ²⁴ Isto kao 17, str. 435 – 436.
- ²⁵ Lee, B. (2001), *Moć principa*, Privredni pregled, Beograd, str. 106.
- ²⁶ Isto kao 5, str. 565.
- ²⁷ Pendlebury, J., Grouard. B., Meston, F. (1995), *Successful Change Management*, New York: Wiley. Navedeno prema: 21, str. 416.
- ²⁸ Isto kao 27, str. 417.

Bilješke

- ²⁹ Miller, A., Dess, G. (1996), *Strategic Management*, IRWIN/ McGraw-Hill, Boston. Navedeno prema: 5, str. 540.
- ³⁰ Isto kao 29, str. 541.
- ³¹ Isto kao 21, str. 408–418.
- ³² Hayes, J. (2002), *The Theory and Practice of Change Management*, New York: Palgrave. Navedeno prema: 21, str. 430–433.
- ³³ Isto kao 32, str. 431.
- ³⁴ Isto kao 27, str. 436.
- ³⁵ Robbins, P. S. (1992), *Bitni elementi organizacionog ponašanja*, Mate, Zagreb, str. 280–282.
- ³⁶ Isto kao 16.
- ³⁷ Senior, B. (1997), *Organisational Change*, Prentice Hall, London. Navedeno prema: 21, str. 415.
- ³⁸ Isto kao 16.
- ³⁹ Isto kao 22, str. 85.
- ⁴⁰ Einstein, A., *Microsoft PowerPoint Slide Show*.
- ⁴¹ www.wikipedia.org
- ⁴² Kotler, P., Lee, N. (2007), *Korporativna društvena odgovornost – učini najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj*, Čigoja, Beograd, str. 3–4.
- ⁴³ Isto kao 42, str.1.
- ⁴⁴ businessmanagement.suite101.com
- ⁴⁵ Certo C. S., Peter J. P. (1991), *Strategic Management – Concepts and Applications*, McGraw-Hill, str. 228.
- ⁴⁶ Lojpur, A. (2004), *Korporacijsko upravljanje u teoriji i praksi privatizacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, str. 218.
- ⁴⁷ Isto kao 42, str. 28–29.
- ⁴⁸ Isto kao 42, str. 12–13.
- ⁴⁹ Rakita, B. (2006), *Međunarodni biznis i menadžment*, CID, Ekonomski fakultet Beograd, str. 648.
- ⁵⁰ Isto kao 35, str. 253.
- ⁵¹ Isto kao 17, str. 60.
- ⁵² Pascale, R., Millemann, M., Gioja, L. (2001), „Changing the Way We Change”; *Harvard Business Review on Turnarounds*, Harvard Business School Press, Boston, str. 60.
- ⁵³ Isto kao 35, str. 260.
- ⁵⁴ Isto kao 35, str. 268.
- ⁵⁵ Isto kao 52, str. 65–77.
- ⁵⁶ Isto kao 52, str. 61–62.

GLAVA VI: SPECIFIČNI ASPEKTI VOĐENJA STRATEGIJSKOG ZAOKRETA BIZNISA

1. Lider (praktičari) zaokreta
2. Liderstvo i menadžment u sprovođenju strategijskog zaokreta biznisa
3. Pozicija i uloga steikholdera u vođenju strategijskog zaokreta biznisa
4. Suprotstavljenost pojedinih aspekata vođenja strategijskog zaokreta biznisa
5. Vođenje strategijskog zaokreta biznisa i radni stres
6. Etika i profesionalizam vođenja strategijskog zaokreta biznisa
7. Rezultati (uspješnost) sprovođenja strategijskog zaokreta biznisa

1

Lider (praktičari) zaokreta

Strategijski zaokret biznisa predstavlja specifičan i ekstremno složen poslovni poduhvat čije vođenje, iako se oslanja na izvornu teoriju liderstva, ima značajne posebnosti. Situacija zaokreta se po pravilu karakteriše realnom egzistencijalnom prijetnjom preduzeću i zato iziskuje primjenu čitavog skupa mjera, primjerenih težini situacije i usmjerenih na oporavak preduzeća. Vanredan pritisak zbog neizvjesne perspektive preduzeća se multiplicira upravo primjenom mjera oporavka koje obično za posljedicu imaju direktno suočavanje steikholdera sa posljedicama krize i propadanja preduzeća, što posebnu dimenziju dobija u slučaju česte potrebe masovnog otpuštanja zaposlenih. Osmisliti novu formulu uspjeha, u situaciji kada je postojeća izgubila validnost, prvorazredan je izazov za lidere zaokreta. Lider zaokreta, da bi odgovorio dramatičnim izazovima situacije, trebalo bi da posjeduje vanredan spoj osobina lične čvrstine i izdržljivosti, kao i fleksibilnosti, širok opus menadžerskih vještina i izrazit liderski refleks.

Slatter i drugi¹ konstatuju da liderstvo nikad nije važnije nego kad je opstanak u pitanju, a to je slučaj sa korporativnim zaokretom. Postoji mnogo teških izazova liderstva zaokreta, među kojima se izdvajaju:

- Ubjeđivanje ključnih steikholdera da je zaokret najbolja opcija za oporavak kompanije.
- Preuzimanje kontrole nad kompanijom da bi se svi steikholderi, a posebno personal, uvjerali u kredibilitet vođstva.
- Promjena menadžmenta i stvaranje novog menadžment tima za podršku zaokretu.
- Brzo instaliranje smisla hitnosti i performansne orijentacije u problematičnoj kompaniji.
- Implementacija čvrstih menadžerskih i finansijskih kontrola.
- Razvoj i komuniciranje vizije za biznis i prihvatanje vizije od strane menadžera i zaposlenih.
- Prioritetnost potrebnih akcija na fiksiranju biznisa i obezbjeđenju da neophodne akcije budu implementirane.
- Ponovna izgradnja organizacione efektivnosti obično praćene uvođenjem nove organizacione kulture.
- Obezbjedivanje kontinuiranog menadžmenta steikholdera, uključujući finansijsko restrukturiranje kapitala.

Autori navode da praktičari zaokreta, zavisno od konkretne situacije zaokreta, mogu biti angažovani u različitim ulogama i sa raznorodnim ovlaštenjima, što upućuje na sljedeće vidove prakse vođenja zaokreta:²

- Izvršni direktori zaokreta (*Turnaround Executives*) – poznati kao kompanijski doktori – preuzimaju izvršnu odgovornost u kompaniji u nevolji. Obično imaju funkciju predsjednika ili izvršnog direktora kompanije i imaju potpun autoritet u donošenju odluka, a u okviru dogovorenog sa ključnim steikholderima.
- Finansijski steikholderi (*Financial Stakeholders*) – akcionari i banke po pravilu ne preuzimaju neposrednu odgovornost vođenja zaokreta, već se služe indirektnim sredstvima uticaja na sadržaj programa zaokreta. Oni obično imaju vodeću ulogu u pokretanju procesa zaokreta, a njihova uloga u budućem investiranju, odnosu prema dugu, kao i finansiranju procesa zaokreta, može biti presudna za njegovu uspješnost.
- Savjetnici (*Advisers*) – obično imaju ulogu poticaja vođstva na akciju zaokreta ili pružanja specijalističkih usluga (ekspertize, upravljanje novcem, finansijsko restrukturiranje) u svim fazama procesa zaokreta. Nerijetko su angažovani od strane kreditora kompanije u problemima.
- Glavni službenik restrukturiranja (*Chief Restructuring Officer - CRO*) – je relativno nova korporativna pozicija namijenjena iskusnom profesionalcu zaokreta koji se fokusira na: a) stabilizaciju krize; b) menadžment steikholdera; c) finansijsko restrukturiranje. On obično radi kao specijalni savjetnik izvršnom direktoru ili predsjedniku kompanije.
- Privremeni menadžeri (*Interim Managers*) – ponekad ih angažuju izvršni direktori zaokreta za borbu sa hitnim problemima biznisa, posebno ako su odmah potrebne radikalne promjene u starijem menadžmentu. Njihova osnovna uloga je da donesu iskustvo u obavljanju kritičnih poslova zaokreta (često su to finansije).

Ilustracija: Društvo profesionalaca zaokreta (*Society of Turnaround Professionals – STP, UK*)³

Društvo profesionalaca zaokreta (*STP*) je akreditovano profesionalno udruženje u *UK* sa najvećim kvalitetom profesionalaca zaokreta, sve više priznato i traženo od zajednice steikholdera, uključujući glavne *UK* klirinške banke. Ovo je nezavisno neprofitno udruženje koje vodi odbor od devet ne-izvršnih direktora i stalno zaposleni izvršni direktor.

Glavne usluge *STP* su:

- Akreditacija nezavisnih izvršnih rukovodilaca, savjetnika i predstavnika steikholdera, koji demonstriraju visok kvalitet iskustva u zaokretu.

Lider (praktičari) zaokreta

- Povećanje znanja i uspješnosti zaokreta kroz pružanje edukacije, treninga i obezbjeđenje dodatnih praktičnih informacija za angažovane na poslu zaokreta.
- Besplatne jednodnevne konsultantske usluge od STP akreditovanih nezavisnih izvršnih rukovodilaca za direktore kompanija koji žele da diskutuju o potencijalnim poteškoćama u najstrožijem povjerenju.
- Regulacija od strane STP akreditovanih profesionalaca zaokreta.
- Mogućnosti povezivanja i edukacije za članove kroz redovne sastanke u Londonu i ključnim centrima širom UK, uključujući Birmingem, Bristol, Edinburg, Lids i Mančester.
- Kompanijama i steikholderima besplatno omogućiti upoznavanje izvršilaca usluga zaokreta, da bi identifikovali akreditovane nezavisne izvršne rukovodioce za specifične zadatke.
- Lobiranje kod Vlade i drugih po pitanjima koja djeluju na uspjeh korporativnog oporavka, kao što je nedavni *Pensions Act* i njegova „*Moral Hazard*” klauzula.
- Godišnja večera dodjele nagrada zaokreta, da se prizna izvrsnost u oblasti zaokreta.
- Godišnja konferencija zaokreta, da se doprinese budućem razvoju zaokreta.
- STP je široko podržan od strane vodećih UK institucija posvećenih uspjehnoj restauraciji korporativnog uspjeha, uključujući glavne klirinške banke (*Barclays, HBoS, HSBC and Royal Bank of Scotland*); velike računovodstvene prakse (*Deloitte, Ernst & Young, KPMG, PWC, Kroll and Numera*); vodeće pravne firme (*Ashurst, Benveniste, Berwin Leighton Paisner, Freshfields Bruckhaus Deringer and Travers Smith*); finansijere i posrednike usluga zaokreta (*Alchemy, Burdale, Eurofactor, Gordon Bros, Hilco, Independent Trustee Services, Kelso, Rutland, Venture Finance*); i butike zaokreta (*AlixPartners*).

Vođstvo zaokreta u praksi može biti angažovano da obavi poslovne zaokreta različitog obima:

- *Stabilizacija biznisa* – angažuju se usko specijalizovani stručnjaci za ovaj obim zaokreta (krizni menadžment, finansije), poslovanje čega se biznis obično prodaje.
- *Stabilizacija biznisa i strategijsko preusmjerenje* – pri čemu se dalje sprovođenje transformacije preduzeća i izgradnja podržavajuće korporativne kulture povjeravaju novom vođstvu ili se biznis prodaje.
- *Kompletan poslovni zaokret* – uspostavlja se normalno poslovanje na osnovama trajne održivosti preduzeća i institucionalizuje se nova organizaciona kultura.

Strategijski zaokret biznisa se, po pravilu, povjerava novom lideru zaokreta. Izvjesnost primjene prakse promjene vođstva preduzeća se obično povećava sa zaoštavanjem situacije zaokreta. Do promjene vođstva u osnovi može doći zbog sljedećih razloga:

- Objektivne odgovornosti vođstva za krizu i propadanje preduzeća .
- Nekvalifikovanosti vođstva za vođenje procesa poslovnog zaokreta .
- Potrebe za krivcem i distancom u odnosu na raniju poslovnu politiku preduzeća.

Čest je slučaj da vođstvo ima objektivnu odgovornost za slabljenje preduzeća, što posljedično povlači potrebu njegove promjene. Smatra se da vođstvo koje je u značajnoj mjeri prouzrokovalo problem ne može biti dio njegovog rješenja. Promjena vođstva može biti izazvana i procjenom da postojeće vođstvo nije kvalifikovano za specifičan i težak poduhvat strategijskog zaokreta biznisa, pa je sljedstveno tome potrebno angažovati specijalizovane praktičare zaokreta. Teško je pretpostaviti da vođstvo koje nije bilo uspješno u regularnim poslovnim uslovima može biti uspješno u uveliko složenijim prilikama situacije zaokreta. Na promjenu vođstva preduzeća, čak i ako ne postoji njegova objektivna odgovornost i ako se ne dovodi u pitanje njegova stručnost, može uticati potreba da se neko žrtvuje kako bi se personalizovala odgovornost i napravila distanca u odnosu na poslovnu politiku koja je urodila slabljenjem preduzeća, za što je po prirodi posla najpogodnije upravo aktuelno vođstvo. Promjeni vođstva preduzeća u prilog ide snažna simbolička važnost ovog čina kad je preduzeće u problemima. Tim putem se steikholderima šalje jasna poruka spremnosti na preduzimanje neophodnih radikalnih koraka. Praksa ukazuje na najčešću promjenu izvršnog i finansijskog direktora preduzeća u situaciji zaokreta, što se može tumačiti u svjetlu vanredne kritičnosti ovih pozicija, kako sa aspekta kvaliteta redovnog poslovanja tako i za uspješnost strategijskog zaokreta biznisa.

Objektivno razmatranje potrebe za promjenom vođstva preduzeća bi trebalo da sagleda ukupnost situacije kroz: a) realnu ocjenu uticaja vođstva na nastanak situacije zaokreta; b) uzimanje u obzir istorijske uloge (zasluge) i mogućnosti gubitka kritičnog znanja eventualnim odlaskom osoba koje po prirodi stvari najbolje poznaju preduzeće i njegovo poslovanje; c) procjenu spremnosti i kompetentnosti aktuelnog vođstva za vođenje poslovnog zaokreta. Odluka o mogućoj promjeni vođstva kao i o njenom obimu zavisi od konkretne situacije zaokreta, pri čemu se preduzeće ne bi trebalo olako odreći kritičnog znanja i vještina, a posebno ne bi trebalo da se pribjegava pripisivanju odgovornosti tamo gdje za to nema realnog osnova.

*William A. Brandt, Jr.*⁴ analizira „životna pravila“ koja ne pokrivaju sva strategijska pitanja kritične i kompleksne situacije vođstva kompanije (*directors and officers*) u zoni insolventnosti, ali koja mogu biti ignorisana samo na njihov sopstveni rizik. Njihova suština se može sažeti u stavovima da: a) nikako ne treba podnijeti ostavku; b) treba na vrijeme preduzeti sve raspoložive mjere zaštite. Pitanje ostavke se neminovno postavlja, ali njenim podno-

šenjem ne samo da se ne može nešto dokazati, već se gubi mjesto za stolom u raspravama o svim otvorenim pitanjima. Odlaskom se gubi svaki vid kontrole nad situacijom i daju argumenti u ruke oponentima, koji gotovo po pravilu imaju suprotstavljene interese. Sve to očekivano dovodi do loših posljedica po podnosioca ostavke. Vođstvo mora preduzeti sve raspoložive mjere zaštite već pri nagovještaju opasnosti, čak i ako njihova primjena u tom trenutku može imati negativnu konotaciju, što se može pokazati dragocjenim u situacijama lošeg scenarija.

Izbor adekvatnog lidera zaokreta je od krucijalne važnosti za uspjeh strategijskog zaokreta biznisa, pri čemu bi lider zaokreta morao da bude kvalifikovan da uspješno odgovori na zahtjeve konkretne situacije zaokreta.

*Peter L. Tourtellot*⁵ navodi sljedeće realnosti sa kojima se neophodno suočiti prije angažovanja specijaliste zaokreta:

- Realnost da uzrok mnogih neuspjeha nije u lošoj sreći, izostanku podrške banke, nepopustljivim poslovnim partnerima ili grubim ekonomskim vremenima, već u menadžment timu koji je slabo vodio biznis.
- Realnost da zaokret iziskuje i značajan novac i značajno vrijeme .
- Realnost da će kompanija poslije zaokreta biti sasvim drugačija, vjerovatno manja i precizno uređena .
- Realnost da zaokret donosi sasvim novi način rada kompanije .
- Realnost da mogućnost bankrota, pored pozitivnih, ima krupne dugoročne negativne efekte, tako da se njemu obično pribjegava u krajnjoj nuždi (ponekad je on jedini način da se postigne uspješan zaokret).
- Realnost da ishod zaokreta ne može biti garantovan, bez obzira na uložene napore i sredstva.

Autor dalje smatra da je kod izbora praktičara zaokreta posebno važno voditi računa o sljedećem:

- O tome koja je vrsta specijaliste zaokreta potrebna u datoj situaciji zaokreta.
- O iskustvu, kao najvažnijoj osobini uspješnog specijaliste zaokreta .
- Mišljenju vodećih finansijskih institucija o reputaciji kandidata, a što je od vitalne važnosti za dobijanje novih neophodnih kredita.
- Etici i profesionalizmu specijaliste zaokreta .
- Ličnoj hemiji specijaliste zaokreta (šarm, harizma, ponašanje) baziranoj na iskrenosti i vjerodostojnosti .

- Pravednoj naknadi specijalisti zaokreta zasnovanoj na jasnom planu ostvarenja profita.
- Očekivanjima od specijaliste zaokreta i monitoringu (a ako je potrebno i korigovanju) njegovog rada.

Često se u praksi postavlja pitanje realne mogućnosti angažovanja visoko specijalizovanih praktičara zaokreta sa aspekta finansijskih mogućnosti preduzeća u situaciji zaokreta. Sličan izazov postoji i u pogledu mogućnosti angažovanja drugih potrebnih stručnjaka, što često lidera zaokreta dovodi u poziciju da vanredne rezultate pokušava ostvariti sa manje ili više za datku nedoraslim timom zaokreta. Izvjesno je da uspješnost poslovnog zaokreta umnogome zavisi od kvaliteta vođstva, kao i da se vođenje teškog i specifičnog postupka zaokreta mora povjeriti specijalizovanim praktičarima.

Slatter i drugi⁶ na osnovu bogatog iskustva i istraživanja izvode sljedeće zaključke u pogledu generalnih karakteristika liderstva zaokreta:

1. Prisutan je širok spektar stilova liderstva među praktičarima zaokreta; oni ne prihvataju jedan stereotip i različiti stilovi liderstva mogu rezultirati uspjehom.
2. Iako nije samo jedan stil liderstva uspješan, lideri zaokreta, kada rade kao predsjednici ili izvršni direktori, ispoljavaju neke uobičajene karakteristike i pristupe.
3. Lideri zaokreta, kao i svi dobri lideri, strasno teže uspjehu.
4. Praktičari zaokreta su po prirodi skeptični – uspješne lidere zaokreta ne odlikuje preveliko povjerenje i preveliki optimizam.
5. Praktičari zaokreta su sasvim autokratski u ranoj fazi procesa zaokreta, dok većina prepoznaje potrebu za izgradnjom timova i delegiranjem što je ranije moguće u procesu zaokreta.
6. Uspješni lideri zaokreta su također dobri menadžeri, zainteresovani za detalje.
7. Praktičari zaokreta variraju od onih kratkoročno specijalizovanih za „liderstvo krize novca“ do onih koji su sposobni da fiksiraju probleme kompanije i da potom vode rast biznisa.
8. Samo manji dio praktičara zaokreta ima sposobnost i želju da vodi biznis poslije njegove stabilizacije.
9. Pojedini praktičari zaokreta preferiraju liderstvo „iza scene“ (npr. u funkciji predsjednika, umjesto vidljivije uloge izvršnog direktora).
10. Praktičari zaokreta su većinom izvršni komunikatori, što predstavlja jedan od najkritičnijih aspekata njihove uloge.

Za lidere zaokreta se obično vežu: a) vanredna posvećenost poslu; b) stil vođenja koji karakteriše autoritet, sigurnost, prihvatanje odgovornosti i

kontrola; c) vanredna otpornost i izdržljivost u odnosu na iscrpljujući rad, pod snažnim stresom i razarajućim pritiscima. To su dragocjene osobine za vanredno težak postupak spasavanja preduzeća. Uspješni lideri zaokreta su vizionari i posjeduju impuls za saradnju i timski rad. Njihova sposobnost komunikacije je prijeko potrebna za ukupnu mobilizaciju na oporavku preduzeća. Najširi spektar znanja i sposobnosti lidera zaokreta je neophodan za njegovo neposredno angažovanje, od vizionarskog usmjerenja preduzeća pa do suočavanja sa konkretnim menadžerskim detaljima. Stručnosti lidera zaokreta se dodatno osnažuju kroz tim zaokreta, odbor direktora ili spoljnji konsalting.

Ilustracija: PerkinElmer (Wellesley, Massachusetts, USA)⁷

Kad je 1998. godine *Greg Summe* došao u *EG&G*, kompanija je grčevito nastojala da odbaci teret prošle slave i ponovo pronađe tehnološku inovaciju koja je bila srce svega. On je prepoznao mnoge jake karakteristike kompanije, ali ne i strategijsku koherentnost: „Kad stavite dijelove zajedno, niste dobili korisniju cjelinu“.

Njegov posao kao predsjedavajućeg i direktora sastojao se upravo u ponovnom osmišljavanju (*reinvent*) kompanije. Ranije student *AAcKinsey & Company* i veteran *GE* i *AlliedSignal*, *Summe* je bio hladan i racionalan, disciplinovan menadžer i tip osobe koji bi radije trčao za vrijeme ručka nego boravio u menzi. Njegova energija i jasnoća cilja su bili u suprotnosti sa kulturom *EG&G*: „napravi da se uradi“ (*make-do*).

Kompaniji je najviše odgovarao opis „*couch potato*“. Dok su druge tehnološke kompanije težile ka novim visinama, *EG&G* je izgledao kao da sjedi na udobnoj staroj stolici, lijeno se pitajući s vremena na vrijeme zbog čega sve to uzne-mirenje. Pedesetogodišnja tradicija *EG&G* i nekih 90 akvizicija poslije njenog osnivanja 1947. godine (od strane tri *AAIT* profesora), unosila je raznolikost do tačke konfuzije. Sa većinom svojih biznisa u niskograničnim tehničkim uslugama za vladu *SAD* (od programa menadžmenta za mornaričku nuklearnu flotu podmornica do sagorijevanja nagomilanih zaliha vojnog hemijskog oružja u *Utah*), *EG&G* je imao izrazitu potrebu za promjenom poslovnog profila i da ponovo pronađe tehnološku inovaciju koja je originalno bila centar kompanije.

„Odlučili smo da promijenimo naše ime zato što smo željeli da signaliziramo našim potrošačima, investitorima i zaposlenima da je ovo nova kompanija. Već smo napravili značajne operativne, organizacione, i promjene portfolija, ali nasljeđe *EG&G* nas je vodilo nazad ka drukčijoj eri, barem u očima *Wall Streeta* kao i potencijalnih zaposlenih. U obzir smo uzeli broj mogućnosti, uključujući i uzimanje cijelog novog imena. Konačno, 1999. godine smo se odlučili za ime *PerkinElmer*, koje smo testirali biznis instrumentima ranije te godine, zato što je to već bio istaknuti, globalno priznat brend proizvoda. Mi smo modernizovali *PerkinElmer* logotip i usvojili liniju etikete „precizno“ kako bi komunicirali kvalitet naših proizvoda i kulture koju smo željeli da otjelotvorimo. U to vrijeme, promjena imena je bila kontroverzna. Mnogi ljudi su bili emotivno vezani za staro ime, i istraživanje koje smo uradili o uticaju novog imena nije zaključeno. Ali danas od-luka izgleda jednostavna zato što je prihvatanje bilo tako pozitivno.“

Samo dvije i po godine kasnije, *Summe* vodi kompaniju koja je postala „*hot ticket*“. Ne samo što *EG&G* ima novo ime – *PerkinElmer* – nego je od ekonomskog usporenog starca prerastao u visoko tehnološkog ljubimca:

kontrola; c) vanredna otpornost i izdržljivost u odnosu na iscrpljujući rad, pod snažnim stresom i razarajućim pritiscima. To su dragocjene osobine za vanredno težak postupak spasavanja preduzeća. Uspješni lideri za okreta su vizionari i posjeduju impuls za saradnju i timski rad. Njihova sposobnost komunikacije je prijeko potrebna za ukupnu mobilizaciju na oporavku preduzeća. Najširi spektar znanja i sposobnosti lidera zaokreta je neophodan za njegovo neposredno angažovanje, od vizionarskog usmjerenja preduzeća pa do suočavanja sa konkretnim menadžerskim detaljima. Stručnosti lidera zaokreta se dodatno osnažuju kroz tim zaokreta, odbor direktora ili spoljnji konsalting.

Ilustracija: PerkinElmer (Wellesley, Massachusetts, USA)⁷

Kad je 1998. godine *Greg Summe* došao u *EG&G*, kompanija je grčevito nastojala da odbaci teret prošle slave i ponovo pronađe tehnološku inovaciju koja je bila srce svega. On je prepoznao mnoge jake karakteristike kompanije, ali ne i strategijsku koherentnost: „Kad stavite dijelove zajedno, niste dobili korisniju cje-linu“.

Njegov posao kao predsjedavajućeg i direktora sastojao se upravo u ponovnom osmišljavanju (*reinvent*) kompanije. Ranije student *AAcKinsey & Company* i veteran *GE* i *AlliedSignal*, *Summe* je bio hladan i racionalan, disciplinovan menadžer i tip osobe koji bi radije trčao za vrijeme ručka nego boravio u menzi. Njegova energija i jasnoća cilja su bili u suprotnosti sa kulturom *EG&G*: „napravi da se uradi“ (*make-do*).

Kompaniji je najviše odgovarao opis „*couch potato*“. Dok su druge tehnološke kompanije težile ka novim visinama, *EG&G* je izgledao kao da sjedi na udobnoj staroj stolici, lijeno se pitajući s vremena na vrijeme zbog čega sve to uznemirenje. Pedesetogodišnja tradicija *EG&G* i nekih 90 akvizicija poslije njenog osnivanja 1947. godine (od strane tri *AAIT* profesora), unosila je raznolikost do tačke konfuzije. Sa većinom svojih biznisa u niskograničnim tehničkim uslugama za vladu *SAD* (od programa menadžmenta za mornaričku nuklearnu flotu podmornica do sagorijevanja nagomilanih zaliha vojnog hemijskog oružja u *Utah*), *EG&G* je imao izrazitu potrebu za promjenom poslovnog profila i da ponovo pronađe tehnološku inovaciju koja je originalno bila centar kompanije.

„Odlučili smo da promijenimo naše ime zato što smo željeli da signaliziramo našim potrošačima, investitorima i zaposlenima da je ovo nova kompanija. Već smo napravili značajne operativne, organizacione, i promjene portfolija, ali nasljeđe *EG&G* nas je vodilo nazad ka drukčijoj eri, barem u očima *Wall Streeta* kao i potencijalnih zaposlenih. U obzir smo uzeli broj mogućnosti, uključujući i uzimanje cijelog novog imena. Konačno, 1999. godine smo se odlučili za ime *PerkinElmer*, koje smo testirali biznis instrumentima ranije te godine, zato što je to već bio istaknuti, globalno priznat brend proizvoda. Mi smo modernizovali *PerkinElmer* logotip i usvojili liniju etikete „precizno“ kako bi komunicirali kvalitet naših proizvoda i kulture koju smo željeli da otjelotvorimo. U to vrijeme, promjena imena je bila kontroverzna. Mnogi ljudi su bili emotivno vezani za staro ime, i istraživanje koje smo uradili o uticaju novog imena nije zaključeno. Ali danas od-luka izgleda jednostavna zato što je prihvatanje bilo tako pozitivno.“

Samo dvije i po godine kasnije, *Summe* vodi kompaniju koja je postala „*hot ticket*“. Ne samo što *EG&G* ima novo ime – *PerkinElmer* – nego je od ekonomskog usporenog starca prerastao u visoko tehnološkog ljubimca:

Lider (praktičari) zaokreta

- Odbacio je deset biznisa.
- Završio je sedam akvizicija.
- Reorganizovao je svoje preostale biznise u četiri različite cjeline.

Rani rezultati su obećavajući:

- Imovina *PerkinElmer* se više nego učetvorostručila.
- Njegova operativna granica se skoro duplirala.
- Brzina njegovog organskog rasta je skočila od nule na skoro 12%.

Summe je radikalno transformisao kompaniju. *PerkinElmer* je smanjio portfelj biznisa i pripremio svoje ljude za novo takmičarsko okruženje. Priča o kompaniji *PerkinElmer* ilustruje neminovno kontrolisan kaos koji prati ludački juriš ka budućnosti.

Lideri zaokreta su po prirodi posla prinuđeni da sprovedu nepopularne akcije koje i njih same često čine neomiljenima. Hitna stabilizacija biznisa obično zahtijeva značajno smanjenje troškova i aktiva, što prouzrokuje i gubitak dijela poslova, odnosno otpuštanje radnika. Iako se radi o mjerama neophodnim za spasavanje preduzeća, oni koji trpe konkretne posljedice ovih akcija, a s njima često i šira javnost, formiranju odbojan ili neprijateljski stav prema liderima zaokreta. Prihvatanje angažovanja na poslovima zaokreta je veoma delikatno za praktičare zaokreta. Zato iskusni praktičari zaokreta insistiraju na prethodnom neposrednom detaljnom upoznavanju sa preduzećem (svoja i nezavisne ekspertize), pri čemu procjenjuju nivo složenosti situacije i mogućnosti oporavka, kao i nivo pratećih rizika.

Praktičari zaokreta se angažuju na vanredno složenim, teškim i neizvjesnim poslovima oporavka posrnutih preduzeća; dobro su plaćeni i vitalno zainteresovani za uspjeh poduhvata poslovnog zaokreta koji vode. Jedan dio praktičara zaokreta je usko specijalizovan za menadžment krize (krizni menadžeri), tako da se njihov angažman završava stabilizacijom biznisa. Kompletan lider zaokreta je osposobljen da vodi cjelovit program zaokreta usmjeren na trajnu održivost preduzeća, za što je potrebno posjedovati neobično širok spektar profesionalnih znanja i ličnih sposobnosti. Uobičajno je da se vođenje poslovnog zaokreta povjerava novom lideru, osnaženom timom zaokreta. Lider zaokreta ili kompanijski doktor nosi ekstremno težak pritisak odgovornosti za opstanak preduzeća, pri čemu je suočen sa mnogim kompleksnim izazovima. Pored permanentne izuzetne složenosti posla, lider zaokreta obično mora primijeniti teške i nepopularne mjere, sa sasvim neizvjesnim ishodom zaokreta bez obzira na uloženi trud. Lideri zaokreta mogu imati različit dominantni stil vođenja, ali je za uspješnost poslovnog zaokreta kritično da ispolje visok kredibilitet, primjenu hrabrost i izrazitu komunikativnost. Stoga je uspješan lider zaokreta od vanrednog značaja za uspjeh strategijskog zaokreta biznisa.

2

Liderstvo i menadžment u sprovođenju strategijskog zaokreta biznisa

Lider zaokreta, da bi bio u stanju da uspješno sprovede kompletan proces strategijskog zaokreta biznisa (od stabilizacije krize do trajno održivo g oporavka preduzeća), mora primijeniti izuzetno širok dijapazon leaderskih i menadžerskih metoda i tehnika. Lider zaokreta je vizionar koji ponovo osmiš - ljava i usmjerava preduzeće. On se ujedno neposredno suočava sa konkret - nim problemima biznisa do samih menadžerskih detalja. Odnosi lidera zao - kreta sa izvršiocima mogu se zasnivati na formalnom autoritetu (menadž - ment) i/ili se stvara osjećaj privrženosti (liderstvo).

Iako praksa zna da zamagli jasne granice njihove primjene, liderstvo i menadžment su procesi suštinski različitog karaktera i ciljeva.

Kotter⁸ podsjeća na karakteristike menadžmenta i liderstva. Menadž - ment je usmjeren ka uspostavljanju potrebnog stepena organizaci one konzi - stentnosti i reda. Njegova primarna funkcija je suočavanje sa organi zacionom složenošću (prouzrokovanom veličinom, modernim tehnologijama, i geograf - skom disperzijom) u odnosu na vrijeme i budžet. Menadžment proizvodi po - treban stepen predvidivosti i reda, a ima potencijal konzistentnog proizvođe - nja ključnih rezultata u odnosu na očekivanja različitih steikholdera. Teorija i praksa menadžmenta u prošlom vijeku su razvile i uobličile procese koji čine srž modernog menadžmenta, a ogledaju se u sljedećem:

1. *Planiranje i budžetiranje* – postavljanje ciljeva za budućnost, posta - vljanje detaljnih koraka za ostvarivanje ciljeva, a potom aloka ciju resursa za ispunjenje tih planova.
2. *Organizovanje i upravljanje kadrovima* – uspostavljanje organizaci - one strukture i skupa poslova za ispunjenje planskih zahtjeva, zapoš - ljavaње kvalifikovanog osoblja na potrebnim poslovima, pred stav - ljanje plana zaposlenima, delegiranje odgovornosti za sprovođenje plana i uspostavljanje sistema monitoringa implementacije .
3. *Kontrolisanje i rješavanje problema* – sastoji se u monitoringu rezul - tata u odnosu na plan, identifikaciji problema, kao i planiranju i organizaciji rješavanja problema.

Liderstvo je orijentisano na konstruktivne i adaptivne promjene. Ono proizvodi promjene, često u dramatičnom stepenu, a ima i potencijal proizvodnje ekstremno korisnih promjena. Liderstvo se odvija kroz tri subprocesa, koja se sažeto mogu opisati kao:

1. *Ustanovljenje smjera* – razvijanje vizije budućnosti, zajedno sa strategijama za izvođenje promjena potrebnih za ostvarenje vizije.
2. *Mobilisanje ljudi* – komuniciranje sa onima koji su kooperativni može biti potrebno za kreiranje koalicije koja razumije viziju i angažuje se na njenom ostvarenju.
3. *Motivisanje i inspirisanje* – održavanje kretanja ljudi u pravom smjeru, bez obzira na glavne političke, birokratske, i resursne barijere promjenama, apelujući na bazične, ali često neiskorišćene ljudske potrebe, vrijednosti i emocije.

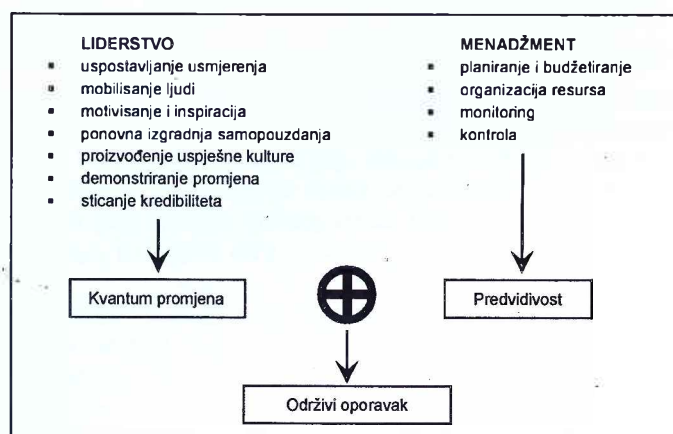
	Menadžment	Liderstvo
<i>Kreiranje plana</i>	PLANIRANJE I BUDŽETIRANJE – utvrđivanje detaljnih koraka i rokova za postizanje potrebnih rezultata, i onda alokacija resursa za njihovo ostvarenje	USPOSTAVLJANJE USMJERENJA – razvoj vizije budućnosti i strategije za izvođenje potrebnih promjena na ostvarenju vizije
<i>Razvoj ljudskih veza za ostvarenje plana</i>	ORGANIZOVANJE I KADROVI – uspostavljanje strukture koju iziskuje ispunjenje plana, popuna strukture kadrovima, delegiranje odgovornosti i autoriteta za izvršenje plana, donijeti politike i procedure za pomoć u rukovođenju ljudima, i kreirati metode ili sisteme za monitoring implementacije	MOBILISANJE LJUDI – komuniciranje uputstava riječima i djelima svima kojima je saradnja potrebna kao i uticaj na kreiranje timova i koalicija koje razumiju viziju i strategiju, i prihvataju njihovu validnost
<i>Izvođenje</i>	KONTROLA I RJEŠAVANJE PROBLEMA – monitoring rezultata u odnosu na plan u nekom detalju, identifikacija devijacija, i onda planiranje i organizacija rješavanja tih problema	MOTIVISANJE I INSPIRISANJE – snaženje ljudi u prevazilaženju glavnih političkih, birokratskih, i resursnih barijera promjenama sa zadovoljenjem bazičnih, ali često nezadovoljenih, ljudskih potreba
<i>Ishod</i>	PREDVIDLJIVOST I RED – proizvodi stepen predvidljivosti i reda, i ima potencijal konsistentnog proizvodnje ključnih rezultata u odnosu na očekivanja različitih stakeholdera	PROMJENE – proizvodi promjene, često u dramatičnom stepenu, i ima potencijal proizvodnje ekstremno korisnih promjena

Prikaz 1: Komparacija menadžmenta i liderstva⁹

Sprovođenje strategijskog zaokreta biznisa iziskuje uspješnu primjenu i liderstva i menadžmenta.

Slatter i drugi¹⁰ smatraju da u situaciji zaokreta nije prihvatljivo da vođstvo nadomješta nedostatak menadžerskog znanja angažovanjem dobrih

menadžera, ili da se dobar menadžment trudi da održi biznis uspješnim u nedostatku liderstva, što je moguće u stabilnim uslovima, kad nijesu neophodne glavne organizacione promjene. Razlog tome je što situacija zaokreta obično dolazi zbog promašaja i u liderstvu i u menadžmentu, tako da već na početku zaokreta organizaciji nedostaju i usmjeravanje i kontrola. Za uspješan zaokret obično je neophodan krupan skok performansi primarno ostvariv liderstvom, uz istovremeno obnavljanje discipline, neophodne za obezbjeđenje očekivanih rezultata, prvenstveno ostvarivih menadžmentom.



Prikaz 2: Vođenje vs menadžment¹¹

Održivi oporavak se postiže kroz primjenu liderstava i menadžmenta. Liderstvo ostvaruje kvantum promjena kroz: a) uspostavljanje usmjerenja; b) mobilisanje ljudi; c) motivisanje i inspirisanje; d) ponovnu izgradnju samopouzdanja; e) proizvođenje uspješne kulture; f) demonstracije promjena; g) sticanje kredibiliteta. Menadžment ostvaruje predvidivost kroz: a) planiranje i budžetiranje; b) organizaciju resursa; c) monitoring; d) kontrolu.

Dragan Đuričin i Stevo Janošević¹² ukazuju da menadžment, kroz povećanje profitabilnosti u okviru postojeće strategije, produkuje kratkoročne rezultate. Liderstvo, međutim, definiše viziju sa elastičnim ciljevima i motiviše ljude da pomoću strategije ostvare skok u performansama ili tzv. „probojne rezultate“. Kada strategija zahtijeva promjenu u gotovo svim djelovima preduzeća, neophodan je menadžerski tim sa liderskim osobinama.

Standardnim menadžerskim vještinama se smatraju: a) tehničke vještine; b) vještine rada sa ljudima; c) vještine shvatanja i oblikovanja rješenja. Na godišnjem sastanku „Društva za strategijski menadžment“ (Phoenix, SAD, 1996) istaknuta su 4 stuba ili kritična faktora menadžmenta za savremene kompanije: a) kreativnost i inovativnost; b) znanje i tehnike; c) efikasnost; d) ljudske i individualne vrijednosti.

Uspješno liderstvo je kritičan resurs savremenog poslovanja, što se višestruko potencira u situaciji zaokreta, kada je oporavak preduzeća primarno zasloga uspješnosti lidera zaokreta.

*Daniel Coleman*¹³ smatra da su inteligencija i tehničke vještine važni, ali da je emocionalna inteligencija *sine qua non* liderstva. Emocionalnu inteligenciju čine: a) samosvijest; b) samokontrola; c) motivacija; d) empatija; e) društvena stručnost.

Ilustracija: Lufthansa¹⁴

Transformacija *Lufthanse*, njemačke nacionalne avio kompanije, naišla je na loš period u ranim devedesetim. Zabilježeni su uzastopni gubici 1991, 1992. i 1993. godine. Uzroci problema su bili: intenzivni cjenovni rat u avio industriji, rat u Persijskom zalivu, prekomjeran fokus na tehničkoj izvrsnosti u vrijeme kada je servis kupcima bio kritičan konkurentski faktor, troškovi plata su bili previsoki (30% veće nego u *British Air*). Insajder, *Jurgen Weber* je 1991. godine postao predsjednik.

Mobilizacija kompanije za transformaciju je započela u julu 1992. godine, kada se *Weber* obratio dvadesetorici pažljivo odabranih menadžera. Na sastanku, *Weber* je ubjedljivo izložio plan za restrukturiranje *Lufthanse*. Zatražio je od menadžera da predlože paket mjera za ozdravljenje u roku od je dne sedmice. Kasnije, u 1992. godini, seminar na temu prestrukturiranja je bio održan za mnoge menadžere kompanije. Na seminaru su razvijene 123 ključne akcije, kasnije prezentirane Odboru supervizora *Lufthanse* kao Program 93.

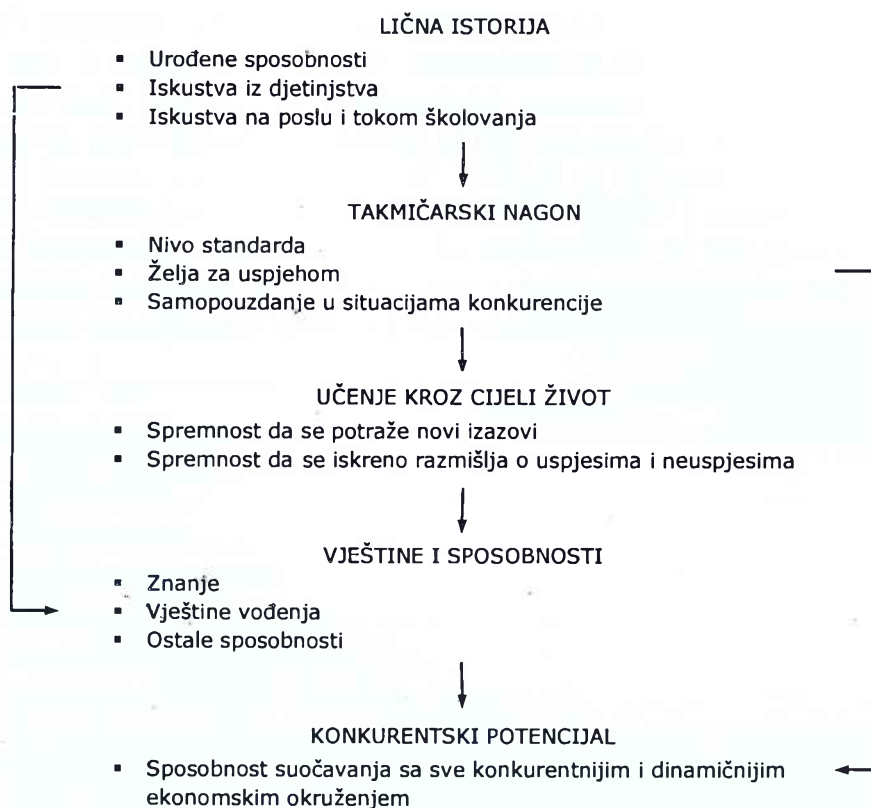
Manji tim menadžera zvani *Ops Team* je bio postavljen da nadgleda implementaciju Programa 93. Tim je trebalo i da ukaže na mogućnosti daljeg smanjenja troškova. Tim nije imao formalni autoritet, ali jeste jak uticaj, jer je imao punu podršku predsjednika. Članovi tima su podsticali linijske menadžere na realizaciju Programa 93. Oni su posjetili mnoga odjeljenja i razgovarali sa više od sto menadžera, usmjeravajući fokus novog plana na: preduzetničke vrijednosti, orijentaciju na kupce i veću produktivnost.

U međuvremenu, 25 srednjih menadžera koji su prošli odgovarajući trening bili su veoma zabrinuti zbog slabljenja *Lufthanse*, tako da su sebe proglasili *Samurajima promjena*. Top-menadžment ih je poslao da objasne težinu situacije menadžerima i osoblju kompanije, kao i da ih motivišu na borbu sa gubicima. Tim se angažovao na unapređenju regulative avio saobraćaja. Drugi projekat je bio razvoj otvorene i hrabre komunikacije u kojoj su zaposleni mogli iznijeti mišljenje.

Članovi odbora *Lufthanse* su putovali širom svijeta i držali „gradske sastanke“ sa lokalnim personalom, na kojima su isticali neophodnost poboljšanja kvaliteta usluga i pozivali na šire učesće u zaokretu. Formirani su i odbori sastavljeni od po tri menadžera i radnička predstavnika, koji je trebalo da budu konsultovani o svim važnim pitanjima.

Opsežna mobilizacija je rezultirala širokim opsegom akcija zaokreta.

Kotter (prikaz 3) smatra da su savremenoj organizaciji potrebni lideri sa visokim performansama i standardima, privrženi permanentnom sticanju znanja i razvoju konkurentskog potencijala.



Prikaz 3: Povezanost učenja, vještina vođenja i potencijala za uspjeh¹⁵

Kombinovana primjena liderstva i menadžmeta je neophodna u svim fazama procesa zaokreta.

Slatter i drugi¹⁶ čvrsto vjeruju da dobar lider zaokreta posjeduje oboje, dobre liderske i dobre menadžerske vještine, koje su u varirajućem stepenu potrebne u svim fazama procesa zaokreta. Lider zaokreta mora biti sposoban da definiše „menadžmentski detalj“, odnosno mora biti spreman da „zavrne rukave i dotakne problem lično,“ jer je to u situaciji zaokreta često jedini pouzdani način da se stekne uvid u stvarno stanje biznisa. Da bi lider zaokreta mogao sprovesti biznis kroz cjelokupan proces zaokreta, do održivog oporavka, mora demonstrirati ekstremno širok set menadžerskih i liderskih sposobnosti, primjenjujući pravi pristup i akcenat u pravo vrijeme i u pravoj mjeri. Dio nedostajućih vještina može biti obezbijeđen kroz top tim ili iz spoljnjih izvora, što je čest slučaj u domenu finansijskog restrukturiranja i specijalizovanih menadžerskih vještina.

Liderske vještine su *neophodne* u fazi unapređenja kritičnih procesa, *važne* u fazama prije početka zaokreta i strategijskog fokusa, a *kritične* u fazama novog vođstva, stabilizacije krize, menadžmenta steikholdera, or gani-

zacionih promjena, i finansijskog restrukturiranja. Menadžerske vještine su *neophodne* u fazi novog liderstva, menadžmenta steikholdera, i organizacionih promjena; *važne* u fazi pred početak zaokreta, strategijskog fokusa, i finansijskog restrukturiranja; *kritične* u fazi stabilizacije krize i unapređenja kritičnih procesa. Dominacija liderskih vještina je izvjesna u fazama novog vođstva, stabilizacije krize, menadžmenta steikholdera i organizacionih promjena. Kombinacija liderskih i menadžerskih vještina je potrebna u fazama prije početka zaokreta, stabilizacije krize i strategijskog fokusa. Dominantno su potrebne menadžerske vještine u fazi unapređenja kritičnih procesa.

	<i>Menadžment</i>	<i>Liderstvo</i>
<i>Prije početka zaokreta</i>	**	**
<i>Novo liderstvo</i>	*	***
<i>Stabilizacija krize</i>	***	***
<i>Menadžment steikholdera</i>	*	***
<i>Strategijski fokus</i>	**	**
<i>Unapređenje kritičnih procesa</i>	***	*
<i>Organizacione promjene</i>	*	***
<i>Finansijsko restrukturiranje</i>	**	***

* Neophodno; ** Važno; *** Kritično

Prikaz 4: *Relativna važnost liderstva u odnosu na menadžment kroz proces zaokreta*¹⁷

Strategijski zaokret biznisa, usmjeren na trajnu održivost preduzeća, iziskuje primjenu i liderstva i menadžmenta. Liderstvom se uspostavlja sistem reusmjeravanja preduzeća (vizija, misija i strategijski ciljevi) i razvoja efektne strategije, pri čemu se stiče potencijal ostvarivanja vanrednih rezultata. Svrha menadžmenta, kao niza procesa koji usklađuju funkcionisanje sistema ljudi i tehnologija u preduzeću, ogleda se u implementaciji strategije kroz sistem planiranja i budžetiranja, a u cilju ostvarivanja poželjnog nivoa pouzdanosti funkcionisanja i konzistentnih rezultata u odnosu na očekivanja steikholdera. Liderstvo je dugoročno orijentisano sa fokusom na fundamentalne promjene preduzeća i njegovu efektivnost, dok je menadžment u osnovi kratkoročno orijentisan, sa fokusom na efikasno poslovanje kroz obezbjeđenje potrebnog stepena predvidivosti i reda. Njihova primjena će biti različito naglašena u pojedinim fazama zaokreta, kao i u promjenljivoj srazmjeri kombinovana pri realizaciji pojedinih poslova zaokreta. Zato uspješan lider zaokreta mora posjedovati oboje – i dobre liderske sposobnosti i dobre menadžerske vještine. On je ujedno i vizionar i operativac koji se dnevno i neposredno suočava sa problemima, pri čemu nastoji da razvije privrženost podrađenih, ali i efikasno koristi formalni autoritet.

3

Pozicija i uloga steikholdera u vođenju strategijskog zaokreta biznisa

Pozicija steikholdera preduzeća u situaciji zaokreta se suštinski mijenja. Za preduzeće je važno da identifikuje posljedice krize i propadanja za interne i eksterne steikholdere, kao i da predvidi njihove moguće reakcije i posljedice tih reakcija na procese poslovnog zaokreta. Svi steikholderi preduzeća (unutrašnji i spoljni) u situaciji zaokreta trpe realne pritiske, imaju ugrožene interese i sebi svojstvene rizike, tako da se mogu očekivati i njihove različite reakcije na slabljenje i program zaokreta preduzeća. Zato treba računati sa značajnom promjenom u njihovom ponašanju prema preduzeću, što se prevashodno ogleda u zaoštravanju odnosa u poređenju sa predkriznim poslovanjem.

Poslovanje preduzeća je predmet pažnje i interesa većeg broja pojedina, grupa, organizacija i institucija, koji predstavljaju njegove steikholdere. Oni imaju raznorodne interese vezane za poslovanje preduzeća. Pozicija pojedinih steikholdera u preduzeću je različita, odakle potiče i različit stepen moći i uticaja na njegovo poslovanje. Različita uloga steikholdera u poslovanju preduzeća na specifičan način dolazi do izražaja u situaciji zaokreta. Situacija zaokreta je kritična sa aspekta mogućnosti zadovoljenja interesa steikholdera preduzeća, pri čemu prihvatanje, podrška i angažovanje na implementaciji programa zaokreta od strane „misionarski kritičnih“ steikholdera ima kritičnu važnost za uspjeh strategijskog zaokreta biznisa.

*Maheshwari*¹⁸ smatra da je propadanje test za svaku organizaciju, tokom kojeg brojni steikholderi reaguju na različite načine, a zavisno od:

- Njihovog interesa u organizaciji.
- Opaženih troškova angažovanosti.
- Njihove uloge u propadanju organizacije.

Realno je očekivati da akcije steikholdera preduzeća u situaciji zaokreta budu vođene prvenstveno sopstvenim interesima. Izvjesna je i raznorodnost ciljeva i prioriteta pojedinih steikholdera, pri čemu preduzeće pokušava da ih uskladi – sa jasnim težištem na interese „misionarski kritičnih“ steikholdera.

Njih preduzeće pokušava da pridobije za program zaokreta kroz konstruktivnu komunikaciju i njihovo uključivanje u proces zaokreta, moguće sve do njegovog završetka. U osnovi, steikholderi preduzeća u situaciji zaokreta mogu:

- Suštinski podržati program zaokreta i uključiti se u njegovu realizaciju.
- Verbalno podržati program zaokreta ili ostati neutralni ne angažujući se u njegovoj realizaciji.
- Suprotstaviti se programu zaokreta i opstruisati ga.

Interni steikholderi preduzeća	Eksterni steikholderi preduzeća
Akcionari	Potrošači
Odbor direktora	Konkurencija
Izvršni direktor	Kreditori
Stariji menadžment	Dobavljači
Srednji menadžment	Država
Niži menadžment	Javnost
Radnici	Posebne interesne grupe

Prikaz 5: Interni i eksterni steikholderi preduzeća

Akcionari preduzeća u normalnim uslovima su u prvom redu zainteresovani za: a) povećanje tržišne vrijednosti akcija ; b) povećanje dividendi; c) smanjenje rizika. Kriza i propadanje preduzeća ove interese akcionara najdirektnije ugrožava zbog sljedećih razloga:

- Tržišna vrijednost akcija ima tendenciju pada, često drastičnog .
- Poslovanje sa gubitkom isključuje dividende .
- Rizik poslovanja se ekstremno povećava, često dovodeći i sam opstanak preduzeća u pitanje.

Akcionari obično ispoljavaju vidnu uznemirenost pri insistiranju na punom i objektivnom informisanju o karakteru situacije zaokreta i alternativama u pogledu njenog raspleta, kao i preduzimanju potrebnih mjera i aktivnosti. Prodaja akcija preduzeća u situaciji zaokreta je zbog pada njihove vrijednosti (izazvane krizom i propadanjem preduzeća) po pravilu loša varijanta, ali je ne treba isključiti, posebno u slučaju očekivanja kulminacije krize i propadanja sa duboko neizvjesnom ukupnom perspektivom preduzeća. Stoga je uspješan poslovni zaokret vitalni interes akcionara preduzeća u situaciji zaokreta i u tom kontekstu je realno očekivati njihovo suštinsko angažovanje u realizaciji.

Odbor direktora po pravilu čine predstavnici uticajnih akcionara. Angažovanost odbora direktora na pokretanju procesa zaokreta, pripremi i imple-

mentaciji programa zaokreta, može biti dragocjena. Očuvan dignitet odbora direktora se može pokazati vitalnim u lobiranju za program zaokreta, ili smanjenju pritiska kreditora ili javnosti.

*Ed Marks*¹⁹ osnovnu ulogu direktora u problematičnim kompanijama vidi u sljedećem:

- *Aktivnoj angažovanosti monitoringa upravljanja kompanijom* – uključujući njenu misiju, etičke standarde, očekivanja zaposlenih, povjerenje kupaca i akcionara. To je najbolji način da direktor problematične kompanije pokaže svoju odanost, što ujedno povećava samopouzdanje menadžmenta i personala.
- *Koordinaciji glavnih učesnika zaokreta* – prvi korak direktora kompanije u situaciji zaokreta je da razumije veze među glavnim učesnicima zaokreta i da se angažuje na: a) prevazilaženju nepovjerenja kreditora; b) obnavljanju podrške dobavljača; c) vraćanju povjerenja kupaca; d) zaustavljanju fluktuacije radnika sa kritičnim značenjem za zaokret; e) ublažavanju uznemirenosti akcionara koji ne participiraju u upravi i njihovoj podršci programu zaokreta.
- *Kontroli zaokreta* – direktori preuzimaju odgovornost za planski razvoj, monitoring i kontrolu programa zaokreta, a ponekad se mogu i direktno angažovati na njegovoj implementaciji.
- *Pronalaženju novog vođstva* – pragmatična ocjena kredibiliteta izvršnog direktora (CEO) je kritična i zahtijeva uvažavanje mišljenja ključnih steikholdera, a pravilan izbor novog lidera zaokreta i izrada osnova programa zaokreta je od vitalne važnosti za uspjeh zaokreta.

Izvršni direktor je osoba koja je najdirektnije izložena svim negativnim posljedicama krize i propadanja preduzeća. On je izložen razarajućem stresu i krupnim pritiscima poslovnog, a često i ličnog karaktera. Svi njegovi interesi (autonomija poslovanja, materijalni benefiti, karijera i poslovni ugled) su direktno ugroženi. Pitanje njegove odgovornosti za nastalu situaciju je uobičajeno, s tim što često ne može računati na objektivnost. Promjena izvršnog direktora u situaciji zaokreta je gotovo izvjesna, bez obzira na njegov doprinos nastaloj situaciji, a zbog snažnog psihološkog efekta takvog poteza na samom početku zaokreta. Rjeđe, kad ne postoji njegova objektivna odgovornost za nastalu situaciju i kad se radi o osobi pogodnoj za vođenje zaokreta, sa stanovišta poznavanja problema i stručnosti, izvršni direktor preduzeća može biti angažovan na vođenju poslovnog zaokreta.

Stariji menadžment u izvjesnoj mjeri, ali ne i u potpunosti, dijeli sudbinu izvršnog direktora, što se najprije odnosi na finansijskog direktora. Če-

sto visoko stručni menadžeri, sa dobrom poslovnom reputacijom i visokom mogućnošću novog zaposlenja, sami napuštaju preduzeće već kod prvih naznaka krize, čime se gubi kritično znanje biznisa. Među starijim menadžmentom se može tražiti i budući lider zaokreta. Menadžeri industrijski spe cijalisti posjeduju kritična znanja za oporavak biznisa. Pored toga, preduzeće u situaciji zaokreta obično nema sredstava za radikalnu promjenu starijeg menadžmenta i dovođenje novih stručnjaka. Važna pitanja za starije menadžere su: da li je moguća distanca u odnosu na istorijski kontekst, da li mogu postati dio rešenja i da li mogu prihvatiti novo autokratsko vođstvo poslovnog zaokreta. Situacija zaokreta u najmanju ruku smanjuje zarade i benefite kao i poslovnu autonomiju starijeg menadžmenta. Negativna selekcija menadžmenta i nedostatak sredstava za angažovanje kvalitetnih stručnjaka, mogu lidera zaokreta dovesti u situaciju da program zaokreta sprovodi sa neadekvatnim menadžment timom.

Srednji menadžment, usljed smanjivanja preduzeća u situaciji zaokreta, može očekivati redukciju zarada ili gubitak posla. Za srednje menadžere se mogu otvoriti i mogućnosti napredovanja zbog odlaska starijeg menadžmenta i nemogućnosti obezbjeđenja menadžera izvan preduzeća. Menadžeri nižeg upravljačkog nivoa preduzeća u situaciji zaokreta mogu očekivati redukciju primanja i manju sigurnost za poslenja zbog smanjivanja preduzeća. Posvećeno angažovanje menadžera svih upravljačkih nivoa na implementaciji programa zaokreta je značajno za njegovu uspjehnost.

Visina zarada i sigurnost posla kao osnovni interesi radnika u preduzeću, u situaciji zaokreta, dovedeni su u pitanje. Redukcija visine zarada je sasvim izvjesna u preduzeću u krizi. Takođe je gotovo izvjesno i smanjivanje radne snage, samo je pitanje kojeg obima. Radikalna smanjivanja preduzeća zatvaranjem pojedinih organizacionih cjelina dovode do masovnog otpuštanja radnika. U toj situaciji dolazi do suprotstavljanja interesa radnika koji zadržavaju posao i radnika koji gube posao. Radnici koji zadržavaju posao u tome vide svoj prevashodan interes, posebno u ekonomijama sa visokom stopom nezaposlenosti i slabim mogućnostima nalaženja alternativnog zaposlenja. Kod njih se često javlja i „sindrom preživjelih“ (nelagodnost u odnosu na kolege koje su izgubile posao), koji se negativno odražava na radni angažman i lojalnost preduzeću. Jedan od važnih zadataka lidera zaokreta je da mobiliše i motiviše zaposlene na postizanje vanrednih rezultata u implementaciji programa zaokreta. Kad se radi o radnicima koji gube posao, oni mogu pokušati da ostvare određene prinadležnosti po tom osnovu. Sindikalna udruženja pokušavaju da zaštite ugrožene interese radnika kroz sindikalne akcije koje su usmjerene na: a) ostvarivanje povoljnijih uslova radnog angažovanja ; b) ostvarivanje benefita po osnovu odlaska ; c) suprotstavljanje akcijama koje su

usmjerene na otpuštanje radnika i pogoršanje njihovih uslova rada. Akcije radničkog sindikata u situaciji zaokreta, sljedstveno slabim mogućnostima preduzeća u krizi, mogu dati samo djelimične rezultate, a u pojedinim slučajevima daju kontra efekte, onemogućujući poslovni zaokret i dovodeći do potpunog zatvaranja preduzeća. Situacija propadanja i krize preduzeća direktno ugrožava elementarne interese radnika izlažući ih krupnim pritiscima i stresu, što često ima za posljedicu radikalno ispoljavanje nezadovoljstva, netrpeljivosti i neprijateljstva.

Savremena poslovna filozofija marketing poslovanja usredsređuje preduzeće na njegove potrošače. Stoga su odnosi sa potrošačima od kritične važnosti za uspješnost poslovnog zaokreta. Slabljenje preduzeća neminovno vodi ka gubitku povjerenja potrošača i njihovom osipanju, pri čemu se bude sumnje u: kvalitet proizvoda, mogućnost post-prodajnih usluga, pozadinu pokušaja cjenovne prilagodljivosti preduzeća itd. Preduzeće u situaciji zaokreta koje je očuvalo lojalnost svojih potrošača ima realne izgleda za trajni oporavak. Posjedovanje poželjnog proizvoda i visok nivo usluga omogućavaju preduzeću u situaciji zaokreta da program zaokreta veže za zdravo jezgro biznisa. Čest je slučaj da kupci napuštaju preduzeća u krizi i propadanju, jer se to negativno odražava na ukupnu poželjnost njegovih proizvoda i usluga.

Uobičajena reakcija konkurencije na krizu i propadanje preduzeća je korišćenje šansi koje im se na taj način ukazuju. Konkurenti po pravilu ulažu vanredne napore da preuzmu kupce preduzeća u problemima i tako povećaju svoje tržišno učešće i uspješnost poslovanja. Lojalni konkurentski odnosi se mogu smatrati pravom rijetkošću u ovoj situaciji, a mogu proisteci iz specifičnih vidova povezanosti konkurentskih preduzeća.

Kreditore su kritični steikholderi preduzeća u situaciji zaokreta. Njihovi interesi u visini zarada i sigurnosti povraćaja sredstava su kod preduzeća u krizi i propadanju dovedeni u pitanje. Otuda se izgubljeno povjerenje i uzemirenost kreditora često manifestuju žestokim pritiscima na preduzeće. Kreditore su često i inicijatori preduzimanja hitnih mjera i programa zaokreta, pri čemu je od suštinske važnosti da se na samom početku poslovnog zaokreta obnovi povjerenje i podrška kreditora preduzeću, što je prioritetni zadatak lidera zaokreta i odbora direktora preduzeća. Pored restrukturiranja dugova, od kreditora se obično očekuje i da dodatno finansiraju program zaokreta (troškovi i neophodne investicije). Povećana nesigurnost postojećih ulaganja i potreba za dodatnim ulaganjima u preduzeće u situaciji zaokreta, veoma je delikatna odluka za kreditore. Oni obično prethodno naprave nezavisne ekspertize situacije, a potom, ako podrže i angažuju se na programu zaokreta, nastoje da promovišu svoje strategijske pravce i svoja personalna rješenja.

Hass i Lagrange²⁰ konstatuju da kreditori budno prate poslovanje preduzeća dužnika i da na prve znake njegovog slabljenja reaguju insistirajući na preduzimanju neophodnih mjera. Iniciranje zaokreta od strane kreditora se obično zasniva na nezavisnoj detaljnoj ekspertizi situacije preduzeća dužnika, koja kreditoru treba da pruži mogućnost odgovora na kritična pitanja u vezi sa optimalnim postupanjem u odnosu na problematični plasman:

- Da li biznis još ima razlog za postojanje? Da li ima održiv proizvod ili uslugu sa stanovišta budućnosti?
- Ako je biznis održiv, može li organizacija sprovesti zaokret i biti re-habilitovana?
- Ako biznis može biti rehabilitovan, što je potrebno uraditi da bi se proizveo zaokret?
- Koliko vremena i sredstava je potrebno za formulisanje i implementaciju strategije zaokreta?
- Što bi bilo bolje (i manje rizično) za kreditora: likvidacija ili zaokret?
- Hoće li akcija ili „forsirana likvidacija“ donijeti potpuno zadovoljenje interesa kreditora? Ako neće, šta kreditoru donosi formalni postupak insolventnosti?
- Ako pozajmljivač propadne, koje bi bile praktične konsenkvence za kreditora?
- Koje akcije kreditora mogu biti sigurno (bez pravne odgovornosti) preduzete?

Kreditori će obično podržati napor zaokreta, ukoliko ekspertiza pokaže da je:

1. Biznis održiv
 - a. Postoji jedno ili više održivih jezgara biznisa.
 - b. Postoji adekvatno finansiranje.
 - c. Postoje adekvatni organizacioni resursi i spremnost.
2. Menadžment je otvoren za realnu i značajnu promjenu.
3. Rizik kreditora je u granicama prihvatljivosti.

U tom slučaju, tipične opcije za akciju kreditora su da:

- Predloži odboru direktora dužnika listu mogućih kandidata za lidera zaokreta.
- Ako su profesionalci sa liste neprihvatljivi, kreditor će snažno sugerisati da dužnik izabere lidera zaokreta iz njegovih liderskih potencijala.
- Podrazumijeva korišćenje svojih eksperata (internih ili eksternih) kao medijatora ili konsultanata u procesu zaokreta.

Od vitalne je važnosti i za kreditora i za dužnika da izaberu pravog li - dera zaokreta, pri čemu kreditor ima u vidu da angažovanje profesionalca za - okreta nije jeftino, kao i da njegovo angažovanje dolazi u vrijeme kada je dužnik suočen sa finansijskim ograničenjima.

Kreditori često naprave trajan otklon od preduzeća u propadanju i krizi, nastojeći pri tome da na najpovoljniji mogući način zaštite po stojeće interese. Oni tipično insistiraju na strategiji smanjenja aktive dizajnirane da se vrate ili smanje kreditna zaduženja. Pored procjene mogućnosti oporavka, od nos kre - ditora prema preduzeću u situaciji zaokreta je u velikoj mjeri opre dijeljen vi - sinom postojećeg uloga. Ako se radi o relativno malom ulogu, pozi cija kre - ditora se obično svodi na iznalaženje rješenja za njegov povrat u što kra ćem roku, sa što manje rizika i troška. Krupni ulozi kreditora u preduzeće u situaciji zaokreta predstavlja daleko složeniji problem zauzimanja pozicije, zasnovan na delikatnoj procjeni: a) mogućnosti održivog oporavka dužnika; b) rizika i troškova angažovanja; c) rizika i troškova neangažovanja. Progla - šenje formalne insolventnosti (bankrota, stečaja) je u ek stremno teškim slu - čajevima dužničkih kriza ponekad jedina mogućnost preduzeća da se barem privremeno zaštiti od pritiska povjerilaca.

Dobavljači preduzeća u situaciji zaokreta generalno pokušavaju sma - njiti rizike poslovanja sa problematičnim preduzećem u z očuvanje poslovnih odnosa u mogućoj mjeri, pri čemu ponašanje dobavljača zavisi od: a) očki - vanja u pogledu budućnosti preduzeća; b) nivoa postojećih komercijalnih od - nosa; c) iznosa postojećih potraživanja. Ako se radi o značajnom kupcu sa kojim su uspostavljeni dugoročni partnerski odnosi, što obično prati i visok nivo potraživanja, a kupac ima realne izgleda za trajan oporavak, dobavljač nastoji da pronađe mogućnosti da podrži njegov program zaokreta i još više strateški utvrdi partnerstvo. Ako se, pak, radi o ne tako važnom kupcu, o manjem potraživanju i značajnom riziku daljeg angažovanja, dobavljač se obično opredjeljuje za najpovoljniju moguću varijantu naplate postojećih potraživanja i maksimalno obezbijeđenu dalju saradnju (plaćanje unaprijed, instrumenti obezbjeđenja potraživanja, riziko -premijske, i slično).

Interesi države kao steikholdera preduzeća se u osnovi odnose na: a) ubiranje javnih prihoda; b) povećanje zaposlenosti; c) podršku društveno -ko - risnim akcijama. Situacija propadanja i kriz e preduzeća predstavlja direktnu ugroženost ovih ciljeva:

- Sredstva za javne prihode su umanjena ili dovedena u pitanje .
- Zaposlenost ne samo da se ne povećava, već raste ne zaposlenost zbog otpuštanja radnika (posebno masovnog) .
- Sredstva za podršku društveno korisnim akcijama po pravilu se u startu radikalno smanjuju, ako ne i ukidaju.

Zbog svoje moći država spada u kritične steikholdere preduzeća u situaciji zaokreta. Mjere i oblici državnog intervencionizma u odnosu na preduzeća u krizi i propadanju zavise od: a) društveno-političkog i ekonomskog sistema; b) stepena ekonomske i razvijenosti društvenih odnosa; c) dominantne nacionalne kulture. Razvijene tržišne ekonomije nastoje da stvore što povoljniji tržišni ambijent, sa što manje državne intervencije (aktuelni pojačani državni intervencionizam u najrazvijenijim tržišnim privredama je razumljiv u kontekstu sistemskog karaktera globalne ekonomske krize). Nerazvijene zemlje, zemlje u razvoju i zemlje u tranziciji, obično imaju visok nivo nezaposlenosti, što ih prisiljava na intenzivnije intervencije u sprečavanju daljeg gubljenja radnih mjesta. Ekonomije koje su zadržale komunistički sistem i centralno-planski privredni model ili njihove elemente ostvaruju presudan uticaj na ekonomske tokove, a samim tim i na održivost preduzeća. Svoj odnos prema propadanju i krizi preduzeća različite države izražavaju i kroz različitu normativu insolventnosti, koja, pored ostalog, najčešće pruža posljednju šansu preduzeću da se oporavi.

Javnost, prevashodno oličena u medijima, obično nema razumijevanja za preduzeće u krizi i propadanju. Formira se agresivan, negativan i neprijateljski stav prema preduzeću u problemima i njegovoj upravi, a na talasu ugroženih interesa steikholdera i promjene njihove pozicije. Na udaru javnosti su posebno hitne, neophodne mjere na spasavanju preduzeća, koje po pravilu imaju za posljedicu redukciju poslovanja i otpuštanje radnika manjeg ili većeg obima. Podsticanje negativnog imidža preduzeća u problemima dodatno otežava njegov oporavak, što obeshrabrujuće djeluje na njegove steikholdere. Posljedice ovakvog, nerijetko euforičnog i najblaže rečeno nedovoljno odgovornog djelovanja, mogu biti dugoročne i veoma neprijatne za preduzeće i sve njegove članove. Grupe sa specifičnim interesima mogu ukazati na pojedine specifične aspekte problema krize i propadanja preduzeća, kao i njegovog zaokreta (zaštita potrošača, ekologija, i drugo), ali mogu biti i samo paravan za neke skrivene interese.

Ilustracija: *Steikholderi preduzeća u situaciji zaokreta u indijskim prilikama*²¹

Specifičnost indijskih prilika je da dio radnika povećava lojalnost organizaciji (radi više i predanije) da bi sačuvali poslove u neizvjesnim uslovima krize i propadanja preduzeća. Razlog tome je visoka stopa nezaposlenosti i teško nalaženje alternativnog zaposlenja, kao i nizak socijalni standard velikog dijela stanovništva. Povećana radna nesigurnost i radni stres koji su kreirani kroz smanjivanje organizacije takođe dovode do jačanja radničke posvećenosti poslu.

Loše mogućnosti zaposlenja i slabi sindikati, rezultirali su povećanim naporima radnika da povećanjem radnog angažovanja sačuvaju posao u APL-u, MCFL-u, TCIL-u i TGBL-u. Djelovanje sindikata, štrajkovi i radna nedisciplina tokom faze

propadanja su zabilježeni u *MCFL-u*, *TCIL-u* i *SIL-u*, što je dovelo do kontinuiranog devalviranja ugleda menadžmenta. Radna nesigurnost je podsticajno djelovala na radnike ovih kompanija da se, radi obezbjeđenja kolektivne podrške, sindikalno organizuju. To nije bio slučaj u *APL-u* i *TGBL-u*, gdje je uprava bila izuzetno snažna, tako da je sindikat imao malu moć uticaja na radnu sigurnost radnika. Svih šest ispitanih slučajeva zaokreta je potvrdilo da odnosi između radnika i menadžmenta postaju neprijateljski, pošto radnici organizaciono propadanje pripisuju neadekvatnosti top i srednjeg menadžmenta.

Moćni lideri u *SIL-u*, *MCFL-u*, *TGBL-u* i *TCIL-u* su centralizovali donošenje odluka. Iskustva u *SIL-u* i *MCFL-u* pokazuju da su mnoge odluke centralizovanog vođstva donošene od slučaja do slučaja. Ekstremno birokratske interne procedure u *MCFL-u*, *SIL-u* i *TCIL-u* rezultirale su nedostatkom prilagodljivosti planova. *BOCIL* je bio visoko centralizovan, zbog čega su mnogi menadžeri napustili kompaniju, dok su drugi bili nezadovoljni i njihov učinak je opadao. Novo rukovodstvo u *MCFL-u* je primijenilo izuzetno autokratski stil, što je pogoršalo situaciju. *D. P. Mehta* u *MCFL-u* je pobjegao neobičnoj menadžerskoj akciji podsticanja štrajka, kako bi preuzeo kontrolu nad radnim mjestima od sindikata. Politički problemi na vrhu su bili ozbiljni u *SIL-u* i *MCFL-u*, tako da su se menadžeri u ovim kompanijama redovno obraćali političkim liderima za usluge i sa njima dijele svoje brige i probleme.

Postojao je kompletan nedostatak top-menadžment timova u *MCFL-u* i *TGBL-u*. U drugim ispitanim slučajevima, veliki dio top-tima je ostao u propadajućoj organizaciji, najviše zbog odanosti. Menadžeri u *TCIL-u* i *APL-u* su vjerovali da njihove matične kompanije ne bi dopustile da lako izgube poslove. Menadžeri u *SIL-u* su vjerovali da Vlada ne bi dozvolila da se kompanija zatvori. Oni su također imali malo privlačnih mogućnosti u kasnim 1980-tim zbog stagniranja industrije. Menadžeri u svim analiziranim kompanijama u propadanju su ispoljili nizak nivo identifikacije sa kompanijom. Oni su se često osjećali poniženo kada su bili u prilici da pričaju o svojim organizacijama kao kompanijama koje nisu dobro poslovale.

Kupci su pokazali dodatan oprez u kupovini proizvoda organizacija u propadanju, što je ubrzavalo njihovo propadanje. Neprijateljstvo kreditora su iskusili *TCIL*, *APL* i *TGBL*, koji su morali uzeti kredite po kamatnoj stopi od 19% na godišnjem nivou. Neprijateljstvo dobavljača su iskusili *SIL* i *MCFL*, dok su dobavljači nastavili da podržavaju *TCIL*, *TGBL*, *APL*, bez obzira na poteškoće u naplati potraživanja.

Pomoć i podrška ključnih steikholdera je dragocjena, a često i presudna za oporavak preduzeća u situaciji zaokreta. S druge strane, odnos steikholdera prema preduzeću u krizi i propadanju je često praćen negativnim reakcijama, koje dalje usložnjavaju njegovu situaciju i umanjuju mogućnost oporavka, a mogu se manifestovati kroz:

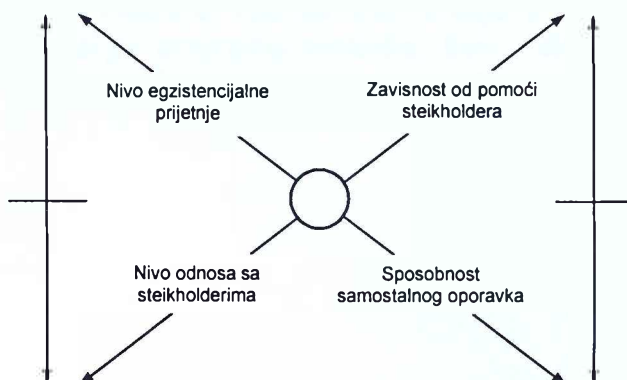
- Snažne poslovne pritiske na preduzeće u cilju zaštite sopstvenih interesa i/ili snaženja sopstvene pozicije.
- Neprijateljski odnos prema preduzeću kroz napade na interese i ugled, kao i opstrukciju poslovnog zaokreta.
- Distanciranje od preduzeća kada mu je potrebna pomoć i podrška.

Stav i uloga pojedinih steikholdera u odnosu na preduzeće u situaciji zaokreta u osnovi zavise od konkretne pozicije pojedinih steikholdera, njihovih interesa i mogućnosti uticaja, pri čemu su od posebne važnosti:

- Karakter pozicije i obim interesa steikholdera u preduzeću i stepen njihove ugroženosti.
- Odnos efekata, rizika, troškova i posljedica različitih modaliteta reagovanja ili nereagovanja.
- Karakter situacije zaokreta i očekivana perspektiva preduzeća.

Generalno se može reći da steikholderi koji su čvrsto vezani za preduzeće i njegovu sudbinu i imaju u njemu krupne interese, obično nisu u poziciji da se distanciraju od preduzeća u situaciji zaokreta, već pokušavaju, zavisno od stepena svoje moći i uticaja, da na aktivan način učestvuju u raspletu situacije. Kada se, pak, radi o labavim vezama i manjim interesima steikholdera preduzeća u situaciji zaokreta, objektivno se postavlja dilema njihovog daljeg angažovanja u odnosu na izvlačenje postojećih interesa i distanciranja od oslabljenog preduzeća.

Odnos ključnih steikholdera prema preduzeću može opredijeliti uspjehnost poslovnog zaokreta, što je posebno izraženo u dramatičnim situacijama visoke egzistencijalne ugroženosti (npr. tipa vrtloga krize i propadanja preduzeća). U ekstremno složenim slučajevima dolazi do dramatičnog pada sposobnosti samostalnog oporavka preduzeća, upravo u situaciji kad je ona najpotrebnija. To ova preduzeća dovodi u situaciju presudne zavisnosti od pomoći ključnih steikholdera (prikaz 6).



Prikaz 6: Složenost problema, uloga steikholdera i sposobnost samostalnog oporavka preduzeća²²

U uslovima djelovanja aktuelne svjetske ekonomske krize, u pojedinim slučajevima je primjetno donekle atipično ponašanje pojedinih steikholdera u situaciji krize i propadanja preduzeća, tako da se mogu uočiti primjeri:

- Tolerantnijeg odnosa povjerilaca prema dužnicima – umjesto pritiska, pokušava se olakšati situacija dužnika (inicijative povjerilaca, pogodniji načini vraćanja postojećeg duga, dodatna pomoć) .
- Pomoći države (manje ili više direktne) – posebno u slučajevima preduzeća značajnih sa aspekta funkcionisanja nacionalne ekonomije i očuvanja socijalne i političke stabilnosti zemlje .
- Tolerantnijeg odnosa javnosti – umjesto tipičnog neprijateljskog, formira se stav razumijevanja sa motom: Svi smo u istom problemu.

Situaciju zaokreta karakteriše visok nivo egzistencijalne prijetnje i smanjena mogućnost samostalnog oporavka preduzeća, kao i poremećeni odnosi sa steikholderima uz istovremeni porast zavisnosti od njihove podrške. Posrtanjem preduzeća dolazi do realne prijetnje interesima steikholdera, što prouzrokuje njihovu razložnu uznemirenost i očekivano agresivnije ponašanje prema preduzeću. Karakter odnosa misionarski kritičnih steikholdera, u smislu podrške i angažovanja nasuprot distanciranju i pritiscima, umnogome opredjeljuje uspješnost oporavka preduzeća. To prevashodno zavisi od pozicije (interesa) pojedinih steikholdera, formirane na osnovu seta složenih parametara. Raznorodni interesi ključnih steikholdera se obično pokušavaju u mogućoj mjeri usaglasiti kroz program zaoketa. Vanredno važan zadatak lidera zaokreta je da što prije prevaziđe nepovjerenje, tenzije i sporove sa steikholderima preduzeća, tj. da izbjegne prijetnje i izgradi što konstruktivnije osnove sa ključnim steikholderima. Zato, kvalitetan menadžment odnosa sa steikholderima, usmjeren na izgradnju povjerenja i lobiranje za podršku programu zaokreta – kroz permanentnu odgovornu komunikaciju, identifikaciju i usaglašavanje njihovih interesa, njihovo uključivanje u sve faze i aspekte pripreme i implementacije programa zaokreta, kao i druge radnje sličnog karaktera – suštinski doprinosi uspješnosti strategijskog zaokreta biznisa.

4

Suprotstavljenost pojedinih aspekata vođenja strategijskog zaokreta biznisa

Pojedini aspekti vođenja strategijskog zaokreta biznisa mogu imati suprotstavljen ili neusaglašen predznak. Egzistencijalno kritična i ukupno dramatična situacija krize i propadanja preduzeća obiluje kompleksnim izazovima koji mogu sadržati elemente paradoksa. Vođene poslovnog zaokreta, kao vanredno teškog i složenog poduhvata, zahtijeva iskusno i najšire stručno vođstvo.

Suprotstavljenost mogu ispoljiti strategijski i operativni, odnosno dugoročni i kratkoročni aspekt vođenja zaokreta. Kratkoročni prioritet poslovnog zaokreta je hitna stabilizacija biznisa, odnosno obezbjeđenje kratkoročne održivosti preduzeća. To je apsolutno prioritetan cilj, jer bez njegovog ispunjenja nema ni mogućnosti za cjelovit program zaokreta, usmjeren na trajnu održivost preduzeća. U situacijama dramatične krize, hitne mjere stabilizacije biznisa mogu biti suprotstavljene zahtjevima trajne održivosti preduzeća. To može biti slučaj, na primjer, ako je neophodno da se hitno potrebna sredstva za kratkoročni oporavak preduzeća pribave prodajom zdravog dijela biznisa, na kojem bi trebalo graditi trajnu održivost preduzeća. Neuporedivo je povoljnija situacija kada je preduzeće u poziciji da operativne mjere (smanjenje troškova, prodaju aktive, povećanje prihoda) usmjerene na kratkoročnu stabilizaciju biznisa, podredi generalnim strategijskim prioritetima (reusmjerenje preduzeća, promjena strategije) programa zaokreta. U praksi često dolazi do srednje situacije u kojoj su hitne mjere dijelom vođene kratkoročnim prioritetima, a potom bivaju prilagođene generalnoj strategijskoj orijentaciji programa zaokreta.

Suprotstavljenost se može ispoljiti i u domenu promjene tvrdih i mekih elemenata preduzeća. U ranoj fazi procesa zaokreta obično dolazi do promjene tvrdih elemenata preduzeća (strukture i sistemi), što može imati negativne efekte na razvoj poslovnog zaokreta podržavajuće korporativne kulture. Cjelovit poslovni zaokret zahtijeva promjenu i mekih elemenata preduzeća, odnosno izgradnju i institucionalizaciju korporativne kulture koja će predstavljati branu ponovnom slabljenju preduzeća. Pošto je razvoj podržavajuće korporativne kulture delikatan i dugoročan proces koji obično traje duže od same

implementacije programa zaokreta, a ima veliku važnost za trajnu održivost preduzeća, potrebno ga je započeti još u ranoj fazi strategijskog zaokreta biznisa.

Primjena suprotstavljenih stilova liderstva može dovesti do situacije sa elementima paradoksa. Do njihove primjene može doći istovremeno ili se - kvencijalno tokom procesa zaokreta. Tako rana faza poslovnog zaokreta, koja ima za cilj da primjenom hitnih mjera stabilizuje biznis, po pravilu iziskuje autokratski stil vođenja. Svrha njegove primjene je da obezbijedi efikasno djelovanje u uslovima entropije preduzeća kao sistema, a kroz koncentraciju moći i odlučivanja, na sam vrh organizacione hijerarhije preduzeća. Autokratski stil vođenja zaokreta je neophodan u fazi borbe za opstanak preduzeća, kada je prisutna erozija radne discipline i efikasnosti, pa stoga krizni menadžment praktikuje skup mjera na učvršćivanju kontrole, povećanju efikasnosti i smanjenju troškova. S druge strane, njegova primjena ostavlja negativne posljedice relevantne za kasnije faze procesa zaokreta, koje u osnovi imaju strategijsku ili transformacionu promjenu, te po prirodi posla iziskuje pretežno primjenu vođstva koje ima transformacione, vizionarske i karakteristike timskog liderstva. Izrazito autokratski stil vođstva destimuliše najsposobnije stručnjake da ostanu, tako da preduzeće gubi kritično znanje upravo kad mu je najpotrebnije, a pri tome je često samo neprivlačno i nema dovoljno finansijskih mogućnosti da dovede nove reputabilne stručnjake. Sljedstveno tome, gubitkom kritičnog znanja formira se i problem osoblja nedovoljne osposobljenosti za samostalno odlučivanje, neophodno u sljedećoj, transformacionoj fazi zaokreta. Autokratski stil vođenja, neophodan u ranoj fazi zaokreta, nije primjenljiv u fazi strategijskih promjena, kada preduzeće nastoji da se izgradi kao trajno održiv sistem. Zato bi se njegova primjena morala vezati samo za period neophodnosti, uz moguć stepen kombinovanja sa drugim stilovima liderstva (transformacionim, timskim), i biti praćena dužnim oprezom u odnosu na moguće negativne efekte.

Slatter i drugi²³ tvrde da autokratsko liderstvo obično ima destruktivan uticaj na organizacionu klimu i dugoročne rezultate, zato što ograničava razvoj ljudi i ideja. U ranoj fazi zaokreta je, naprotiv, autokratsko liderstvo neophodno jer se odluke moraju donositi veoma brzo, a da bi se obezbijedio opstanak kompanije. Vrijeme za pridobijanje menadžmenta i personala je kratko. Novi lider zaokreta koji brzo preuzima kompletnu odgovornost može predstavljati olakšanje za mnoge zaposlene, ako je raniji menadžment bio slab ili ako postoji visok nivo zabrinutosti zbog neizvjesnosti koju je prouzrokovala kriza.

Karakterističnu upravljačku situaciju u vođenju zaokreta predstavlja i potreba istovremenog vođenja poslova različitog karaktera, koji iziskuju pri-

mjenju raznorodnih stilova liderstva. Već u ranoj fazi zaokreta najčešće je potrebno kontinuirano upravljati visokospecijalizovanim poslovima za čije vođenje nije primjeren autokratski stil liderstva, već je prikladno primijeniti timski rad (ekspertize, istraživanje i razvoj). Pored toga, lider zaokreta je istovremeno suočen sa menadžerskim problemima do samih detalja, kao i sa strategijskim pitanjima osmišljavanja trajno održivog biznisa. Mjere sprovedene na autoritativan način, po pravilu, ne doprinose razvoju i njegovanju vrijednosti koje se žele promovisati korporativnom kulturom kojom se podržava poslovni zaokret.

Slatter i Lovett²⁴ ukazuju na to da lider zaokreta nema taj luksuz, svojstven mnogim drugim učesnicima, da se posveti samo jednoj komponenti zaokreta. On mora uskladiti različite dijelove zaokreta u različitim fazama procesa, tako da lider zaokreta nema mogućnost da se posveti samo jednoj ključnoj komponenti. Ovo je težak izazov za lidera zaokreta pošto ci ljevi komponenti mogu biti sasvim različiti. Na primjer, potreban skup mišljenja i stil za krizni menadžment su sasvim različiti od onih potrebnih u planiranju biznisa, mada se ovim fazama zaokreta upravlja paralelno.

Na suprotstavljene aspekte vođenja upućuje i misija strategijskog zaokreta biznisa u odnosu na neprijateljsko okruženje, koje ga po pravilu prati. S jedne strane su vanredni napor kompanijskog doktora da iscijeli oslabljeno preduzeće, a s druge često otvoreno neprijateljstvo okruženja. Osnovna uloge lidera zaokreta se sastoji u spasavanju, oporavku i ako je moguće potpunom ozdravljenju posrnulog preduzeća, pri čemu treba imati na umu da:

- Lider zaokreta preuzima preduzeće u situaciji zaokreta, što podrazumijeva da su krizi i propadanju doprinijeli drugi.
- Od lidera zaokreta se očekuju vanredne sposobnosti, izuzetni napor i požrtvovanje.
- Očekuje se da u uslovima izrazitih pritisaka postigne vanredne rezultate sa često ograničenim sredstvima i neadekvatnim menadžmentom i osobljem.
- Primjena nepopularnih mjera (otpuštanje radnika, zatvaranje pogona, i sl.) koje izazivaju najradikalnije reakcije, najčešće je apsolutno neophodna za opstanak preduzeća.
- Propuštanjem primjene neophodnih mjera ili primjenom blažih, kriza i propadanje preduzeća se produbljuju, a mogućnost njegovog oporavka ubrzano smanjuje.
- Smanjivanjem preduzeća se zatvaraju nerentabilni pogoni i dio radnika ostaje bez posla, a izostankom njihove primjene preduzeću prijeti likvidacija, kada svi ostaju bez posla.

- Uspješnim poslovnim zaokretom se omogućava novi poslovni život preduzeća, što obično podrazumijeva nove investicije i novo zapošljavanje radnika.

Preduzeće u situaciji krize i propadanja ima povećan stepen osjetljivosti i istovremeno smanjenu mogućnost uticaja na svoje okruženje. Neprijateljski odnos okruženja se obično inicijalno formira na osnovu ugroženih interesa njegovih steikholdera usljed djelovanja kriznih faktora i procesa propadanja i/ili zbog primjene mjera poslovnog zaokreta. Tako socijalni pritisak na zajednicu i solidarnost sa otpuštenim radnicima može izazvati kreiranje krajnje neprijatne atmosfere za sve članove preduzeća. Preduzeće u situaciji zaokreta, u svojoj nemoći, veoma je podložno mogućnosti različitih vidova manipulacije. Lider zaokreta je prva meta neprijateljskog okruženja. Poznati su primjeri najuspješnijih lidera zaokreta u svjetskim razmjerama, koje je pratio izrazito negativan publicitet (*Jack „Neutron“ Welch, Al „Chainsaw“ Dunlap*),²⁵ pri čemu ne treba zanemariti tradicionalnu mudrost „da se jedino uspjeh ne oprašta,“ i to ponajmanje onaj za koji je malo ko mislio da je moguć.

U dramatičnosti situacije zaokreta pojedine kratkoročno ili operativno potrebne akcije nisu u skladu sa dugoročnim ili strategijskim aspektom poslovnog zaokreta; pojedini upravljački instrumenti kojima se pribjegava da bi se povratila kontrola situacije i efikasno poslovanje mogu imati krupne dugoročne posljedice, a često u tako složenim situacijama odvajanje „žita od kukolja“ mora „sačekati žetvu“. Isto tako, može doći do neujednačene promjene tvrdih i mekih elemenata preduzeća, a pojedine mjere primijenjene u fazi hitnosti mogu paralisati razvoj zaokretu podržavajuće korporativne kulture. Za poslovni zaokret je karakterističan i suprostavljene predznak njegove misije (oporavak posrnulog preduzeća) i često prisutnog otvorenog neprijateljstva okruženja. Uspješnost u tretiranju pojedinih suprostavljenih aspekata vođenja može ostvariti delikatnu prevagu na konačan ishod strategijskog zaokreta biznisa.

5

Vođenje strategijskog zaokreta biznisa i radni stres

Radni stres je jedan od prirodnih pratilaca strategijskog zaokreta biznisa. Pritisci, prijetnje i rizici u situaciji zaokreta se dramatično povećavaju, a s njima i intenzitet radnog stresa. Preduzeće u situaciji egzistencijalne prijetnje predstavlja poligon pojačanog djelovanja mnogobrojnih uzročnika radnog stresa. Neizvjesna perspektiva i direktna ugroženost vitalnih interesa zaposlenih cijeli kolektiv izlažu vanredno snažnoj stresnoj situaciji, pri čemu su radnici izloženi prijetnji gubitka posla, a uprava je suočena sa dramatičnim usložnjavanjem poslovne situacije i mnogobrojnim pritiscima.

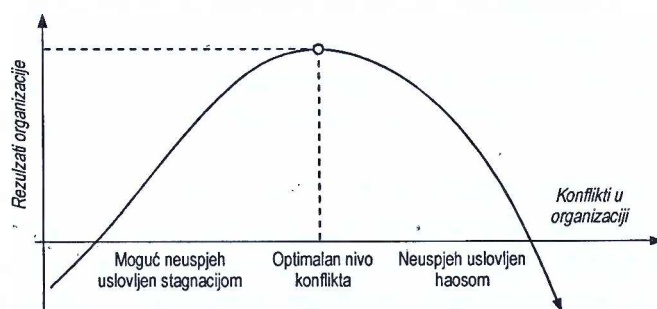
Savremeno življenje, isto kao i savremeni biznis, obiluje tenzijama i neizvjesnostima koje pogoduju pojavi stresa. Svjetska zdravstvena organizacija i *UNESCO* stres smatraju „bolešću XXI vijeka“. Potreba za zdravim životom i humanim radnim uslovima je postala nasušna, a mogućnost njihovog zadovoljenja sve manje dostupna velikom broju ljudi.

Robbins i *Coulter*²⁶ stres definišu kao „fizičku i psihološku tenziju koju pojedinac osjeća kada podlegne ili se suoči sa iskušenjima vanrednih zahtjeva, pritisaka ili prilika čiji ishod se procjenjuje kao neizvjestan, ali i važan“. Iako se uglavnom shvata u negativnom kontekstu, stres može imati i pozitivan efekat stimulansa na vanredne rezultate. Negativno djelovanje stresa je povezano sa prinudom kojom je nametnuto ponašanje i zahtjevima u smislu gubitka nečeg važnog. Da bi potencijal stresne situacije prerastao u stvarni stres, potrebno je da postoji neizvjesnost oko konačnog ishoda i da ishod bude izuzetno važan.

Na prisustvo stresa mogu ukazati simptomi u domenu: a) fizičkog zdravlja; b) psihičkog zdravlja; c) ponašanja osobe. Česti fizički simptomi stresa su: pad imuniteta, promjene u metabolizmu, povećan krvni pritisak, alergije, povišen šećer, povišen holesterol, glavobolja, problemi sa disanjem, promjena tjelesne težine; pa do težih posljedica, srčanog i moždanog udara, i sl. Među psihičkim simptomima stresa često mogu biti prisutni: nezadovoljstvo, grč, tenzija, agresivnost, smanjena samokontrola, apatija i drugo. Simptomi stresa koji se manifestuju u ponašanju upućuju na: smanjen radni angažman

i učinak, učestalo bolovanje, konfuzno ponašanje, konfliktnost, konzumiranje opijata i drugo.

Đuričin i Janošević (prikaz 7) povezuju nivo konflikta i organizacione performanse. Kad je nivo konfliktnosti nizak, promjene kao odgovor na izazove okruženja su prespore, što dovodi u pitanje preživljavanje organizacije. Kod optimalnog nivoa konfliktnosti preduzeće ostvaruje najbolje rezultate. U situaciji visokog nivoa konflikta dolazi do haosa, koji takođe može dovesti u pitanje preživljavanje organizacije.



Prikaz 7: Uticaj konflikata na performanse²⁷

Situaciju zaokreta obično prate pojačani konflikti koji mogu biti i uzrok i posljedica snažnog stresa zaposlenih. Pored ostalih otežavajućih faktora, ovdje se često radi o visokom nivou konflikta koji dovodi do haosa, ili jedva kontrolisanog haosa. Situacije koje nose visok stepen disfunkcionalnog stresa i konflikta neminovno ostavljaju krupne posljedice na sve članove preduzeća, kao i preduzeće u cjelini. Konflikti u situaciji zaokreta obično izbijaju između radnika i uprave. Konfliktnost je posebno izražena kod onog dijela radnika koji odluče da se suprotstave akcijama poslovnog zaokreta koje ugrožavaju njihove interese, a posebno među radnicima koji gube posao. Istovremeno, vođstvo zaokreta nije u prilici da pravi kompromise i pribjegava ublažavanju ne op-hodnih mjera, jer bi to preduzeće vodilo u složeniju i bezizgledniju situaciju.

Ilustracija: Jack Welch²⁸

Jack Welch, prvi čovek kompanije *General Electric*, koji je u njoj proveo jedan od najpoznatijih i najuspješnijih poslovnih zaokreta, u svojoj autobiografiji iznosi dirljivu ispovijest: „Jednog jutra moj sin *John* je sjedio u školskom autobusu. Kada se zaustavio, kako bi pokupio sljedeću grupu djece, u autobus se popeo dječak iz njegovog razreda, uputio se pravo prema njemu i potpuno neočekivano ga udario. Za tili čas je nastala tuča, no siroti *John*, kojemu tada nije bilo mnogo više od osam ili devet godina, nije imao pojma zbog čega. Tek kad nam je te večeri, dok smo svi sjedjeli za stolom i jeli, ispričao događaj u autobusu, objasnio sam da sam dječakovog oca zamolio da napusti *General Electric*. Svima nam je zbog *Jonha* bilo teško, a posebno meni, i taj događaj i danas pamtim kao da se dogodio juče.”

Objektivno se postavlja pitanje mjere u kojoj je moguće da preduzeće u situaciji zaokreta smanji stresnost situacije. Obično to u ranoj fazi zaokreta, odnosno fazi hitnih mjera ili stabilizacije biznisa, nije moguće uraditi u ozbilj - nijoj mjeri, već je vođstvo više okrenuto ka sprečavanju eskalacije i kulmina - cije problema. Smanjenje stepena neizvjesnosti i pritisaka se može izvjesnije očekivati stabilizacijom biznisa. Kasnija faza zaokreta bi trebalo da bude u značajnoj mjeri relaksiranija, barem u pogledu najintenzivnijih vidova stres - nih situacija. Sigurno je da bi preduzeće trebalo pokušati u mogućoj mjeri da ublaži, ako ne i da u potpunosti eliminiše, destruktivno djelovanje uzročnika radnog stresa u svim fazama procesa zaokreta. To uključuj e i pružanje raspo - ložive pomoći zaposlenima da povećaju svoju otpornost na radni stres, u okvirima granica etičnosti (unapređenje kućne ekonomije, programi uprav - ljanja vremenom, programi fizičke aktivnosti i slično).

*Ole Rudolf Holsti*²⁹ upozorava da iznenađenja, visok nivo prijetnje važ - nim vrijednostima i kratko vrijeme za odlučivanje, dovode do povećanog stresa organizacije i njenih članova. Izvjestan stepen stresa je poželjan kao motivator na kreativno djelovanje, međutim, njegovo povećanje djeluje op te - rećujuće i kao ograničavajući faktor funkcionisanja. Kriza prouzrokuje stres koji negativno djeluje na menadžersko ponašanje (saznajne performanse), što ima negativne efekte na kvalitet odlučivanja. Autor je identifikovao glavne efekte stresa prouzrokovanog krizom na menadžersko ponašanje:

1. *Smanjene menadžerske pažnje* – pojava krize rezultira ubrzanjem aktivnosti u namjeri da se nešto preduzme, čime se povećava obim komunikacija, što ima za rezultat preopterećenost informacijama. Ti - pičan menadžerski odgovor na ovaj fenomen može biti u sljedećem:
 - a. Traganje za informacijama unutar sistema komunikacije postaje manje potpuno, a menadžment postaje selektivniji u pogledu in - formacija i vjerovanja.
 - b. Signali opasnosti se ignorišu – odbacuju se neprijatne infor ma - cije koje ne podržavaju postojeća vjerovanja .
 - c. Menadžment odgovara na informacije u kontekstu sopstvenih sklonosti i prošlih iskustava.
 - d. Odlučivanje postaje sve manje integrisano – donose se sve ma - nje strategijske (integrisane) odluke, a odlučivanje j e sve više uprošćeno i jednokratno.
2. *Povećanje menadžerske nefleksibilnosti* – intenzivan i dugotrajan stres utiču da ljudi postanu ekstremno nefleksibilni i umanjuju nji - hovu sposobnost za rješavanje kompleksnih problema, čime se smanjuje kvalitet odlučivanja. Tipični modeli ponašanja su:

- a. Tolerantnost za neodređenost je smanjena .
- b. Donosilac odluka razvija dominantan pogled na svijet kroz koji tumači informacije, što je vjerovatno prenesena naučena reakcija iz prošle situacije .
- c. Dominantan pogled se održava i u prisustvu informacija koje jasno ukazuju na potrebu ponovne procjene .
- d. Pogled na svijet donosioca odluka prije odražava stereotip nego oštroumnu ocjenu situacije .
- e. Lične karakteristike donosioca odluka postaju izrazitije (brzo postaje brže, represivno postaje represivnije, i sl.).
- f. Postoji trend povećanja autokratskog ponašanja (osim ako demokratske vrijednosti nisu neobično dobro afirmisane) .

3. *Sužavanje menadžerske vremenske perspektive* – na sadašnjost ili blisku budućnost.

Lider zaokreta je po prirodi posla izložen najvećem pritisku i najsloženijim situacijama. Rizik pojave posljedica radnog stresa kod lidera zaokreta je višestruko potenciran dramatičnošću situacije koju preuzima i potrebom potpune predanosti poslu. Pored sopstvene ekstremne izloženosti stresnoj situaciji, lider zaokreta mora da pruži razumijevanje i pomoć svim članovima kolektiva, ne dovodeći pri tom u pitanje prioritete programa zaokreta. Zapaženo je i da izazov složenosti sprovođenja poslovnog zaokreta na uspješne li dere zaokreta djeluje podsticajno u pravcu postizanja vanrednih rezultata, pri čemu su maksimalni naponi i požrtvovanost koje ulažu u oporavak preduzeća i izrazita potreba za uspjehom iscrpljujući kako za njih same, tako i za njihove saradnike. Stoga je neophodno da lider zaokreta, pored najširih stručnih sposobnosti, posjeduje i vanredne ukupne psihofizičke osobine.

Situacija zaokreta, pored krupnog potencijala uzroka radnog stresa, ima isto takav potencijal uzroka stresa lične prirode, kao i potencijal visokog stepena njihove međuzavisnosti. Za radnike prijetnja gubitka posla često znači prijetnju ekonomskoj egzistenciji. Radnici koji zadržavaju posao mogu biti izloženi pritiscima povećane nesigurnosti, kao i onim proizišlim iz poremećenih socijalnih veza sa ranijim kolegama – podložnost „sindromu preživjelih“. U sličnoj situaciji je i menadžment koji loše situacije ne uspijeva da lokalizuje samo na posao, već se one prenose na lični i porodični plan. Kumulirani radni i lični stres imaju složene posljedice na pojedince i kolektiv u cjelini, što može uticati na dalje slabljenje posrnulog preduzeća. Posebno destruktivno dejstvo u situaciji zaokreta ima, na taj način formirana, konfliktnost visokog intenziteta. Primjena mjera namijenjenih ublažavanju ukupne stresnosti situacije i onih usmjerenih na pružanje pomoći ugroženim članovima kolektiva, sastavni su dio postupka strategijskog zaokreta biznisa.

Etika i profesionalizam vođenja strategijskog zaokreta biznisa

Ekstremno složena i delikatna situacija s strategijskog zaokreta biznisa iziskuje posebnu pažnju u pogledu profesionalizma i etičnosti njegovog vođenja. Egzistencijalna prijetnja i neizvjesna perspektiva zajedno sa imperativom ostvarenja brzog i uspješnog poslovnog zaokreta, mogu dovesti do zamagljivanja perspektive etičnosti i profesionalizma. Situacija se u tom pogledu dodatno komplikuje ako je zanemarivanje profesionalizma i poslovne etike već prisutno u poslovanju preduzeća i doprinijelo njegovoj krizi i propadanju. Upravo kritičnost situacije zaokreta, sa stanovišta opstanka preduzeća, višestruko potencira posljedice eventualnog nedostatka profesionalnosti i etičnosti u njegovom vođenju, odnosno višestruko potencira potrebu da strategijski zaokret biznisa bude primijenjen po najvišim profesionalnim i etičkim standardima. Visoko profesionalno i etički odgovorno vođstvo zaokreta je čvrst orijentir kolektivu u cjelini u pogledu očekivanog i poželjnog ponašanja, najbolji garant ključnim steikholderima da imaju odgovornog i pouzdanog partnera, kao i garant izgradnje i njegovanja korporativne kulture koja podržava poslovni zaokret.

Poslovna etika i profesionalizam upućuju na pravila i principe koji određuju očekivano i poželjno ponašanje članova preduzeća u njegovom poslovanju. Mjera profesionalnosti i pridržavanja etičkih principa u poslovanju opredjeljuje poslovnu klimu u preduzeću, kao i njegov poslovni ugled u javnosti. Radni kolektiv koji se pridržava visokih profesionalnih i etičkih normi ima vitalnost i kapacitet mobilizacije ukupnih potencijala ka poslovnom uspjehu. Kupci, kao i druge zainteresovane grupe i pojedinci, po pravilu preferiraju saradnju sa preduzećima koja njeguju primjetan profesionalizam i poslovnu etiku u poslovnim odnosima, što u velikoj mjeri opredjeljuje uspješnost i ukupan poslovni i društveni ugled preduzeća. S druge strane, poslovna praksa u besomučnoj trci za profitom obiluje primjerima napuštanja ili relativizacije etičkih i principa profesionalizma. Posljedice zanemarivanja profesionalizma i etičnosti u poslovanju mogu biti složene kako za preduzeće tako i za njegovo okruženje, što u težim slučajevima može dovesti do ozbiljne krize i propadanja preduzeća. Otuda savremeni biznis iziskuje posvećenost vođstva kreiranju i njegovanju visoko profesionalnog i primjerno etičkog poslovnog ambijenta u preduzeću.

Thompson i drugi³⁰ pod poslovnom etikom podrazumijevaju primjenu opštih etičkih načela i standarda u poslovanju preduzeća. Etika biznisa se ocjenjuje prema opštini etičkim standardima društva, a ne prema nekoj posebnoj grupi etičkih standarda primjenljivih samo u poslovnim situacijama. Osnovne kategorije menadžerskog morala su: a) moralan menadžer; b) nemoralan menadžer; c) amoralan menadžer. Kao glavni pokretači neetičkog ponašanja se izdvajaju:

- Preambiciozna ili opsesivna nastojanja da se obezbijedi lična dobit, bogatstvo ili neka druga dobit.
- Težak pritisak na menadžere da dostignu i nadmaše ciljeve dobiti.
- Organizaciona kultura kojoj su profitabilnost i dobri poslovni rezultati važniji od etičkog ponašanja.

Robbins i Coulter³¹ kao faktore koji utiču na etičko i neetičko ponašanje navode:

1. *Stepen moralnog razvoja* – pri čemu svaka naredna faza znači da pojedinačna moralna ocjena sve manje zavisi od spoljnih uticaja:
 - *Predkonvencionalni*: a) poštovati propise kako bi se izbjegla fizička kazna; b) slijediti pravila samo onda kada je to u trenutnom interesu osobe.
 - *Konvencionalni*: c) živjeti prema očekivanju ljudi u okruženju; d) održavati konvencionalni red ispunjavanjem prihvaćenih obaveza.
 - *Principijelni*: e) vrednovati prava drugih i održavati apsolutne vrijednosti i prava bez obzira na mišljenje većine; f) pratiti etičke principe po sopstvenom izboru, čak i ako krše zakon.
2. *Individualne karakteristike* – osobe dolaze u organizaciju sa relativno utvrđenim sistemom vrijednosti, tako da zaposleni u istoj organizaciji posjeduju vrlo različite lične vrijednosti. Na postupke pojedinačno utiču dvije promjenljive individualne karakteristike:
 - Snaga ega (lična mjera jačine ubjeđenja osobe).
 - Kontrola *locusa* (stepen vjerovanja da osobe sama kontroliše svoju sudbinu).
3. *Promjenljiva struktura*:
 - Projektovana struktura koja će podsticati i snažno usmjeravati etičko ponašanje vjerovatno će biti etički superiornija u odnosu na onu koja kreira dvosmislenost i nesigurnost.

- Sistem vrednovanja poslovanja i nagrađivanja, koji pored konačnog ishoda vrednuje i načine na koji su postignuti, podstiče etičko ponašanje.
 - Ponašanje menadžera je najvažniji uticaj na formiranje stava zaposlenih o prihvatljivoj praksi i očekivanjima.
4. *Kultura organizacije* – etičko ponašanje uveliko zavisi od sadržaja i snage organizacione kulture. Organizacija sa visokom tolerancijom rizika, kontrola i konflikta vjerovatno će podsticati usvajanje visokih etičkih standarda. To zaposlene podstiče na agresivnost i inovativnost, svjesnost da će se neetičko ponašanje otkriti, kao i osjećaj slobode da se suprotstave očekivanjima koja smatraju nerealnim ili lično nepoželjnim.
5. *Intenzitet etičkog pitanja* – za očekivati je da će ponašanje biti moralnije: a) ako je veća saglasnost da je aktivnost pogrešna; b) ako je veća vjerovatnoća da će aktivnost nanijeti štetu; c) ako se posljedice odmah osjete, d) ako je blizina žrtve veća; e) ako je veća koncentracija efekta prouzrokovana aktivnošću žrtve; f) ako je veći broj oštećenih.

Za profesionalizam i etiku vođenja strategijskog zaokreta biznisa su svojstveni dodatni izazovi, koji proističu iz karaktera situacije zaokreta i osobenosti vođenja poslovnog zaokreta, a koji se ogledaju u:

- Vanrednom pritisku prouzrokovanom egzistencijalnom prijetnjom i neizvjesnom perspektivom oslabljenog preduzeća.
- Vanrednom pritisku imperativa brzog uspjeha poslovnog zaokreta.
- Vanrednoj izloženosti svim vidovima pritiska, ličnoj odgovornosti i širokim ovlašćenjima lidera zaokreta.

Realna egzistencijalna prijetnja i neizvjesnost perspektive mogu poljuljati profesionalizam i poslovnu etiku, kao i ukupnost odnosa preduzeća i njegovih stakeholdera. Dramatičnost situacije zaokreta i imperativ brzog i uspjeha poslovnog zaokreta, često sa nedovoljnim i neadekvatnim raspoloživim resursima, mogu dovesti do pribjegavanja sredstvima koja prenebregavaju standarde profesionalizma i poslovne etike. Lider zaokreta je izložen svim vidovima vanredno snažnog pritiska. On je lično odgovoran za uspjeh poslovnog zaokreta i pri tome obično ima široka ovlašćenja u realizaciji, što sve može dovesti do slabljenja osjećaja za granice profesionalnosti i etičnosti u postizanju rezultata. Otuda proizilazi i izražena potreba da se strategijski zaokret biznisa vodi sa najvećom pažnjom u pogledu primjene profesionalnih i etičkih standarda.

Ilustracija: *Udruženje menadžmenta zaokreta (Turnaround Management Association – TMA, Chicago) – Etički kodeks (Code of Ethics)*³²

Uvod

Članovi TMA su posvećeni najvećim standardima profesionalnosti, integriteta i kompetentnosti angažovanja u svim slučajevima koji uključuju zaokret i krizni menadžment i korporativnu obnovu. Sljedeći principi su smjernice za ponašanje članova u ispunjavanju njihovih obaveza.

Transakcije u kojima smo mi angažovani su različite, višeznačne i ponekad složene. Stoga nije moguće postaviti grupu pravila koja bi propisivala ispravno ponašanje u svim okolnostima. Ipak, da bi se obezbijedilo vođenje i jasnoća, mi smo razvili i ustanovili etički kodeks.

Ovaj kodeks je sastavljen od Pravila (*Canons*) i Etičkih standarda (*Ethical Standards – E.S.*). Pravila su opšti principi ponašanja. Etički standardi su više specifični ciljevi, ka kojima članovi moraju težiti u profesionalnim performansama i ponašanju.

Pravilo I – Generalne obaveze i profesionalne granice

Član mora da održava i usavršava znanje prakse zaokreta, kriznog menadžmenta i korporativne obnove, respektuje praksu u njenom razvoju.

E.S. 1.1 Profesionalne granice: Član obavezan ovim etičkim kodeksom je neko ko je angažovan na praksi obezbjeđivanja menadžerskih usluga i konsultantskih usluga biznisima, dužnicima, kreditorima i drugim zainteresovanim stranama u pogledu problematičnih biznisa, organizacija i udruženja. Kako takve usluge uključuju širok dijapazon pitanja i problema, član mora da pazi da ne izvršava usluge koje zahtijevaju licencu, izuzev ako član posjeduje licencu za izvršavanje takvih usluga.

E.S. 1.2 Standardi izvrsnosti: Član mora nastojati da unaprijedi svoje profesionalno znanje i stručnost. Unutar njegove prakse, član bi morao demonstrirati konzistentan model razumnog opreza i kompetentnosti.

E.S. 1.3 Ponašanje: Član se mora držati zakona u svojim profesionalnim aktivnostima.

E.S. 1.4 Ljudska prava: Član mora poštovati ljudska prava u svim svojim profesionalnim nastojanjima.

E.S. 1.5 Kontinuirano obrazovanje: Član mora tražiti i učestvovati u programima edukacije, kako bi poboljšao svoje profesionalno znanje.

Pravilo II – Obaveze klijenta

Član mora da služi svom klijentu nezavisno, kompetentno i u profesionalnom maniru. Član mora zastupati bez predrasuda i nepristrasno mišljenje u korist klijenta.

E.S. 2.1 Profesionalne odgovornosti: (A) Član mora preduzeti izvršenje angažmana najbolje što može; (B) Član ne može nastaviti angažman ako se klijent nije saglasio sa ciljevima, opsegom i dometom namještenja i strukturom honorara; (C) Član ne može preuzeti angažman koji ne može biti završen na vrijeme zbog njegovih obaveza.

E.S. 2.2 Nezavisnost: Član ima dužnost isključivo prema klijentu i on mora da teži da ostane nezavisan od drugih veza koje bi mogle kompromitovati njegov sud ili rezultirati prividom kompromitovanja. Prije prihvatanja angažmana, član mora objelodaniti svom klijentu sve finansijske veze koje mogu zamagлити, ili dati

privid zamagljivanja, izgledati kao da zamagljuju, njegov sud. Ako je klijent zabrinut biznis ili organizacija, objelodanjivanje treba da obuhvati sve prošle preporuke od prethodnih poslodavaca, ili vlasničkog interesa kod bilo kojeg vlasnika, kreditora ili mušterije klijenta i bilo koje strane koja nudi finansiranje ili nastoji kupiti posao klijenta. Član mora da se kloni konflikata interesa i privida konflikata interesa.

E.S. 2.3 Kompetentnost: Član ne može prihvatiti angažman za koji njegova firma nema tehničku sposobnost.

E.S. 2.4 Iskrenost i istinoljubivost: (A) Član ne može namjerno ili bezobzirno obmanuti postojeće ili potencijalne klijente o rezultatima koji mogu biti ostvarivi kroz korišćenje usluga člana; (B) Član ne može da nudi solucije nit i pravi preporuke koje su nerealne ili nepraktične. Priroda predloženih akcija, i potencijal razgranavanja tih akcija, moraju biti predloženi klijentu.

E.S. 2.5 Integritet: (A) Član ne može objelodanjivati povjerljive informacije o svojim klijentima ili na drugi način iskoristiti takve informacije; (B) Član ne može služiti klijentu koristeći zaštićene informacije razvijene za prethodnog klijenta, bez pribavljanja odobrenja prethodnog klijenta.

E.S. 2.6 Nepredviđene naknade: Član može prihvatiti performansni bonus ili drugu nepredviđenu naknadu.

E.S. 2.7 Vlasništvo: (A) TMA prepoznaje teskoće uključene u poštovanje vlasništva akcija zabrinute kompanije klijenta; (B) Ako član posjeduje ili stiče direktan ili indirektan finansijski interes u klijentu, takav interes mora biti prikazan kreditorima i akcionarima klijenta na vrijeme, mora biti raspravljen prije dodjeljivanja i dodat akcionom vlasništvu, ne može biti raspravljan za vrijeme trajanja angažmana; (C) Ako interes u akcijama zabrinutog biznisa klijenta rezultira time da član dobija kontrolu nad klijentom, uslovi i okolnosti u kojima je interes dobijen moraju biti izneseni na vidjelo napismeno i usaglašeni prije početka angažmana. Interesi u akcijama držani od zainteresovanih povezanih sa članom, moraju biti spojeni sa članovim direktnim interesom da se odredi da li je ili ne član trebalo da kontroliše klijenta. Član mora insistirati da klijent dobije zakonitog advokata, da zastupa klijenta u vezi sa pregovaranjem i dokumentovanjem interesa u akcijama koje je ostvario član.

Pravilo III – Obaveze prema profesiji i kolegama

Član mora održati integritet i dignitet profesije.

E.S. 3.0: Odgovornost prema kolegama .

E.S. 3.1: Svaki član ima odgovornost da unapređuje profesiju kroz djelovanje sa integritetom i podržavanje ciljeva i programa Udruženja.

E.S. 3.2: Član ne može dovoditi u vezu klijenta sa kolegom u zamjenu za novčanu nagradu od kolege ili na bilo koji način učestvovati u bilo kojem honoraru koji kolega primi. Sa ovom namjerom „kolega“ ne može da uključiti partnera člana, akcionara ili zaposlenog iz članove firme, ili nezavisnog saugovarača da ima ekskluzivu, pisani ugovorni odnos sa članom ili firmom člana koji prethodi preporuci.

E.S. 3.3: Preporučujući klijenta drugom članu, član ne može da pravi bilo kakve obaveze na račun člana koji prima preporuku ili lažno predstavi kvalifikacije člana koji prima preporuku.

E.S. 3.4: Član ne može lažno predstaviti svoje kvalifikacije ili sposobnosti radi angažmana.

E.S. 3.5: Član ne može nipodaštavati ili saopštavati netačne izjave o drugom članu konkurentu za angažman.

E.S. 3.6: Član ne može odavati utisak da članstvo u TMA donosi bilo kakve kvalifikacije ili na bilo koji način garantuje minimalne kvalifikacije.

E.S. 3.7: Član mora reprezentovati saglasnost sa ovim Etičkim kodeksom.

Jedno od delikatnih pitanja za lidera zaokreta je primjena autoritarnog stila liderstva, koji po prirodi stvari prati velika koncentracija moći u njegovim rukama. Autoritarno vođenje je obično neophodno primijeniti u ranoj fazi procesa zaokreta, dok ujedno njegova primjena nosi potencijal značajnih problema u budućnosti.

Velika koncentracija moći u rukama autoritarnog lidera zaokreta može dovesti do problema. Loš scenario primjene autoritarnog vođstva mogao bi lidera zaokreta odvesti u neprihvatljivo ponašanje sa složenim posljedicama i za preduzeće i za njega lično. Opasnost predstavlja i neosjetljivost lidera zaokreta, momenat kada dalja primjena autoritarnog stila liderstva postaje nefunkcionalna, odnosno kada se potrebno odreći dijela moći i svrsishodno je preraspodijeliti unutar upravljačkog sistema preduzeća. Stoga odgovoran lider zaokreta autoritarni stil liderstva primjenjuje: a) sa najvećom profesionalnom i etičkom pažnjom; b) uz aktivnu primjenu korektivnih mjera u odnosu na negativne efekte njegove primjene; c) samo do momenta izrazite neophodnosti njegove primjene.

Thompson i drugi³³ smatraju da je vođenje biznisa na etički način u velikom interesu preduzeća, jer rehabilitacija oštećenog ugleda preduzeća zahtijeva vrijeme i novac. Strategija preduzeća mora biti etička zbog toga što: a) strategija koja je u cjelini ili djelimično neetička loše utiče na karakter zaposlenih; b) etička strategija je dobar biznis i u interesu je akcionara, jer korišćenje neetičkih strategija dovodi u pitanje ugled preduzeća, sa mogućnošću trajnih posljedica. Strategija je usko povezana sa etikom u preduzećima: a) u kojim upravljaju moralni lideri; b) u kojima su primjenjivanje etičkih načela i temeljnih vrijednosti u djelima i odlukama postali način života. Kod revidiranja svake strategijske inicijative vođstvo treba uzeti u obzir dvije vrste pitanja:

- Da li je predloženo potpuno u skladu sa etičkim kodeksom? Ima li u predloženom išta neetičko?
- Da li je očigledno da su predložene akcije usklađene sa temeljnim vrijednostima preduzeća? Ima li određenih konflikata ili problema?

Uloga lidera zaokreta se, pored sopstvene privrženosti standardima profesionalizma i poslovne etike, ogleda u izgradnji korporativne kulture koja će njegovati ove vrijednosti, što obezbjeđuje da se kolektiv u cjelini ponaša

profesionalno i etički. U kontekstu strategijskog zaokreta biznisa neophodno je prevazići mogućnost da povećan nivo nestabilnosti, nejasnoće i neizvjesnosti u pogledu mnogih vitalnih pitanja za zaposlene i preduzeće u cjelini, pokoleba profesionalizam i poslovni moral kolektiva. Potreba za dosljednošću u pridržavanju profesionalnih i etičkih načela se povećava u situaciji zaokreta i zbog spoznaje da je moralno ponašanje važan stabilizator i kohezioni faktor djelovanja zaposlenih, koji doprinosi akumuliranju neophodne energije za prevazilaženje teškoća, kao i da posljedice njihovog zanemarivanja mogu biti fatalne sa stanovišta uspješnosti oporavka preduzeća. Otuda je dragocjeno: a) da lider zaokreta pruža lično primjer istinitom komunikacijom i poštenim ponašanjem; b) da se dosljedno primjenjuju raspoložive mjere na afirmaciju i podršku profesionalnom i etičkom ponašanju; c) da ne izostane odlučna primjena sredstava predupređenja i suzbijanja ne profesionalizma i neetičnosti. Na taj način se šalje nedvosmislena poruka o važnosti i potrebi pridržavanja etičkih principa preduzeća kao poželjnom i očekivanom modelu ponašanja.

*Robbins i Coulter*³⁴ kao raspoložive mjere za poboljšanje etike u organizaciji navode:

- *Izbor službenika* – proces selekcije predstavlja priliku da se izaberu kandidati na većem etičkom nivou, kao i da se eliminišu etički problematični kandidati.
- *Etički kodeks i pravilno donošenje odluka* – etički kodeks kao formalna izjava primarnih vrijednosti organizacije i etičkih propisa koje njeni zaposleni treba da primjenjuju, popularan je način da se smanji dvosmislenost u pogledu etičkog ponašanja.
- *Liderstvo top menadžmenta* – za unapređenje etičkog ponašanja potrebna je privrženost top menadžmenta, zato što on odražava zajedničke vrijednosti i postavlja pravila ponašanja. Oni svojim ponašanjem, riječima, a posebno djelima, upućuju na model očekivanog i poželjnog ponašanja. Takođe, top menadžeri uspostavljaju pravila ponašanja praksom nagrada i kazni.
- *Ciljeve radnog mjesta i uspjeh u poslovanju* – nerealan postavljene ciljevi radnog mjesta su stresni i predstavljaju pritisak na labavljenje etičkih principa u svrhu njihovog ispunjenja. Pored postavljanja realnih ciljeva radnog mjesta, za podsticanje etičkog ponašanja neophodno je vrednovanje uspješnosti posmatrati kroz postignute rezultate, ali i etičku dimenziju načina na koji se došlo do njih. Zato je korisno organizovati programe obuke o etici.
- *Nezavisne socijalne provjere* – kombinacijom rutinskih i iznenadnih provjera odluka i prakse, u smislu primjene etičkog kodeksa organizacije, povećava se vjerovatnoća otkrivanja odstupanja, što je važan element odvratanja od neetičkog ponašanja.

- *Formalni zaštitni mehanizmi* – za zaposlene koji su suočeni sa etičkim dilemama korisno je uspostaviti formalne zaštitne mehanizme u vidu: a) postavljanja savjetnika za etiku; b) postavljanja službenika za etiku koji projektuju, modifikuju i upravljaju programom o etici organizacije u skladu sa potrebama; c) kreiranja posebnih apelacionih procesa koje zaposleni mogu da koriste pri pokretanju etičkih pitanja.

Posebno delikatno pitanje za lidera zaokreta je primjena obično neopodnošnih strategija koje za posledicu imaju masovno otpuštanje radnika, a njegova uspešnost umnogome zavisi od profesionalnih i etičkih standarda koji se ogledaju u:

- Njihovoj primjeni isključivo u kontekstu najboljih interesa preduzeća.
- Njihovoj primjeni samo kada je to neophodno.
- Njihovoj visoko profesionalnoj i etičkoj implementaciji.

Prije primjene ovih strategija potrebno je provjeriti da li se postavljeni ciljevi poslovnog zaokreta mogu ostvariti primjenom alternativnih mjera koje ne podrazumijevaju masovno otpuštanje radnika, a ako se već radi o neopodnosti njihove primjene – potrebno ih je krajnje nepristrasno i humano implementirati.

*Tourtellot*³⁵ s potpunim pravom zaključuje da je zaokret težak i pod najboljim uslovima, a da će najbolji specijalisti zaokreta „ući čisti i izaći čisti“ iz poduhvata zaokreta, jer će: a) izložiti svoju cijenu odmah i iskreno; b) donositi objektivne odluke, bazirane isključivo na najboljim interesima kompanije; c) potom napustiti kompaniju ostavljajući je sposobnom da održi zaokret. Otuda kod izbora lidera zaokreta treba biti oprezan i sa sigurnošću utvrditi da li se pridržava etičkih vrijednosti i profesionalnih standarda, što kompaniji može značajno povećati šanse za opstanak.

Strategijski zaokret biznisa je vanredno težak, složen i delikatan poduhvat koji je, do uspješnog ishoda, potrebno voditi po najvećim standardima poslovnosti i etike. To je najjasnija poruka ključnim stakeholderima da u preduzeću prepoznaju odgovornog i pouzdanog partnera koji se našao u problemima i kojem je vrijedno i potrebno pomoći. Trajna održivost preduzeća, kao cilj cjelovitog programa zaokreta, ostvaruje se kroz visoku profitabilnost, visoku konkurentnost i visok poslovni i opšt društveni ugled – kao proizvod korporativne klime i kulture u kojoj je primjena najviših profesionalnih i etičkih standarda podignuta na pijedestal temeljnih vrijednosti. Izuzetno važnu ulogu u izgradnji i njegovanju profesionalnog i etičnog poslovnog ambijenta u preduzeću koje provodi strategijski zaokret biznisa ima lider zaokreta.

7

Rezultati (uspješnost) sprovođenja strategijskog zaokreta biznisa

Rezultat sprovođenja strategijskog zaokreta biznisa je od vitalne, ako ne i sudbonosne važnosti za oslabljeno preduzeće. U osnovi ishod poslovnog zaokreta može biti uspješan, djelimično uspješan ili neuspješan. Zbog težine situacije preduzeća i složenosti postupka zaokreta, uspješni zaokreti nijesu česti.

*Slatter i Lovett*³⁶ moguće ishode zaokreta vide kao:

1. Neoporavljiv zaokret:

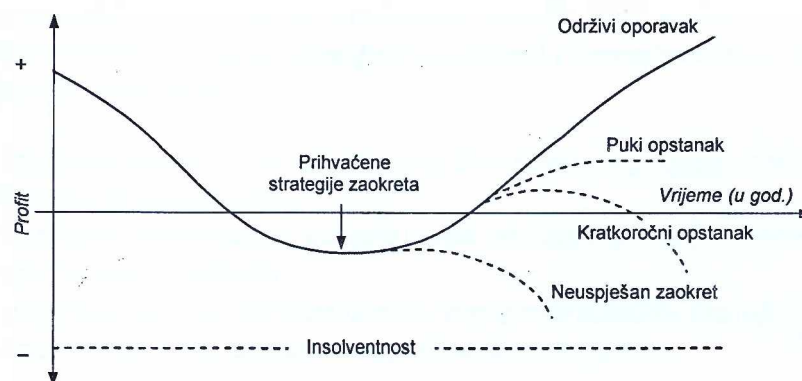
- a. *Neuspješan zaokret* – pokušaj zaokreta je bio neuspješan i firma ne može dalje postojati kao održiva, samo stalna cjelina u kratkom periodu. Ona će neizbježno propasti i sa ekonomskog stanovišta više nije vrijedno pokušavati zaokret.
- b. *Kratkoročni opstanak, ali konačni neuspjeh* – zaokretom su postignuti kratkoročni rezultati, ali firma nije dugoročno održiva. Ovi biznisi se obično prodaju odmah po postizanju kratkoročnih efekata zaokreta.

2. Oporavljiv zaokret:

- a. *Puki opstanak sa neprivlačnim profitima* – firma se oporavlja, ali se ne uspijeva postići održivi oporavak. Firma se obično poslije zaokreta proda, a novi vlasnik je u poziciji da je kroz benefite udruživanja pretvori u održivi biznis.
- b. *Održivi oporavak i dobri profiti* – uspješnim zaokretom se formira dugoročno održiv biznis sa visokim profitima.

Firme bez nade karakterišu neki ili svi sljedeći faktori: a) propadanje u njihovoj osnovnoj djelatnosti; b) nedjeljiva imovina, c) visoki fiksni troškovi; d) vrlo brz pad potražnje (30% ili više u jednoj godini); e) gubitak regulatorne licence sa malo šanse za skorim povraćajem; f) totalni gubitak povjerenja kupaca.

Održivi oporavak je realno ostvarljiv kad su uzroci propadanja firme u: a) lošem menadžmentu; b) nedostatku kontole; c) generalnoj operativnoj neefikasnosti i d) proizvodno-tržišnim slabostima u pomoćnoj djelatnosti. Održiv oporavak može biti onemogućen ako su uzroci propadanja povezani sa slabom proizvodno-tržišnom pozicijom firme u njenoj osnovnoj djelatnosti. Firma može imati više šansi za oporavak u sastavu veće firme kupca, spremne da značajnije investira u njen zaokret, ali ni tada oporavak nije siguran. Održivi oporavak se obično najlakše postiže kada firma još nije zahvaćena krizom, dok još ima dostupna značajnija finansijska sredstva i jaču konkurentsku tržišnu poziciju, na kojoj može graditi budućnost. Održivi oporavak uključuje postizanje održive i odbranjive strategije biznisa, podržane adekvatnom organizacionom i upravljačkom strukturom. To znači da se firma kompletno oporavila, da pravi dobre profite i da je malo vjerovatno da će se suočiti sa ponovnom krizom u skoroj budućnosti. Održivi oporavak zahtijeva da firma razvije održivu konkurentnu prednost kao osnovu za razvoj održive i odbranjive strategije biznisa.



Prikaz 8: Mogući ishodi zaokreta³⁷

Maheshwari³⁸ rezultat pokušaja zaokreta smatra funkcionalnom međuzavisnošću: a) faktora okruženja; b) organizacionih faktora; c) strategije zaokreta. Tako da rezultat pokušaja zaokreta može biti:

- Dalje propadanje organizacije.
- Obnova organizacije.

Uspješnost programa zaokreta je logično posmatrati u kontekstu stepena ispunjenja postavljenih ciljeva. S obzirom da program zaokreta ciljno može biti usmjeren na stabilizaciju krize, stabilizaciju krize i novo strategijsko usmjerenje biznisa, i cjelovit poslovni zaokret; rezultati njegove primjene mogu biti potpuna ili djelimična uspješnost, kao i neuspjeh u ostvarenju postavljenog cilja.

Rezultati postupka zaokreta mogu zavisiti od niza faktora. Uočljive su i razlike između uspješnih i neuspješnih zaokreta. U nastavku su navedeni neki od karakterističnih pristupa u literaturi.

*Miller i Dess*³⁹ kao kritične faktore uspješnosti zaokreta navode: a) postizanje konkurentске prednosti; b) vođstvo kompanije.

*Slatter i Lovett*⁴⁰ podsjećaju na povezano djelovanje sljedećih glavnih faktora na mogućnost oporavka:

- Uzroka propadanja.
- Ozbiljnosti krize.
- Stava steikholdera.
- Istorijske strategije firme i internog okruženja.
- Spoljnog okruženja i karakteristika industrije.
- Firmine strukture trošak/cijena.

*Khandwalla*⁴¹ je u ranije pominjanoj studiji 120 slučajeva zaokreta, mjerenjem uspješnosti i upoređivanjem uspješnih i neuspješnih zaokreta, došao do sljedećih zaključaka:

- Uspješni zaokreti su obuhvatali širi obim promjena koristeći više komponenti zaokreta.
- Uspješne zaokrete je karakterisala ravnoteža između tvrdih i mekih komponenti zaokreta.
- Uspješni zaokreti se karakterišu transformacionim promjenama koje obuhvataju širok spektar menadžerskih inicijativa.

Druga studija, posvećena temi upoređenja uspješnih i neuspješnih zaokreta, ukazuje na dvije osnovne razlike među njima: a) uspješne firme koriste duplo više generičkih strategija zaokreta od neuspješnih firmi; b) primjenjuju opšte strategije paralelno; c) implementiraju strategije energičnije. Uspješne zaokrete karakterišu:

- Promjene menadžmenta, naročito postavljanje novog izvršnog i finansijskog direktora.
- Upotreba višestrukih strategija generisanja novca.
- Unaprijeđeni sistemi finansijske kontrole, koji su stvarno korišćeni od menadžmenta na instaliranju performansama orijentisane kulture
- Shvatanje da strategije smanjenja troška, iako važne, mogu biti nedovoljne za uspješan efekat zaokreta.
- Fundamentalna proizvodno-tržišna preorijentacija, uporedo sa unapređenjem operativnog marketinga.

Rezultati (uspješnost) sprovođenja strategijskog zaokreta biznisa

- Značajne organizacione promjene u dijelu strukturnih procesa i unapređenja komunikacije.⁴²

Praksa bilježi relativno nisku opštu stopu uspješnosti poslovnog zaokreta, a što je razumljivo u kontekstu njegove ekstremne težine i složenosti.

Thompson i drugi navode da su napori zaokreta često visokorizični i da ne uspijevaju. To potkrepljuju rezultatima detaljne studije 64 preduzeća koji pokazuju da kod najproblematičnijih preduzeća u osam osnovnih industrija nijedan zaokret nije bio uspješan. Kao najočigledniji razlozi neuspjeha zaokreta se navode:

- Kasno započinjanje zaokreta.
- Nedostatak novca.
- Nedostatak konkurentskih sposobnosti.

Rezultati istraživanja dalje ukazuju na to da:

- Preduzeća koja su neaktivna i čekaju da teška vremena prođu imaju samo 10% šansi za oporavak.
- Značajno su povećani izgledi za opstanak preduzeća čija strategija zaokreta je obuhvatala kupovinu imovine sa svrhom jačanja njene djelatnosti na ključnim tržištima.
- Izgledi oporavka su još više povećani kod preduzeća koja su kombinovale kupovinu imovine (ili drugih preduzeća) na svojim ključnim tržištima i prodaju imovine koja nije bila bazična za njihovo poslovanje.⁴³

Dodatnu pažnju zahtijeva pitanje cjelovitosti poslovnog zaokreta kao faktora njegove uspješnosti. Uspješan poslovni zaokret u uslovima izrazite turbulentnosti i diskontinuiteta savremenog poslovnog ambijenta zahtijeva cjelovit program zaokreta, usmjeren na trajnu održivost preduzeća. Preduzeće se potpunim poslovnim zaokretom vraća uspješnom poslovanju postižući visoku profitabilnost, visoku konkurentnost, kao i dobar poslovni i širi društveni ugled. Privremena i djelimična rješenja u svijetlu savremene primjene poslovnog zaokreta mogu imati samo svrhu međupoteza ili trenutne prelazne situacije. Parcijalne akcije mogu značiti djelimično poboljšanje i prividnu stabilizaciju pozicije preduzeća, ali gubljenjem dragocjenog vremena i oskudnih resursa dalje usložnjavaju situaciju preduzeća. Potreba potpunosti poslovnog zaokreta dobija poseban smisao u uslovima djelovanja aktuelne globalne ekonomske krize, kada izrazite egzistencijalne prijetnje i prijeteće neekonomske implikacije nameću kratkoročne prioritete i moguće nepotpuna rješenja.

Ilustracija: General Electric⁴⁴

Jack Welch, koji je dvadeset godina (1980–2000) bio prvi čovek kompanije *General Electric*, sproveo je jedan od najpoznatijih i najuspješnijih poslovnih zaokreta i zato je od strane *Financial Timesa* i revizorke kuće *PWC* proglašen za najboljeg menadžera svijeta, a časopis *Fortune* ga je proglasio menadžerom XX vijeka.

U svojoj autobiografiji on navodi da u vrijeme njegovog dolaska na čelo kompanije niko u njoj ni izvan nje nije bio svjestan krize. Konkurencija iz Azije je već godinama nadirala, gutajući jedan za drugim domaće proizvođače radioaparata, fotoaparata i kamera, televizora, čelika, automobila i dr. *General Electric* je to osjetio na svojoj proizvodnji televizora, gdje je globalna konkurencija – posebno japanska – proždimala njenu dobit. Kompanija je imala nekoliko ranjivih sektora, među kojima i one za proizvodnju aparata za domaćinstvo i elektronske robe za široku potrošnju.

Welch je redefinisao strategiju u svakom pojedinačnom biznisu kompanije. Postavio je standarde visoke konkurentnosti pravilom da kompanija treba da bude prva ili najviše druga u nekom biznisu, ili će iz njega izaći. Izašao je iz biznisa sa lošom perspektivom tipa malih aparata za domaćinstvo i televizora, a istovremeno započeo i intenzivno širio perspektivne biznise tipa finansijskih usluga i telekomunikacija. Napravio je blizu sto akvizicija i potpuno promijenio *General Electric*, koji je postao „agresivna, konkurentna i nestrpljiva“ kompanija. Nenadmašno uspješno i dosledno je sprovodio svoje strategijske inicijative, kao što su ostvarivanje kvaliteta „šest sigma“, globalizacija i elektronizacija poslovanja, stvorivši standarde prema kojima se i danas definiše moderna kompanija.

Welch je kao generalni direktor kompanije *General Electric* u dvadesetogodišnjem periodu povećao njenu vrijednost za više od 450 milijardi USD. Vrijednost kompanije je svake godine rasla po 23%, a profit je bio više od osam puta veći u godini odlaska u odnosu na godinu dolaska na mjesto generalnog direktora. Tako je Jack Welch postao jedan od najslavnijih poslovnih lidera u svijetu.

Uspjeh strategijskog zaokreta biznisa se imperativno postavlja pred oslabljenim preduzećem. Neuspjeh programa zaokreta ima složene implikacije za preduzeće, koje se mogu ogledati u sljedećem: a) daljem neefektivnom trošenju kritično oskudnih sredstava i vremena; b) neuspjelom pokušaju da se poslovnim zaokretom preduprijedi kulminacija krize i propadanja preduzeća; c) i u krajnjem slučaju, propuštanju posljednje mogućnosti da se preduzeće oporavi kroz program zaokreta i tako izbjegne njegova konačna propast. S druge strane, uspješan poslovni zaokret predstavlja veliki i rijedak poslovni uspjeh. Nije veliki broj posrnutih preduzeća koja uspijevaju da se oporave i vrate trajno održivom poslovanju. Ostvarenje privremenih rezultata i primjena parcijalnih rješenja, u kontekstu savremene primjene poslovnog zaokreta, može imati samo svrhu prelazne situacije koju je potrebno intenzivno dalje unapređivati. Reosmišljeno trajno održivo preduzeće je kruna uspjeha cjelovito zaokruženog poduhvata strategijskog zaokreta biznisa.

Rezultati (uspješnost) sprovođenja strategijskog zaokreta biznisa

Na kraju Glave VI „Specifični aspekti vođenja strategijskog zaokreta biznisa“ možemo konstatovati: Vođenje strategijskog zaokreta biznisa je vanredno zahtjevan, složen i težak posao, povjeren specijalizovanim praktičarima (liderima) zaokreta ili kompanijskim doktorima, koji posjeduju visoke menadžerske vještine i liderske sposobnosti. Pozicija steikholdera preduzeća i umijeće rješavanja situacija sa suprotstavljenim aspektima zaokreta umnogome opredjeljuju njegovu uspješnost. Visok nivo radnog stresa je redovan pratilac, a profesionalizam i primjerna etičnost predstavljaju vitalna obilježja vođenja strategijskog zaokreta biznisa. Cjelovit program zaokreta, kao krunu uspješnosti, ima ponovo osmišljeno, trajno održivo preduzeće.

Bilješke

- ¹ Slatter, S., Lovett, D., Barlow, L. (2008), *Leading Corporate Turnaround – How Leaders Fix Troubled Companies*, John Wiley & Sons Ltd, str. 1–2.
- ² Isto kao 1, str. 2–4.
- ³ Isto kao 1, str. 227–228.
- ⁴ Brandt, A. W. Jr. (2002), „The Zone of Insolvency: Four Rules for Living for Directors and Officers,” *Turnaround Management – A Guide to Corporate Restructuring*, Institutional Investor in association with Turnaround Management Association, spring, str. 111–114.
- ⁵ Tourtellot, L. P. (2002), „Selecting the Right Turnaround Specialist,” *Turnaround Management – A Guide to Corporate Restructuring*, Institutional Investor in association with Turnaround Management Association, spring, str. 50–55.
- ⁶ Isto kao 1, str. 15–16.
- ⁷ Heimbouch, H. (2001), „Racing for Growth – An Interview with PerkinElmer’s Greg Summe”; *Harvard Business Review on Turnarounds*, Harvard Business School Press, Boston, 2001, str. 89–104, (prilagođeno).
- ⁸ Kotter, P. J. (1990), *A Force for Change – How Leadership Differs from Management*, The Free Press, New York, str. 4–5.
- ⁹ Isto kao 8, str. 6.
- ¹⁰ Isto kao 1, str. 11.
- ¹¹ Isto kao 1, str. 11.
- ¹² Đuričin, D., Janošević, S. (2005), *Menadžment i strategija*, CID – Ekonomski fakultet Beograd, str. 400–401.
- ¹³ Coleman, D. (1998), „What Make a Leader”, *Harvard Business Review*, November–December, str. 88.
- ¹⁴ Khandwalla, P. (2001), *Turnaround Excellence: Insights from 120 cases*, Response Books, New Delhi, str. 15–17, (prilagođeno).
- ¹⁵ Kotter, P. J. (1998), *Vođenje promjena*, Želid, Beograd, 1998, str. 205.
- ¹⁶ Isto kao 1, str. 12.
- ¹⁷ Isto kao 1, str. 13.
- ¹⁸ Maheshwari, K. S. (2007), *Turnaround Excellence – Six Studies of Corporate Renewal*, Penguin Books Ltd, str. 18.
- ¹⁹ Marks, E. (2002), „The Roles of Directors in Troubled Companies,” *Turnaround Management – A Guide to Corporate Restructuring*, Institutional Investor in association with Turnaround Management Association, spring, str. 107–109.
- ²⁰ Hass, J. W., Lagrange C. P. (2002), „What Every Investor Should Know about Lenders and the Turnaround Process,” *Turnaround Management – A Guide to Corporate Restructuring*, Institutional Investor in association with Turnaround Management Association, spring, str. 75.
- ²¹ Isto kao 18, str. 18–23.
- ²² Vukasović G. V. (2010), *Corporate Turnaround: Current State And Application In The Contemporary Business Context*, *Global Business Conference*, Dubrovnik, str. 147.
- ²³ Isto kao 1, str. 10.

Bilješke

- ²⁴ Slatter, S., Lovett, D. (1999), *Corporate Turnaround – Managing Companies in Distress*, Penguin Books, str. 99.
- ²⁵ Isto kao 24, str. 5.
- ²⁶ Robbins, P. S, Coulter, M. (2005), *Menadžment*, Data status, Beograd, str. 323–324.
- ²⁷ Isto kao 12, str. 102.
- ²⁸ Welch, J., Byrne, A. J. (2003), *Autobiografija – najuspješnijeg menadžera XX stoljeća*, Naklada Zadro, Zagreb, str. 60–61.
- ²⁹ Holsti R. O. (1987), „Limitations of Cognitive Abilities in the Face of Crisis“, *Journal of Business Administration*, Vol. 9, No. 2, spring.
- ³⁰ Thompson, A. A. Jr., Strickland, J. A. III., Gamble, E. J. (2008), *Strateški menadžment – u potrazi za konkurentskom prednošću*, Mate, Zagreb, str. 283–285.
- ³¹ Isto kao 26, str. 111–114.
- ³² www.turnaround.org
- ³³ Isto kao 30, str. 298–301.
- ³⁴ Isto kao 26, str. 115–119.
- ³⁵ Isto kao 5, str. 55.
- ³⁶ Isto kao 24, str. 114–117.
- ³⁷ Isto kao 24, str. 115.
- ³⁸ Isto kao 18, str. 36.
- ³⁹ Miller, A., Dess, G. G. (1996), *Strategic Management*, International edition, McGraw-Hill, Inc, str. 183.
- ⁴⁰ Isto kao 24, str. 107.
- ⁴¹ Isto kao 14, str. 160.
- ⁴² Isto kao 1, str. 46–47.
- ⁴³ Isto kao 30, str. 226.
- ⁴⁴ Isto kao 28.

GLAVA VII: STUDIJA SLUČAJA: Strategijski zaokret biznisa – AD JADRAN iz Perasta

1. *Jadran* kroz vrijeme – kuća sa tradicijom
2. Kriza devedesetih i propadanje preduzeća
3. Program svojinske, upravljačke, i organizacione transformacije
4. Djelimična stabilizacija kroz transformaciju preduzeća
5. Poslovni zaokret kroz stečajni postupak
6. Novo poslovno usmjerenje: osnovna djelatnost – turizam
7. Nova poslovna misija preduzeća
8. *Jadran* i Perast – istorijska misija
9. Razvoj podržavajuće korporativne kulture – KC *JadranArt*
10. Hotel *Smekija* – tržišno pozicioniranje i očekivani efekti (projekcija)

Vrijedno pažnje je iskustvo preduzeća *Jadran* iz Perasta, ostvareno u procesu njegovog poslovnog zaokreta promjenom područja poslovanja – od konfekcije, u kojoj je egzistiralo bezmalo osam decenija, ka turističkoj djelatnosti. Zaokret u poslovanju preduzeća je prouzrokovan krizom devedesetih godina, koja je izazvala propadanje i ugrozila sam njegov opstanak. Poslovni zaokret u *Jadranu* se odvijao u dramatičnim, ekstremno neregularnim poslovnim i društvenim prilikama – geopolitičke regionalne krize i sistemske tranzicione krize tog perioda.

Prateći događaje u *Jadranu*, može se reći da je u ekstremno teškim unutrašnjim i spoljnim prilikama uspio ostvariti tri dragocjena cilja :¹

- Preduzeće je, uz manje umanjeње imovine, trajno saniralo krizu strategijskog karaktera – koja je polovinom devedesetih dovela u pitanje sam njegov opstanak i svrstala ga među krupne probleme crnogorske privrede.
- Preduzeće je ostvarilo novo poslovno usmjerenje – otvarajući održivu perspektivu u turističkoj djelatnosti – baziranu na sačuvanim vrijednim nekretninama, posebno kompleksu u Perastu .
- Preduzeće je sve procese sprovedo u cjelini transparentno, tijesno sarađujući sa nadležnim državnim organima – pri čemu je kao visoko odgovoran član društvene zajednice dalo vidan doprinos u unapređenju ambijentalnih i kulturnih vrijednosti grada.

Studija analizira poslovni zaokret *Jadrana* u domenu stabilizacije krize i preusmjeravanja preduzeća, tj. period do njegove privatizacije (kada je završen i mandat autora studije na čelu preduzeća). Očekivalo se da uspješnom privatizacijom preduzeće nađe reputabilnog strategijskog partnera, čijim ulaganjem bi se poslovni zaokret sproveo u cjelini. Treba napomenuti da je preduzeće uspješno izbjeglo nepovoljne pokušaje privatizacije: kao tekstilne fabrike koja ne radi, privatizacije kroz stečajni postupak i privatizacije prodajom akcija na berzi – ali ne i prevođenje obavljeno na međunarodnom tenderu krajem 2006. godine (po Planu privatizacije Vlade Crne Gore).

Potrebno je naglasiti da je poslovni zaokret *Jadrana* dominantno zavisio od sistemskih – tranzicionih procesa i burnih opšt društvenih zbivanja (izrazito kompleksnih društvenih odnosa) tog perioda , kao i da nemogućnost temeljne analize lokalnog i šireg okruženja umanjuje mogućnost cjelovitog sagledavanja vanredne složenosti situacije i postupka zaokreta u poslovanju preduzeća. Takođe, zbog izrazite neregularnosti novčanih tokova u dužem vremenskom periodu (hiperinflacija, visoka stopa inflacije) i dvostruke promjene domaće valute (dinar – marka – euro), studijom nije bilo moguće objektivno obuhvatiti finansijski aspekt poslovanja preduzeća u punoj mjeri.

Jadran kroz vrijeme – kuća sa tradicijom²

Jadran je kuća sa dugom tradicijom. Na svom dugom poslovnom i društvenom putu prolazio je kroz bolja i lošija vremena, vremena razvoja i rasta, potpune poslovne i društvene afirmacije, ali i kroz periode krize i propadanja.

Početak rada. Poslije obavljenih priprema, *Jadran* je otpočeo sa radom 13. oktobra 1924. godine u Tivtu, kao „odječna radionica“ koja je bila posebno odjeljenje u sklopu glavnog intendantskog skladišta Kraljevske mornarice. Godine 1934. počela je akcija za njeno preseljenje iz Tivta u Perast.

Preseljenje u Perast. *Jadran* se 1936. godine seli iz Tivta u Perast, na mjesto svog sadašnjeg kompleksa, poslujući pod nazivom „Kraljevina Jugoslavija – Glavno mornaričko slagalište – Vojnoodječna radionica – Perast.“ Tada se Odječna radionica proširuje obučarskim i odjeljenjem za pletenje, tako da pored izrade odjeće za potrebe Ratne mornarice proizvodi i mornarske maje, obuću i šalove. Zapošljava oko 120 radnika, koji su radili u sljedećim sektorima: obučarska radionica, krojnica, šivaona, pletiona, pomoćne radionice (centrala el. struje sa liftom, mehanička radionica sa kotlarnicom, magacinska služba i transport, kancelarijska služba, higijena). Tada se završava započeta zgrada preko puta palate Smekija, koja je sagrađena u istom stilu i od istog materijala (za njenu fasadu je brodovima dovožen kamen sa Korčule).

Ratne godine. Ratne 1941. godine Radionica propada. U godinama rata okupator je Radionicu, smanjenim kapacitetom, koristio za svoje potrebe.

Poratni period. U periodu nakon Drugog svjetskog rata Radionica dobija naziv „Zavod za izradu vojne odjeće i rublja JRM“. Godine 1945. upošljava 80 radnika. Status privredne organizacije koja proizvodi odjeću i rublje za potrebe JNA dobija 1948. godine. Tada mijenja naziv u „Preduzeće za izradu modne odjeće i rublja“ i zapošljava 120 radnika. Zavod, odnosno preduzeće, finansira se iz budžetskih sredstava, što mu omogućuje postepeni razvoj i modernizaciju uz stabilno poslovanje sve do 1955. godine, kada bilježi poslovni gubitak. Preduzeće je iz svojih i sredstava Armije preduzelo značajne

investicije za poboljšanje uslova života i rada zaposlenih – organizovalo je društvenu ishranu, dom zdravlja sa opštom i zubnom ambulantom, te opremilo čitaonicu. Pored toga, preduzeće se u saradnji sa vojskom angažovalo i na izgradnji opšte infrastrukture, neophodne široj društvenoj zajednici. Izgrađeni su: vodovod Risan – Perast, dalekovod Ljuta – Perast, telefonska linija Kotor – Perast. Preduzeće je kao vojna fabrika postizalo značajne poslovne rezultate, o čemu svjedoči i visoko priznanje „Prelazna zastava Vlade FNRJ“, dodijeljeno kao priznanje najboljem preduzeću u okviru Uprave za poslove Vojne industrije u branši izrade vojne konfekcije 1952. godine.

Osvajanje proizvodnje za civilno tržište. *Jadran* 1957. godine počinje sa postepenim osvajanjem proizvodnje za široku potrošnju, dok vojni programi i u kasnijem periodu čine značajan dio njegove proizvodnje.

<i>Godina</i>	<i>Vojni programi</i>	<i>Civilni program</i>
1957.	85%	15%
1958.	77%	23%
1959.	68%	32%
1960.	55%	45%
1961.	45%	55%
1962.	40%	60%
1963.	27%	73%

Prikaz 1: *Relativna struktura korišćenja kapaciteta preduzeća: vojni/civilni programi u periodu 1957–1963. god.*

Kao što se iz prethodne tabele vidi, učešće civilnog programa je 1957. godine činilo svega 15% ukupne proizvodnje. To učešće se postepeno povećavalo na 23% u 1958. godini, 32% u 1959. godini, na 45% u 1960. godini. Već 1961. godine civilni program čini više od polovine ukupne proizvodnje – 55%. Trend rasta učešća civilnog programa u ukupnoj proizvodnji sa nastavlja i u 1962. godini, kada čini 60%, kao i u 1963. godini, kada dostiže cijelih 73% ukupne proizvodnje preduzeća.

Jadran 1958. godine gubi status vojnog preduzeća, a krajem 1961. godine i status radne organizacije koja proizvodi za potrebe vojske.

Početak izvoznih poslova. Osvajanje civilnog programa je, u stvari, za Preduzeće značilo i početak proizvodnje za inostrano tržište. U periodu 1957–1963. godine izvoz je ostvaren na tržište Zapadne Njemačke, Etiopije, Burme i SSSR-a. Već na samom početku rada za inostrano tržište postignut je zavidan kvalitet ostvarene proizvodnje, što je bila osnova dalje izvozne

afirmacije Preduzeća. Preduzeće je u ovom periodu za inostrano tržište izradilo suknje, pantalone i košulje, kao i neke druge proizvode.

Prinudna uprava: kraj 1969 – kraj 1971. godine. Novi status i promijenjeni uslovi poslovanja i finansiranja donijeli su Preduzeću dugogodišnje krupne poslovne probleme koji su kulminirali krajem šezdesetih godina. Dubina krize je društvenoj zajednici nametnula pitanje daljeg opstanka preduzeća. *Jadran* u tom periodu čine pogoni u Perastu i Kotoru, trgovačka mreža od oko 40 prodavnica širom zemlje, predstavništva u Beogradu i Zagrebu, te pogon za stambenu izgradnju u Perastu. Broj zaposlenih se kreće oko hiljadu.

Složen i delikatan posao sanacije preduzeća prinudna uprava je uspješno završila krajem 1971. godine, kada je ukinuta. Prinudna uprava je u dvogodišnjem periodu uspjela da sanira finansijske gubitke iz prethodnog perioda, konsoliduje poslovanje, te odredi buduću pravac razvoja preduzeća. Sa glasno društvenom sistemom, možemo reći da je društvena zajednica imala presudnu ulogu u sanaciji i očuvanju fabrike.

Zlatni period: 70-te i 80-te godine. Poslije prebrođene krize promišljeno se revidiraju razvojni planovi i *Jadran* zauzima ispravan poslovni kurs, orijentišući se prioritetno na izvozne poslove, a ne zanemarujući domaće vojno i civilno tržište. Potvrđuje se na svjetskim tržištima izvozeći, kroz lon aranžman, više od polovine ukupne proizvodnje, što ga svrstava među značajne izvoznike u Republici. Na domaćem tržištu predstavlja stabilnog i pouzdanog partnera vojnoj industriji, a njegovi modeli, plasirani kroz trgovačku mrežu, privlače interesovanje domaćih kupaca.

Jadran predstavlja značajan činilac privrednog i društvenog razvoja opštine Kotor, u čijem ukupnom dohotku učestvuje sa jednom desetinom. Zapošljava oko 700 radnika, pretežno žena, sa područja Boke, Republike, ali i iz drugih krajeva države. Pošto se radi o radnicima pretežno niže stručne spreme, u svojoj režiji i u saradnji sa srednjom školom u Kotoru organizuje stručnu obuku za nove radnike. Radnici zaposleni u *Jadranu* su pretežno bili i nižeg socijalnog standarda, o čemu je preduzeće posebno brinulo, zbog čega je u javnosti često slovalo za „sirotinjsku majku.“ Dobro organizuje radnički standard, a posebno se ističe u rješavanju najznačajnijih, stambenih problema zaposlenih. Tako u ovom periodu dodjeljuje više od 150 stanova i još toliko stambenih kredita.

Uspješno poslovanje preduzeća omogućuje i modernizaciju proizvodne opreme i izgradnju savremenog poslovnog prostora. To je period potpune poslovne i šire društvene afirmacije preduzeća. *Jadran* prerasta u renomiranog

proizvođača tekstila, za kojeg se veže i dobar poslovni ugled, visoko mjesto u branši, domaća i inostrana priznanja, među kojima i „Zlatni Merkur“ – međunarodna nagrada za razvoj proizvodnje i međunarodnu saradnju. *Jadran* je u dva navrata nosilac opštinske nagrade „21. novembar“, nagrade Privredne komore SR Crne Gore, Plakete Poslovne zajednice tekstilne industrije Jugoslavije, Plakete JNA, Plakete JRM, kao i niza drugih priznanja za uspjehe i ostvarenja postignuta na jugoslovenskom i stranom tržištu.

Kriza devedesetih i propadanje preduzeća³

Uspješan poslovni sistem. Krajem osamdesetih godina *Jadran* je predstavljao uspješan poslovni sistem sa razrađenim poslovima, afirmisan u djelatnosti proizvodnje konfekcije gdje je među više od 300 firmi iz branše (u SFRJ) po pokazateljima uspješnosti zauzimao oko 30. mjesta.

Osnovna djelatnost preduzeća je bila proizvodnja poluteške i teške konfekcije; muški, ženski i dječji program – kapaciteta oko 250.000 gotovih odjevnih predmeta godišnje (zavisno od složenosti izrade). Uz izvjesne razlike po pojedinim periodima i godinama, na ino-tržište je plasirano skoro 2/3, na domaće vojno tržište oko trećina, a na domaće civilno tržište blizu 10% proizvodnje. Okosnicu poslovanja čine izvozni poslovi (lon i dorada), često u kooperaciji sa renomiranim domaćim fabrikama, a posredstvom velikih domaćih izvoznih kuća i kancelarija ino-kuća u zemlji. Značaj izvoznih poslova se ogledao i u činjenici da su na osnovu njih ostvarivani prihodi u inostranoj valuti, kao i da su predstavljali podlogu za proizvodnju za domaće civilno tržište.

Preduzeće se, kao dopunskom djelatnošću, bavilo maloprodajom tekstilnih proizvoda, iz svog i asortimana drugih proizvođača, kroz svoju trgovačku mrežu sa više od 40 prodavnica, od čega su 22 bile u vlasništvu.

Duboka opštedruštvena kriza. Djelovanje regionalne geopolitičke i sistemske tranzicione krize je duboko poljuljalo društvene odnose u tom periodu, koji ćemo između ostalog pamtiti i po: teritorijalnom razbijanju SFRJ nasilnom promjenom državnih granica i ratu u okruženju; ekonomskoj blokadi *OUN*; hiperinflaciji; promjeni političkog i ekonomskog sistema; dvostrukoj promjeni domaće valute (dinar – marka – euro); agresiji *NATO*; promjeni odnosa unutar SRJ (Državna zajednica SCG) i sticanju državne nezavisnosti; tranzicionim procesima u ekonomiji i društvu praćenim krupnim političkim, socijalnim i opštedruštvenim previranjima itd.

Kriza grane. Posljedice opštedruštvene krize su bile naročito teške u tekstilnoj industriji, kako zbog osobina same industrijske grane, tako i zbog njenih posebnosti u našim uslovima: radna intenzivnost i niska akumulativnost; prezaposenost usled dugogodišnjeg širenja kapaciteta iznad realnih

mogućnosti u funkciji zapošljavanja; značajna zavisnost primarne proizvodnje od uvoza; izrazita predimenzioniranost kapaciteta na domaćem tržištu kod finalista; izrazita orijentisanost u pogledu plasmana na ino strano tržište – uglavnom u vidu dorade i lon aranžmana; nepovezanost u repro lanac; nedostatak industrijskih stručnjaka za savremenu proizvodnju; zaostajanje u tehničko-tehnološkoj opremljenosti; zaostajanje u domenu kvaliteta i dizajna, i dr. O položaju tekstilne industrije u Crnoj Gori slikovito govore podaci po kojima je, u odnosu na ukupnu industrijsku proizvodnju, učešće grane tekstila, kože gume i hemijske industrije smanjeno sa 11,68% u 1989. na 3,25% u 2000. godini, dok je proizvodnja gotovih tekstilnih proizvoda pala sa 4,23% na svega 0,37%. Cjelokupna proizvodnja konfekcije u 2000. god. je činila svega 4,9% proizvodnje ostvarene u 1989. godini. U skladu sa ovim podacima je bilo i stanje preduzeća iz ove grane (veliki pad i česti prekid proizvodnje), sa velikim brojem uvedenih stečajnih postupaka. Po tom osnovu veliki broj radnika je ostao bez posla. Kriza je aktuelizovala, ne više pitanje odsustva koncepcije unapređenja i razvoja ove industrije, već pitanje njenog samog opstanka.

Simptomi krize i propadanja preduzeća. Rani signali krize preduzeća su pratili prve naznake društvene krize krajem osamdesetih godina. Mogle su se uočiti povremene krize likvidnosti izazvane ulaganjima u zajedničku potrošnju (izgradnja i rekonstrukcija stanova). Nedugo zatim, uporedo sa političkim i socijalnim previranjima u društvu, uslijedili su socijalni protesti i u preduzeću, što je dovelo do odlaska dugogodišnjeg uspješnog direktora – koji je preduzeće oslobodio prinudne uprave (1969–1971) i vodio tokom njegovog „zlatnog perioda“ (sedamdesetih i osamdesetih). Potom je došlo do ozbiljnih problema u vezi sa namjenskom proizvodnjom. Generalno su se pogoršali i uslovi izvoznih lon aranžmana i aranžmana dorade, što je prethodilo njihovom kasnijem izmiještanju na istok.

Uzroci krize i propadanja preduzeća. Osnovni uzrok krize i propadanja preduzeća je bio gubitak tržišta u domenu osnovne djelatnosti – proizvodnje konfekcije. On se manifestovao kroz: a) gubitak tržišta namjenske proizvodnje; b) gubitak inostranog tržišta; c) nepovoljnosti i ekstremne neregularnosti domaćeg tržišta i interne nemogućnosti preorijentacije na proizvodnju za domaće tržište.

Namjenski programi su činili oko trećinu ostvarene proizvodnje na godišnjem nivou. Oni su imali važan stabilizujući značaj – s obzirom na sigurnost posla i mogućnost uravnoteženja sezonskih oscilacija u zaposlenosti kapaciteta fabrike. Tako je bilo zaključno sa 1988. godinom, kada se proizvodnja za potrebe vojske značajno smanjuje, a zatim i u potpunosti prestaje. Godine 1987. proizvedena su 108.140, a naredne 1988. godine 83.093 go-

Kriza devedesetih i propadanje preduzeća

tova odjevna predmeta (25.047 jedinica ili 23,16% manje), da bi 1989. i 1990. obim ostvarene namjenske proizvodnje opao na nepuna tri procenta u odnosu na onu iz 1987. godine.

<i>Godina</i>	<i>Realizacija (kom.)</i>	<i>U odnosu na 1987 (%)</i>
1987.	108.140	100,00
1988.	83.093	76,84
1989.	3.071	2,84
1990.	3.065	2,83
1991.	-	-

Prikaz 2: Ostvarena proizvodnja – namjenski program (1987–1991)

Fatalni udar na poslovanje preduzeća su predstavljali efekti djelovanja ekonomske blokade OUN (sredina 1992.). Gubitak inostranog tržišta na koje je u periodu 1989–1991. godine plasirano iznad 80% ostvarene proizvodnje (1989: 88,36%; 1990: 86,11%; 1991: 80,92%), predstavljao je nepremostivu prepreku daljem radu fabrike.

<i>Godina</i>	<i>Realizacija (kom.)</i>	<i>U odnosu na 1987 (%)</i>
1987.	128.385	100,00
1988.	137.529	107,12
1989.	161.420	125,73
1990.	152.060	118,44
1991.	140.966	109,80
1992.	88.946	69,28
1993.	11.730	9,14

Prikaz 3: Ostvarena proizvodnja za izvoz (1987–1993)

Realizacija preduzeća na inostrano tržište u periodu 1987–1991. godine je bila zavidna (uz izvjesne normalne oscilacije). Proizvodnja za izvoz, zbog početnog djelovanja ekonomske blokade, značajno je smanjena u 1992. godini – na 88.946 jedinica (što čini smanjenje od 52.020 jedinica ili 36,90% u odnosu na prethodnu, odnosno smanjenje od 39.439 jedinica ili 30,72% u odnosu na 1987. godinu). To je bio uvod u drastično smanjenje proizvodnje za inostrano tržište u narednoj 1993. godini, kada je realizovano svega 11.730 gotovih odjevnih predmeta (svega 9,14% proizvodnje iz 1997. ili 13,19% iz prethodne godine), odnosno u prestanak proizvodnje za izvoz i prestanak rada fabrike.

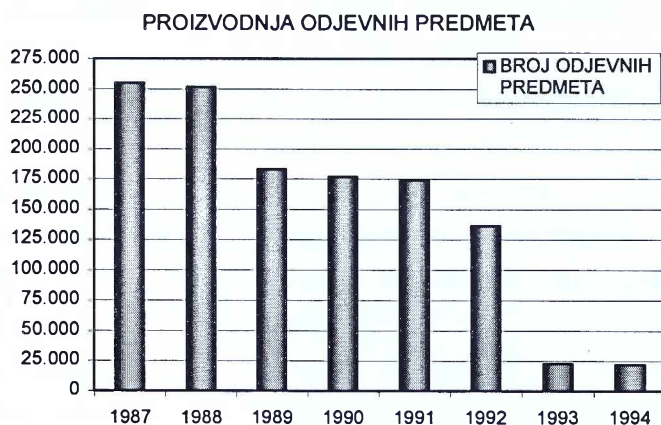
Preorijentacija na domaće tržište nije bila moguća, kako zbog spoljnjih faktora: ekstremne neregularnosti robno-novčanih tokova, višestruke predi-

menzioniranosti konfekcijskih kapaciteta, zatvorenosti tržišta za tehničko-tehnološko osavremenjivanje, i dr; tako i zbog unutrašnjih razloga: potpunog zanemarivanja razvoja sopstvenih programa izazvanog trajnom orijentacijom na doradu i lon aranžmane, zastarjele tehnologije, nedostatka sredstava i industrijskih stručnjaka, i dr. Pokušaj samostalne proizvodnje za domaće tržište je rezultirao proizvodima neprihvatljivim za tržište sa stanovišta kvaliteta i dizajna.

Godina	Realizacija (kom.)	U odnosu na 1987 (%)
1987.	254.803	100,00%
1988.	251.604	98,74%
1989.	182.678	71,69%
1990.	176.582	69,30%
1991.	174.204	68,37%
1992.	136.215	53,46%
1993.	22.522	8,84%
1994.	21.938	8,60%

Prikaz 4: Ostvarena proizvodnja (1987–1994)

Zbog svega navedenog, ukupno ostvarena proizvodnja bilježi silazni trend – prvo za oko 1/3 (1989, 1990, 1991), zatim na nešto više od 1/2 (1992), da bi 1993. godine proizvodnja pala na manje od 10% proizvodnje iz 1987. godine (prikazi 4 i 5).



Prikaz 5: Ostvarena proizvodnja (1987–1994)

Trgovačka mreža preduzeća više nije postojala kao organizovan malo - prodajni poslovni sistem, tako da je preduzeće bilo prinuđeno da se, pored osnovne (proizvodnje konfekcije), prestane baviti i svojom dopun skom djelatnošću (maloprodaja tekstilnih proizvoda).

Od ukupno 43 prodavnice, 11 je bilo u Crnoj Gori, 24 u Srbiji, 5 u Bosni i Hercegovini, i 3 u Hrvatskoj.

	Prodavnice (svega)	Vlasništvo	Zakup
Crna Gora	11	5	6
Srbija	24	13	11
Bosna i Hercegovina	5	2	3
Hrvatska	3	2	1

Prikaz 6: Teritorijalni raspored prodavnica trgovačke mreže

U vlasništvu preduzeća su bile 22, a uzeta u zakup 21 prodavnica.

Prodavnice u vlasništvu preduzeća (mjesto, ev. broj - status)	Prodavnice u zakupu (mjesto, ev. broj - status)
Priština (br. 5) – <i>zakup</i>	Podgorica – ulica Slobode (br. 1)
Peć (br. 7)	Herceg Novi (br. 2)
Čapljina II (br. 8) – <i>izvan posjeda</i>	Tivat (br. 3)
Sremska Mitrovica (br. 11) – <i>zakup</i>	Golubovci (br. 4)
Kruševac (br. 12)	Kosovska Mitrovica (br. 6)
Paraćin (br. 13) – <i>zakup</i>	Ada (br. 9) – <i>zatvorena</i>
Zadar (br. 15) – <i>izvan posjeda</i>	Kladovo (br. 10) – <i>zatvorena</i>
Vrbas (br. 16) – <i>zakup</i>	Leskovac (br. 14)
Mostar (br. 17) – <i>izvan posjeda</i>	Trebinje (br. 18) – <i>izvan posjeda</i>
Kotor – Tabačina (br. 21) – <i>zakup</i>	Pula (br. 19) – <i>izvan posjeda</i>
Gnjilane (br. 22) – <i>zakup</i>	Beograd – Srpskih vladara (br. 20) – <i>zatvorena</i>
Perast (br. 23)	Nikšić (br. 24)
Kotor – Stari grad (br. 25)	Šabac (br. 26) – <i>zatvorena</i>
Dubrovnik (br. 27) – <i>izvan posjeda</i>	Čapljina I (br. 28) – <i>izvan posjeda</i>
Požarevac (br. 29)	Beograd – Miljakovac (br. 33) – <i>zatvorena</i>
Prokuplje (br. 30) – <i>zakup</i>	Bogatić (br. 36)
Uroševac (br. 32) – <i>zakup</i>	Beograd – Vidikovac (br. 39) – <i>zatvorena</i>
Bijelo Polje (br. 34) – <i>zakup</i>	Novi Kneževac (br. 40) – <i>zatvorena</i>
Vranje (br. 35) – <i>zakup</i>	Ulcinj (br. 41) – <i>zatvorena</i>
Bečej (br. 37) – <i>zakup</i>	Bujanovac (br. 42) – <i>zatvorena</i>
Kraljevo (br. 38)	Ljubinj (br. 44) – <i>izvan posjeda</i>
Podgorica – blok V (br. 43)	

Prikaz 7: Trgovačna mreža preduzeća – lokacija prodavnica, vlasništvo i status

Krajem osamdesetih i početkom devedesetih godina je zatvoreno 9 prodavnica uzetih u zakup (*zatvorena*). Tokom 1994. godine je od strane preduzeća izdato u zakup 11 prodavnica u vlasništvu (*zakup*). Teritorijalnim otcjepljenjem bivših jugoslovenskih republika Hrvatske i Bosne i Hercegovine, trgovačka mreža više nije bila u posjedu 8 prodavnica sa trgovačkom robom i opremom (*izvan posjeda*).

Pored značajnih gubitaka u imovini uslje d oružane secesije bivših jugoslovenskih republika, hiperinflacija je predstavljala poslovnu situaciju u kojoj je trgovačka roba prodana u bescjenje, usljed čega su prodavnice ostale gotovo prazne. Trgovačku robu nije više bilo moguće obnoviti iz sopstvenih izvora zbog prestanka proizvodnje, a asortiman drugih proizvođača nije bio isplativo dostupan zbog izrazite neregularnosti domaćeg tržišta. Pored toga, u prodavnice se dugo vremena nije ulagalo, enterijer i oprema bili su dotrajali (izuzev lokala u Kotoru, Stari grad), tako da nijesu predstavljale ozbiljnu konkurenciju posebno modernim lokalima za promet tekstilnih proizvoda – buticma (to je bio period uvođenja i ekspanzije privatne maloprodaje).

Preostali dio trgovačke mreže je još neko vrijeme radio, sa minimalnim zalihama starijeg datuma, desortiranim i dijelom neprihvatljivim za tržište sa stanovišta kvaliteta i dizajna.

Prestankom proizvodnje i trgovine, preduzeće se našlo u izuzetno teškoj situaciji. U stalnom radnom odnosu je bilo blizu 600 radnika, za koje više nije bilo posla, a koji su se u najvećem broju već nalazili u složenim socijalnim prilikama. Preduzeće je vrlo brzo iscrpilo sve vidove rezervi i ušlo u zonu zaduženosti – koja je, iako ne toliko velika u odnosu na imovinu, sa stanovišta mogućnosti njegovog funkcionisanja predstavljala blokadu aktivnosti i, s obzirom na stanje preduzeća i njegovog okruženja, sasvim izvjesno prijetila daljim uvećavanjem. Teška poslovna i socijalna situacija je prouzrokovala mučnu, traumatičnu klimu konflikta, praćenu socijalnim protestima zaposlenih.

Poodmakla faza raspada je zahvatila sve segmente preduzeća i njegovog poslovanja – preduzeće je funkcionisalo u stanju jedva kontrolisanog haosa. Dramatično stanje u preduzeću je bilo pojačano izuzetno složenim društvenim prilikama. *Jadran* je ne samo u Opštini već i u Republici slovio za jedan od kolektiva sa najsloženijom poslovnom i socijalnom situacijom. Krajem 1994. godine, poslije niza paralizirajućih protesta, došlo je do promjene uprave preduzeća (na osnovu rezultata glasanja o povjerenju članovima uprave na zboru radnika).

3

Program svojinske, upravljačke i organizacione transformacije⁴

Preduzeće pristupa, shodno republičkim propisima, svojinskoj, upravljačkoj i organizacionoj transformaciji, tako da se 1995. godine formira Dioničarsko društvo sa novim organima upravljanja. U okviru programa svojinske transformacije, preduzeće je temeljno evidentiralo i procijenilo vrijednost imovine.

<i>Metod procjene</i>	<i>Vrijednost društvenog kapitala (€)</i>	<i>%</i>
1. Knjigovodstvena vrijednost	116.628.695,30	100,00
2. Troškovna metoda	6.033.499,84	5,17
3. Prinosna metoda	1.938.115,88	1,66

Prikaz 8: *Procijenjena vrijednost društvenog kapitala*

Knjigovodstvena vrijednost društvenog kapitala preduzeća je iznosila 116.628.695,30 €. Vrijednost društvenog kapitala, procijenjena troškovnom metodom koja je prihvaćena kao najrealnija, iznosila je 6.033.499,84 € ili svega 5,17% knjigovodstvene vrijednosti, dok je procijenjena vrijednost društvenog kapitala po prinosnoj metodi iznosila 1.938.115,88 € ili 1,66% knjigovodstvene vrijednosti.

Polazeći od realnih okolnosti i mogućnosti preduzeća, a u skladu sa republičkim Zakonom o svojinskoj i upravljačkoj transformaciji, optimalno rješenje za svojinsku transformaciju preduzeća je predstavljao „mješoviti model“ koji je upisnicima omogućavao :

- Ostvarivanje besplatnih akcija.
- Ostvarivanje akcija pod povlašćenim uslovima.
- Pravednost u raspodjeli akcija (svi upisnici su dobili jed nak broj besplatnih i akcija pod povlašćenim uslovima, s tim da je popust kod akcija pod povlašćenim uslovima zavisio od godina radnog staža).

Svoje pravo je iskoristilo 674 upisnika – od kojih 411 (60,98%) radnika u stalnom radnom odnosu i 263 (24,04%) bivša zaposlena.

Agencija Crne Gore za prestrukturiranje privrede i strana ulaganja je izdala „Konačno stručno mišljenje na obračun akcionarskog kapitala preduzeća,” prema kojem je:

- Vrijednost kapitala preduzeća iznosila 6.033.499,84 €.
- Ukupan broj akcija je bio 23.601.
- Nominalna vrijednost jedne akcije je iznosila 255,64 €.
- Vlasnička struktura kapitala preduzeća je bila u posjedu radnika 34,50%, a republičkih fondova 65,50% akcionarskog kapitala.

R.b.	Akcionari	Broj akcija	Vrijednost kapitala (€)	Struktura kapitala (%)
1.	Radnici	8.143	2.0817.24,90	34,50
1.1.	Povlašćene akcije	6.107	1561.229,75	25,88
1.2.	Besplatne akcije	2.036	520.495,15	8,63
2.	Fondovi	15.458	3.951.774,94	65,50
2.1.	Fond za razvoj	9.275	2371.116,10	39,30
2.2.	Fond PIO	4.637	1185.430,22	19,65
2.3.	Fond za zapošljav.	1.546	395.228,62	6,55%
3.	Svega	23.601	6.033.499,84	100,00

Prikaz 9: Struktura akcionarskog kapitala u 1995. godini

Zaposleni i bivši zaposleni su posjedovali 8.143 akcije ukupne vrijednosti 2.081.724,90 €, sa sljedećom strukturom :

- *Besplatne akcije*: 2.036 ili 8,63% od ukupne vrijednosti koja je iznosila 520.495,15 €.
- *Akcije pod povlašćenim uslovima*: 6.107 ili 25,88% od ukupne vrijednosti koja je iznosila 1.561.229,75 €.

Fondovi su imali 15.458 akcija ukupne vrijednosti 3.951.774,94 €, raspodijeljenih na sljedeći način:

- *Fond za razvoj*: 9.275 akcija ili 39,30% od ukupne vrijednosti u iznosu od 2.371.116,10 €.
- *Fond PIO*: 4.637 akcija ili 19,65% od ukupne vrijednosti u iznosu od 1.185.430,22 €.
- *Zavod za zapošljavanje*: 1.546 akcija ili 6,55% od ukupne vrijednosti u iznosu od 395.228,62 €.

Model organizacione transformacije je predviđao da se preduzeće organizuje kao jedinstveno, dioničarsko društvo, sa dva profitna centra: a) proizvodnja – konfekcija i b) trgovina; kao i poslovnim funkcijama: a) komerci -

jalno – operativni sektor, b) finansijski sektor i c) sektor za opšte poslove – organizovanim na nivou preduzeća.

Model upravljačke transformacije preduzeća je predviđao da se svojinskom transformacijom nesvojinsko preduzeće transformiše u svojinsko i njime se upravlja na svojinskoj osnovi. Kroz Program svojinske, upravljačke i organizacione transformacije formirano je Dioničarsko društvo *Jadran*, sa svojim organima.

Treba napomenuti da jedan dio bivših zaposlenih nije pravovremeno iskoristio svoje pravo upisa akcija preduzeća. Osnovni razlog tome je bilo izrazito nepovjerenje u ukupne tranzicione procese tog perioda (što je donekle ispoljeno čak i zanatno kasnije, kod masovne vaučerske privatizacije), kao i nevjerovanje u mogućnost oporavka preduzeća. Gotovo deceniju kasnije, kako je vrijednost akcija oporavljenog preduzeća postala izvjesna, oko 200 proslijeđenih zahtjeva za naknadni upis akcija *Jadrana*, i pored upornih nastojanja, nijesu odobreni od strane nadležnih instanci.

4

Djelimična stabilizacija kroz transformaciju preduzeća⁵

Uvođenje stečajnog postupka nad preduzećem se nametalo kao jedino rješenje – svi ekonomski pokazatelji su nedvosmisleno govorili u prilog tome. Nasuprot ekonomskim, prevagnula je grupa razloga neekonomske prirode:

- Kolektiv je smatrao da zaštita radničkih interesa u dramatičnim uslovima krize treba da bude prioritet (izbjegavanje stečaja i ostajanja u radnom odnosu).
- Složena privredna i socijalna situacija u Opštini, pojačana, za to vrijeme neuobičajenom, krizom opštinske uprave.
- Vanredno turbulentne opštinedruštvene prilike.

Republički i opštinski organi su se aktivno uključili u saniranje stanja u preduzeću. S tim ciljem, sredinom januara 1995. godine u preduzeću je održan sastanak uprave sa predstavnicima republičke Vlade, SO Kotor, Sindikata i Privredne komore, na kojem je formirana radna grupa od njihovih predstavnika, dopunjena nekim penzionisanim rukovodilacima preduzeća.

U pokušaju da se izbjegne uvođenje stečajnog postupka, preduzeće nastoji da se stabilizuje kroz transformaciju. Formiranjem Dioničarskog društva donekle su stabilizovane unutrašnje prilike. Reorganizacijom preduzeća se pristupa:

- Smanjivanju kapaciteta konfekcije na oko polovinu (novi pogon), uz nastojanje da se očuva pogonska spremnost.
- Zatvaranju preostalih prodavnica, zarad smanjenja troškova (pojedine posebno važne objekte korišćene u zakupu, preduzeće je bilo prinuđeno da prepusti).
- Razvoju inicijalnih planova za diversifikaciju djelatnosti (turizam) u dijelu palate Smekija, zbog čega se nešto kasnije pristupa njenom fizičkom pražnjenju.

Zarad obezbjeđenja neophodnih sredstava za najosnovnije funkcionisanje preduzeća, na dvije javne licitacije održane 1995. i 1996. godine, prodate su prodavnice u: Peći, Uroševcu, Sremskoj Mitrovici, Prištini i Gnjilanu.

Očekivalo se da će se broj zaposlenih, makar dijelom, u dogledno vrijeme uskladiti sa projektovanim potrebama redovnim putem (penzionisanje, dokup staža, prekvalifikacija).

Jedina šansa da se preduzeće očuva u tom obliku je bila obezbjeđenje izvoznog (lon) posla. Nadu je davala u to vrijeme očekivana suspenzija ekonomske blokade. To preduzeću, posle iscrpnih nastojanja, polazi za rukom sredinom 1996. godine. Međutim, uz sve tehnološke i komercijalne probleme, preduzeće se nije moglo efikasno organizovati sa stanovišta radne snage. Pored slabosti koje su proisticale iz višedecenijskog ravnopravnog egzistiranja rada i nerada, i onih nastalih usljed perioda prekida proizvodnje, došlo je i do pojava koje su onemogućavale uspješnu lančanu proizvodnju ovog tipa:

- Negativne selekcije radne snage.
- Nezainteresovanosti za posao, uglavnom zbog neredovnih i minimalnih primanja (zabilježeno je i do 60 bolovanja dnevno, što je predstavljalo trećinu ukupno angažovanih radnika).
- Izrazite radne i tehnološke nediscipline, i dr.

Neuspjeh u realizaciji izvoznog posla je najdirektnije ukazao na neodrživost postojeće situacije. To je bio razlog za uvođenje stečajnog postupka nad preduzećem.

U pogledu odgovora preduzeća na krizu i propadanje koji su razarali njegovu egzistenciju, period 1993–1994. godine se može smatrati pokušajem da se preduzeće kao sistem, pored svega, sačuva u postojećem obimu i obliku. Za period 1995–1997. (april) je karakteristična primjena mjera slabijeg intenziteta od potrebnih, a obilježili su ga:

- Dominacija neekonomskih činilaca u odlučivanju (što je rezultiralo odlukom da se ne uvede stečaj).
- Izrada i implementacija Programa svojinske upravljačke i organizacione transformacije preduzeća, kroz koju je formirano Dioničarsko društvo.
- Djelimična stabilizacija preduzeća kroz njegovu transformaciju.

Transformacione mjere primijenjene u dvogodišnjem periodu (sredina 1995 – sredina 1997.), pokazale su se nedovoljnim za prevazilaženje dramatične situacije preduzeća, koje je izgubilo poslovni legitimitet usljed entropije okruženja.

5

Poslovni zaokret kroz stečajni postupak

Tek nakon neuspjeha izvoznog posla definitivno se odustalo od dominacije socijalnih nad ekonomskim činiocima u odlučivanju o sudbini preduzeća – ekonomski činioci su nedvosmisleno ukazivali na neminovnost uvođenja stečajnog postupka još 1992/1993. godine. Neodrživost preduzeća u tadašnjem stanju je postala očigledna, a prijetnja osipanja njegove imovine u svrhu izmirenja rastućih obaveza sasvim izvjesna. Na to su ukazivali i rezultati nezavisne ekspertize inicirane od strane Upravnog odbora. Zato su se Skupština i Upravni odbor jednodušno opredijelili za uvođenje stečajnog postupka. Treba napomenuti da su u donošenju ove odluke aktivno učestvovali predstavnici radnika u ovim organima, kao i drugi njihovi predstavnici. Iniciranje uvođenja stečajnog postupka nad preduzećem od strane njegovih organa je bio rijedak, ako ne i jedinstven slučaj u tom periodu, jer su stečajni postupci uvođeni uglavnom po sili zakona.

U skoro četvoropogodišnjem periodu do stečaja, kada fabrika nije radila, a u stalnom radnom odnosu je imala veliki broj zaposlenih, nago milavale su se značajne obaveze, prije svega po osnovu remanentnosti troškova.

<i>Godina</i>	<i>Broj zaposlenih</i>
1993.	599
1994.	505
1995.	484
1996.	454
30.4.1997.	380

Prikaz 10: *Četiri i po godine bez posla, sa velikim brojem radnika*

Broj zaposlenih, u tom periodu, postepeno se smanjivao napuštanjem, penzionisanjem i dokupom staža. Tako je smanjen sa gotovo 600 u 1993. na nešto više od 500 zaposlenih u 1994. godini. Sljedećih 1995. i 1996. godine u stalnom radnom odnosu je bilo značajno iznad 400 radnika, da bi se taj broj u momentu uvođenja stečajnog postupka, sljedeće 1997. godine, smanjio na 380 zaposlenih.

Polna struktura zaposlenih kod uvođenja stečajnog postupka je odražavala uobičajeno stanje – sa dominantnim učešćem ženske radne snage.

<i>Pol</i>	<i>Broj</i>	<i>%</i>
Ženski	329	86,58
Muški	51	13,42

Prikaz 11: Polna struktura radnika u momentu stečaja

Starosna struktura kolektiva u trenutku stečaja je bila pomjerena ka zaposlenima mlađe dobi, usljed penzionisanja dokupom staža (do 5 godina).

<i>Starosna dob</i>	<i>Žene</i>	<i>Muškarci</i>
0-20	-	1
20-25	13	-
25-30	77	2
30-35	62	6
35-40	53	7
40-45	53	7
45-50	57	9
50-55	14	11
55-60	-	8

Prikaz 12: Starosna struktura radnika u trenutku stečaja

Sličnog su karaktera i podaci o dužini radnog staža zaposlenih u momentu uvođenja stečajnog postupka.

<i>Radni staž</i>	<i>Žene</i>	<i>Muškarci</i>
0-5	1	2
5-10	86	6
10-15	87	4
15-20	68	6
20-25	29	7
25-30	51	11
30-35	7	15

Prikaz 13: Radni staž radnika u trenutku stečaja

Zaposleni u preduzeću su imali uglavnom niže kvalifikacije (i za ne velike potrebe preduzeća). Podaci u prikazu 14 se odnose na zaposlene u fabrici u Perastu u trenutku stečaja (bez trgovaca).

<i>Stručna sprema</i>	<i>Radnika</i>
VSS	4
VŠC	8
SSS	27
NSS	118
VKV	3
KV	68
PKV	2
NKV	8
IV stepen	7
III stepen	4
II stepen	101

Prikaz 14: Kvalifikaciona struktura zaposlenih u trenutku stečaja

O složenosti situacije preduzeća u periodu prije uvođenja stečajnog postupka, slikovito govore i podaci o dinamici isplate zaostalih zarada u tom periodu:

- 15 zaostalih plata isplaćeno je krajem 1995. godine .
- 9 zaostalih plata isplaćeno je sredinom 1996. godine .
- 8 zaostalih plata je preneseno kao stečajna obaveza.

Kroz stečajni postupak su u cjelosti izmirene obaveze prema radnicima i sve nesporne obaveze prema ostalim stečajnim povjeriocima. U tu i svrhu potreba finansiranja postupka stečaja, tokom njegovog trajanja (1997-2003.), na javnim licitacijama u Privrednom sudu u Podgorici su prodane prodavnice u: Kruševcu, Požarevcu, Prokuplju, Vranju, Kraljevu, Paraćinu, Čapljini i Kotoru (Tabačina). Jedan izdvojeni objekat u Perastu je prodat na javnoj licitaciji tokom pripreme tenderske procedure (vladina tenderska komisija u Podgorici).

Hronična kriza novčanog toka je preduzeće pratila cijelo vrijeme oporavka. Prihoda gotovo da nije bilo, a rashodi su se postepeno smanjivali uporedo sa konsolidacijom situacije (stoga se permanentno poslovalo sa gubitkom, koji se postepeno smanjivao). Obaveze koje bi se nagomilale, izmirevane su periodično iz jedino mogućeg izvora – prodaje manjeg dijela imovine



(dijela prodavnica). Ukupno prodate nekretnine su činile, i po vrijednosti i po površini, oko 15% ukupnih nekretnina preduzeća. Treba napomenuti da su razlozi za prodaju dijela nekretnina bili neekonomski (nemogućnost posjeda i sigurnosni rizici svojstveni tom periodu), kao i da su za izmirenje dijela obaveza prema radnicima u nekoliko navrata korišćene tzv. vladine pozajmice. Interesantno je dodati i da je djelovanje inflatornih tokova imalo izvjesne olakšavajuće efekte za očuvanje preduzeća u tim uslovima.

Jadran je raspolagao sa fizički i ekonomski zastarjelim mašinskim parkom, neadekvatnim za savremenu industrijsku proizvodnju (nove generacije savremene tekstilne opreme izlaze svakih nekoliko godina i zasnovane su na automatizaciji). Značajan dio opreme preduzeća je bio decenijama star, a u nabavku nove se nije ulagalo. Djelovanjem ekonomske blokade, više se nijesu mogli nabaviti ni rezervni djelovi (kao i zbog sarosti mašina). Period nekorišćenja je oštetio parna postrojenja i instalacije. Primjenom savremenih materijala u izradi poluteške i teške konfekcije tadašnji sistem presa za peglanje je postao potpuno neupotrebitiv.

<i>Period proizvodnje</i>	<i>Količina (kom.)</i>	<i>%</i>
1964-1970.	184	32,92
1971-1975.	80	14,31
1976-1980.	98	17,53
1981-1985.	155	27,73
1986-1990.	42	7,51

Prikaz 15: *Mašinski park – periodi proizvodnje*

U svrhu fizičkog pražnjenja palate Smekija, prodat je dio zastarjele i za industrijsku proizvodnju neupotrebljive opreme po simboličnim cijenama (u dužem vremenskom periodu i značajnim dijelom bivšim radnicima). Prodata oprema je po količini činila blizu 60% ukupne, a samo 17,3% po vrijednosti.

<i>Cijena (C)</i>	<i>Količina (kom.)</i>
1-7,7	71
10,2-23	39
25,6-56,2	128
61,4-189,2	48
194,3-511,3	29
531,7-1073,7	17

Prikaz 16: *Cijene i količine prodatih mašina*

Preduzeće je imalo više nego valjane razloge da definitivno napusti djelatnost konfekcije:

- Trajni gubitak tržišta i besperspektivnost industrije.
- Ekonomski i fizički zastarjela i za savremenu industrijsku proizvodnju neupotrebljiva tehnologija.
- Nepostojanje sopstvenih programa i nedostatak industrijskih stručnjaka.
- Negativna selekcija i nezainteresovanost radne snage, i dr.

Tokom stečaja (1997–2003) preduzeće je:

- Stabilizovano.
- Preusmjereno – demontažom postojećeg sistema i otvaranjem nove perspektive u turističkoj djelatnosti.
- Formirano je Akcionarsko društvo (početak 2004).

Radikalne mjere i mehanizmi zaštite stečajne procedure su se pokazali neophodnim i primjerenim za potpuni oporavak egzistencijalno ugroženog preduzeća.

Stečajni postupak nad preduzećem je u cjelini sproveden po „starom zakonu“ – Zakon o prinudnom poravnanju stečaju i likvidaciji⁶ (novi, Zakon o insolventnosti privrednih društava⁷, donesen je 2002. godine i predvidio je da se stečajni postupci u toku završe po do tada važećem zakonu).

Kao što smo naglasili, poslovni zaokret *Jadrana* je dominantno zavisio od sistemskih – tranzicionih procesa i burnih opštedruštvenih zbivanja (kompleksnih društvenih odnosa) tog perioda, a što u ovoj studiji nije moguće temeljno analizirati.

Kao važne karakteristike ovog poslovnog zaokreta potrebno je navesti:

- Uvođenje stečaja kasni (odlaže se) više od 4 i po godine – prvo je ispoljeno nastojanje da se sistem sačuva u postojećem obliku, a potom su primijenjene mjere slabijeg intenziteta od potrebnih, što je potpuno iscrpilo preduzeće.
- Stečajni postupak traje predugo (1997–2003), kao i sam zaokret – što je bila opšta pojava u tom periodu.
- Poslovni zaokret nije praćen socijalnim programom – tranzicioni procesi generalno nijesu praćeni adekvatnim socijalnim programom – preduzeće i Država su bili u finansijskoj oskudici, a siromaštvo je bilo gorući problem.

Formirano akcionarsko društvo se temeljno pripremilo za privatizaciju po vladinom planu privatizacije. Posle istrajnog insistiranja, *Jadran* je svrstan u grupu preduzeća za koja je trebalo tražiti strategijskog partnera na međunarodnom tenderu. Preduzeće je u proces privatizacije ušlo kao potpuno stabilan sistem, neopterećen čestim problemima tog perioda (zaduženost, viškovi radnika, nedostatak koncepcije, i dr.).

Kod privatizacije, preduzeće je imalo 9 stalno zaposlenih⁸. Ukupne obaveze preduzeća na dan 31.12.2006. godine su iznosile 3.828 €⁹. Tržišna vrijednost preduzeća je bila višestruko veća od knjigovodstvene (usljed vrtoglavog rasta cijene nekretnina, posebno u Perastu gdje je, nedugo zatim, premašila fantastičnih 10.000 €/m², a gdje je preduzeće raspolagalo sa više od 5 hiljada m² korisnog prostora). Berzanska vrijednost akcija preduzeća u privatizacionom periodu i nakon njega je prelazila četvorostruku vrijednost nominalne.

(Napomena: kao što smo već naveli, usljed hronične krize novčanog toka rashodi su permanentno dominirali nad prihodima, tako da je za trogodišnji period rada Akcionarskog društva do njegove privatizacije (2004-2006.) iskazan poslovni gubitak u iznosu od 356.301 €¹⁰, a koji je značajnim dijelom nastao usljed vanrednog usklađivanja knjigovodstvenih sa realnim vrijednostima specifičnih vidova potraživanja.)

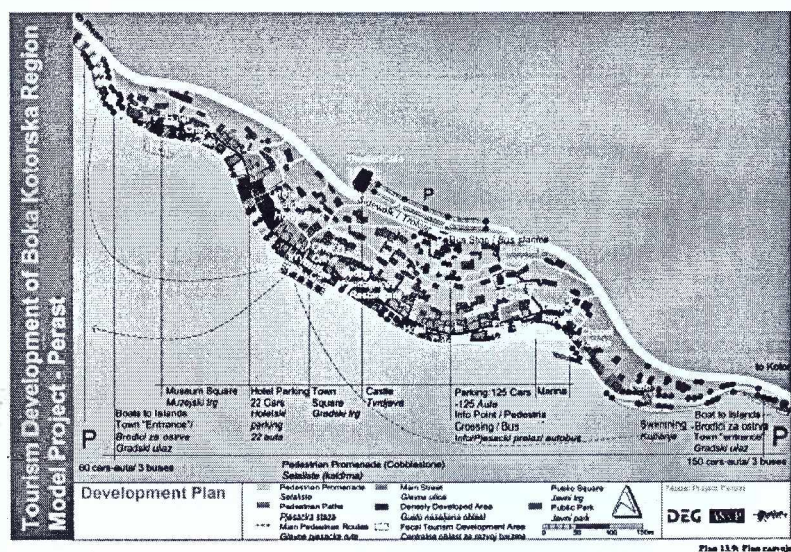
Jadran je definitivno uspio prevladati vrtlog krize i propadanja (Ilustracija: Vrtlog krize i propadanja AD *Jadran* iz Perasta, Glava II, tačka 6), koji je doveo u pitanje sam njegov opstanak, i kroz dugotrajan, vanredno složen i često dramatičan postupak strategijskog zaokreta biznisa otvorio novu održivu poslovnu perspektivu.

6

Novo poslovno usmjerenje: osnovna djelatnost – turizam¹¹

Osnovu budućeg razvoja preduzeća je činila očuvana vitalna imovina koja se ogleda u vrijednim nekretninama na izuzetnim lokacijama sa posebnim naglaskom na kompleks u Perastu. Prema očekivanju, osnovu cjelokupne buduće djelatnosti preduzeća bi trebalo zasnivati na turizmu kao prioritarnoj privrednoj djelatnosti.

Gradić Perast zauzima jedan od najljepših položaja u jedinstvenom ambijentu Bokokotorskog zaliva, na rtu ispod brda Sv. Ilije a preko puta tjesnaca Verige. Krasi ga raskošna prirodna ljepota ovog podneblja. Bogata istorija i kultura svjedoče o njegovom trajanju kroz burne vjekove preplitanja naroda, kultura, religija i civilizacija, dok brojne legende o događajima i ličnostima iz minulih vremena dodaju „notu poželjne mistike“. Perast je, kao grad očuvane stare arhitekture sa mnoštvom baroknih motiva, kao cjelina upisan u Registar spomenika kulture i u sklopu područja Kotora upisan na listu svjetske kulturne i prirodne baštine *UNESKO*-a, dok mnoge njegove palate predstavljaju kulturno-istorijske spomenike.



Prikaz 17: Plan razvoja Perasta¹²

„Strategija razvoja turizma – Model projekat Perast“ turizam vidi kao strateški razvojni pravac i ukazuje na nužnost privredne preorijentacije Perasta „ako nećemo da sasvim propadne.“ Perast u pogledu turističkih kapaciteta ima skroman potencijal, a Strategija nije predviđala izgradnju novih hotela u Perastu, jer bi gradnja novih objekata predstavljala „veliki zahvat u istorijsku kulisu grada,“ kao i zbog činjenice da za veće hotelske komplekse u Perastu ne postoje potrebna infrastruktura i prateći sadržaji (plaže, bazeni, i dr.). Predviđeno je pretvaranje postojećih zgrada u manje gradske hotele – iako je, zbog njihove veličine i mogućnosti samo ograničene izmjene, svega nekoliko postojećih tradicionalnih kuća podesno za prenamjenu. Za prenamjenu u hotelske objekte smatra se podesnim kompleks *AD Jadran* koji se nalazi u centru Perasta, a posebno jedan od njegovih vitalnih objekata – palata Smekija iz XVIII vijeka, koja je „simbol moći i prosperiteta grada u minulim vjekovima.“ Model projekat predviđa renoviranje barokne palate Smekija „kao kombinaciju međunarodnog edukativnog centra i vrhunskog hotela,“ čime rastu šanse da se „pažnja skrene na Perast, da se popravi infrastruktura, nađu privatni investitori, koji bi se latili zadatka adaptacije kuća i da se lokalnim malim preduzećima pruži životna perspektiva u turizmu.“¹³

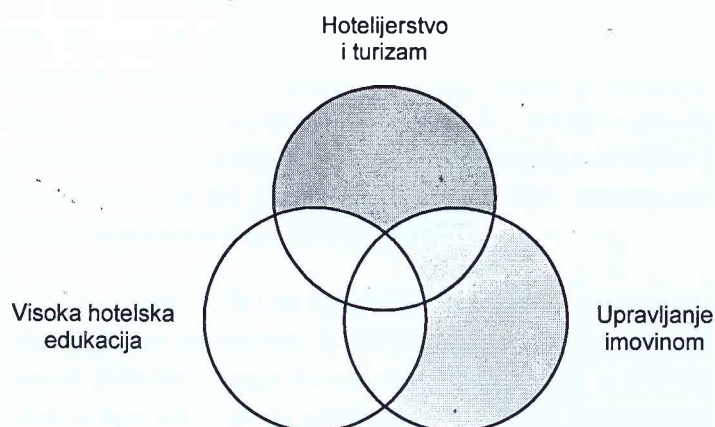
Oslanjajući se na opšte planove (Strategija razvoja turizma, Strategija održivog razvoja, Eko-koncept Crna Gora ekološka država, Plan privatizacije, uz urbanističke planove koji su tada bili u izradi) planirani razvoj *Jadrana* je predviđao uravnoteženo uvažavanje ekoloških, urbanih, društvenih i ekonomskih činilaca što ga je činilo održivim.

Jadran se i formalno registrovao za obavljanje turističke djelatnosti pri likom formiranja Akcionarskog društva početkom 2004. godine. Preduzeće nije raspolagalo funkcionalnim turističkim kapacitetima, ali je sa aspekta raspoloživih objekata i lokacije predstavljalo dragocjen potencijal za turističku djelatnost. *Jadran* je, pored dragocjene palate Smekija, centralnog kompleksa i niza drugih objekata u Perastu, raspolagao i sa objektima u: Kotoru, Podgorici, Bijelom Polju, Bečeju, Vrbasu, Beogradu, Mostaru, Dubrovniku i Zadru.¹⁴ Posebno vrijedni i strateški važni objekti: palata Smekija, predstavnništvo u Beogradu i lokal u Kotoru – Stari grad; nacrtom ugovora za prodaju državnog paketa akcija su pokušani biti zaštićeni od otuđenja u toku trajanja investicionog programa i godinu posle (uprava nije uspjela ostvariti uvid u konačan ugovor privatizacije preduzeća).

Očekivalo se da se kroz privatizaciju na međunarodnom tenderu dođe do reputabilnog strateškog partnera kroz čije ulaganje bi se ovaj dragocjeni potencijal valorizovao.

Nova poslovna misija preduzeća

Nova poslovna misija *Jadrana* je za novu osnovnu djelatnost predviđala hotelijerstvo, a za dopunsku visoko hotelsko obrazovanje.



Prikaz 18: Nova poslovna misija¹⁵

„Osnovna djelatnost Društva je hotelijerstvo. Ukoliko bi se samo na tome zaustavili, onda bi šanse za cjelogodišnje poslovanje bile minimalne. Nužno je stvoriti motiv za vansezonski rad. Opredjeljenje samo za kongresni turizam nije dovoljno, pa se traži modus za stabilizaciju vansezonskog rada. On je baziran na potrebi za visokim hotelskim obrazovanjem ... (potrebe turističke industrije Crne Gore, prema strategijskoj razvojnoj viziji iz Masterplana, su za 8 do 10 puta veće od kapaciteta postojećeg Fakulteta za turizam). Na ovaj način, osnovna hotelijerska djelatnost se dopunjuje obrazovnom djelatnošću visokog nivoa. To dodatno povećava efektivnost hotelske djelatnosti, kao i praktičnu vrijednost visokog edukativnog programa. Treća djelatnost Društva se sastoji u upravljanju imovinom organizovanom na razne načine, koja ne može biti korišćena za hotelijersku i edukativnu djelatnost (mašine, dislocirani poslovni prostori i sl.).“¹⁶

Jadran i Perast – istorijska misija¹⁷

Kroz više od sedam decenija postojanja i rada u Perastu, *Jadran* je imao svoju krupnu društvenu misiju: „Otvoriti škura mrtvog grada.“ To je osnovni moto svih krupnih odluka koje je preduzeće donijelo, počevši od one da se, poslije dvanaest godina provedenih u Tivtu (1924–1936) tadašnja „odjećna radionica“ istrgne iz baze Kraljevske ratne mornarice i preseli u Perast, na mjesto sadašnjeg kompleksa. To je, po svojevremenom svjedočenju starijih sugrađana savremenika tog doba, bila zasluga kraljice Marije, kojoj se Perast veoma dopao, pa ga je htjela oživjeti i dati dragocjen egzistencijalni impuls lokalnom stanovništvu.

Poslije II sv. rata, SFRJ je tekstilnu industriju prvobitno skoncentrirala u velikim industrijskim centrima, a jedan od osnovnih razloga za posleratnu obnovu tekstilne fabrike (izvan industrijskog bazena) u Perastu bio je što je grad „skoro bio u agoniji... jer je ostao sa neznatnim brojem stanovnika.“

Istim razlogom je bila motivisana i šira društvena odluka da se fabrika ne zatvori poslije krize koja je kulminirala prinudnom upravom krajem šezdesetih godina (1969–1971). Slično je bilo i u drugoj polovini sedamdesetih godina, kada je fabriku trebalo modernizovati – to je bio prvi od tri ključna razloga za izgradnju namjenski građenog industrijskog pogona „nove hale“ (ostala dva su: radnici su, u dijelu prostora koje je ona nadomjestila, radili u nehumanim radnim uslovima; tehnološki proces je bio iscjepljen u više manjih objekata što ga je činilo neracionalnim).

Zatim, donesena je odluka da se fabrika ne preseli u industrijsku zonu u Grblju, sa značajnim dijelom industrije opštine Kotor, poslije razornog zemljotresa 1979. godina. Ponovo je presudilo mišljenje da bi takvo rješenje „raselilo Perast.“

Jadran je ponovo u istorijskoj misiji – da udahne dah života „mrtvom gradu.“ Savremena projekcija razvoja polazi od zahtijeva da se buduća djelatnost *Jadrana* uskladi sa najboljim prirodnim i poslovnim mogućnostima koje okruženje pruža, uz očuvanje i dalju afirmaciju kulturnih, ambijentalnih i drugih vrijednosti lokalne zajednice. *Jadran* je već kroz proces demontaže real-socijalističkog tekstilnog industrijskog kompleksa, ostvario značajne re-

zultate koji doprinose turističkom i kulturnom razvoju mjesta, kao što su: povratak crkve Sv. Marka zakupodavcu, otvaranje starog peraškog puta i drugih prostora u kompleksu *Jadrana* za upotrebu građana i njihovo prilagođavanje lokalnom ambijentu, osnivanje Kulturnog centra *JadranArt* i u sklopu njega otvaranje prve galerije u Perastu.

Uspješna prenamjena kompleksa *Jadran* dala bi odlučujući podsticaj ekspanziji grada i tako bila od neprocjenjive važnosti za Perast, donoseći nove ekskluzivne turističke sadržaje, poboljšanje opšte infrastrukture, nova radna mjesta, jednom riječju, bitno i sveukupno bolji kvalitet života. Otvaranje novog razvojnog ciklusa označilo bi stvaranje novih mogućnosti, nove perspektive i novi savremeni život grada. Činjenica da je kompleks *Jadrana* smješten u strogi centar Perasta, turističkog dragulja, činilo je ovu projekciju i prihvatljivom u i dogledno vrijeme ostvarivom.

Razvoj podržavajuće korporativne kulture¹⁸

Vanredno krupna promjena u poslovanju *Jadrana*, do koje je došlo kroz poslovni zaokret promjenom djelatnosti, zahtijevala je izgradnju podržavajuće korporativne kulture. Novi poslovni profil i novu perspektivu preduzeća je bilo potrebno približiti javnosti. *Jadran* se opredijelio za autentično rješenje, zasnovano na misiji preduzeća, a posvećeno njegovanju i afirmaciji kulturnih vrijednosti zajednice: na Petrovdan, 12. jula 2001. godine, osnovan je Kulturni centar *JadranArt* i u okviru njega otvorena istoimena galerija.

„Kulturni centar *JadranArt* ustanovljen je sa namjerom da organizuje i sprovodi kulturne, naučne i prosvjetne aktivnosti u Perastu i drugim mjestima. U njegovom domenu su i pripreme stručnih skupova, savjetovanja, konferencije, u cilju očuvanja i afirmacije bogate istorijske i duhovne tradicije grada i okoline.

Centar njeguje saradnju sa srodnim uduženjima i organizacijama u zemlji.

Posredno, ova institucija doprinosi razvoju turističke djelatnosti u Perastu.

Kulturni centar neprekidno radi na osmišljavanju svog ambijenta. Biblioteka u njegovom sastavu se intenzivno dopunjuje, a galerija je u ređena po savremenim standardima izložbenih prostora ...

Najbolja potvrda uspjeha dosadašnjih programa je veliki broj posjetilaca na svim manifestacijama, za koje su značajno zanimanje pokazale i različite medijske kuće.

Ostvarenim planovima Kulturni centar *JadranArt* je pokazao zainteresovanost za različite forme umjetničkog izraza, za tradicionalno i savremeno, zatim stručnost u izvođenju kompleksnih projekata, vrhunski kvalitet u prezentaciji, i time otvorio veliki horizont očekivanja kod publike.“¹⁹

Među raznovrsnim i mnogobrojnim kulturnim sadržajima Kulturnog centra *JadranArt* treba izdvojiti izdavački poduhvat, prvu „Ilustrovanu mono-

grafiju Akcionarskog društva *Jadran*,²⁰ izdatu povodom osam decenija postojanja preduzeća, koja pored dokumentovanog osvrta na najznačajnije događaje u njenom životu, sadrži i spisak gotovo pet hiljada ljudi koji su u njoj radili od II svjetskog rata naovamo.

Projekat Kulturni centar *JadranArt* je s jedne strane bio osporavan, a s druge vanredno dobro prihvaćen – što se najbolje ogledalo u izuzetnoj posjećenosti njegovih programa, neuobičajenoj za tu vrstu kulturnih aktivnosti; dok je osmišljena prezentacija korjenito promijenjenog poslovnog profila preduzeća u mnogome doprinijela da projekat poslovne preorijentacije, u svega nekoliko godina, pređe put od opšteg osporavanja do potpunog prihvatanja.

10

Hotel Smekija – tržišno pozicioniranje, programske odrednice i očekivani efekti (projekcija)

Završnu tačku studije posvećujemo projekcijama: tržišnog pozicioniranja, programskih odrednica i očekivanih efekata hotela Smekija (preuzeto iz Monografije preduzeća).²¹

Globalna tržišna pozicija hotela Smekija:

Smještaj: 30 do 50 smještajnih jedinica (sobe i apartmani)

Lokacija: Perast, obala, Crna Gora

Hotel se tržišno pozicionira kao odmarališno-poslovni hotel, programiran za sezonski porodični odmor i kao vansezonski poslovno-kongresni hotel, standarda četiri do pet međunarodnih zvjezdica. On treba porodicama sa djetecom i bračnim parovima iz Evropske Unije da pruži personalizovane i usluge doživljaja aktivnog odmora u romantičnom i visoko vrijednom prirodnom i kulturnom ambijentu baroknog primorskog gradića, sa vlastitom hotelskom organizacijom kupanja i rekreacije u plažnom pojasu i duž Zaliva. U vansezoni, hotel nudi doživljaj takođe aktivnog odmora i rekreacije na kopnu, kao i zadovoljavanje kulturnih i hodočasničkih potreba gostiju. Nadalje, hotel je spreman za organizovanje raznih skupova i usluga poslovnim ljudima, pa i organizovanje kongresa u saradnji sa obližnjim hotelima.

Hotel se pozicionira kao odmarališno-poslovni hotel visokog nivoa usluge.

Glavne programske odrednice hotela Smekija:

Kategorija: *****

Tip: Odmarališno-poslovni hotel

Broj ključeva: 30–50

Restoranski sadržaji: hotelski restoran, taverna „Riva“, pijano bar, *free flow* restoran, plažni restoran Kongresnog centra

Usluge: sobni servis 24 h, parking

Posebne značajke: 25 km udaljen od aerodroma u Tivtu

Cijena jednokrevetne sobe: 120–200 €

Sport i rekreacija: mini wellness, frizer i kozmetičar,
hemijsko čišćenje

Usluge: izleti brodom, soba za sastanke (50–70
osoba), biznis usluge, Kongresni centar
Visoke škole

Očekivani efekti novog programa

Planirani razvoj bi se mogao ekonomski veoma dobro efektuirati, ukoliko nova razvojna strategija bude sprovedena u stabilnom ekonomskom i društvenom okruženju.

Ekonomski parametri realno očekivanog uspjeha nove poslovne misije *Jadrana* mogli bi, u tipskoj godini poslovanja, izgledati ovako:

- Kapacitet hotela je 50 smještajnih jedinica .
- Prosječni prihod po sobi (standardi malog hotela u Istri): 20.000 €.
- Dnevni promet restorana: 2.000 € za 100 dana.
- Prosječna cijena školarine za 200 studenata godišnje: 2.500 €.

Na bazi ovih pretpostavki, mogao bi se u prvih nekoliko godina očekivati prosječni globalni godišnji rezultat prema sljedećim relacijama: prihod od 1,5 miliona €, bruto dobitak 376.000 €, neto rezultat 181.000 €.

Bilješke

- ¹ Vukasović, G. V. (2007), „Strategijski zaokret biznisa sa promjenom područja poslovanja“, *Strategijski menadžment*, br. 3–4, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 127; i (2006), „Strategijskim zaokretom biznisa do ekskluzivnih turističkih kapaciteta“, *Turizam*, br. 10, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno -matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, str. 182.
- ² Vidjeti šire: Vukasović, G. V. (2004), „Jadran kroz vrijeme“, *Ilustrovana monografija AD Jadran 1924–2004*, Kulturni centar *Jadran-Art*, Perast, str. 8–17.
- ³ Vidjeti šire: Vukasović, G. V. (2005), „Strategijski zaokret biznisa“, *Strategijski menadžment*, br. 3, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 72–75.
- ⁴ Vidjeti šire: Grupa autora, (1995), *Program transformacije sa procjenom vrijednosti – Jadran iz Perasta*.
- ⁵ Vidjeti šire: Vukasović, G. V. (2007), „Strategijski zaokret biznisa sa promjenom područja poslovanja“, *Strategijski menadžment*, br. 3–4, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 127–130.
- ⁶ Zakon o prinudnom poravnanju, stečaju i likvidaciji, *Službeni list SFRJ*, br. 84/89.
- ⁷ Zakon o insolventnosti privrednih društava, *Službeni list RCG*, br. 06/02.
- ⁸ Raiffeisen Investment, (2006), *Informacioni memorandum Jadran AD Perast*, str. 37.
- ⁹ *Izvještaj o izvršenoj reviziji finansijskih izvještaja za 2006. godinu*, str. 5.
- ¹⁰ Isto kao 9, str. 20.
- ¹¹ Vidjeti šire: Vukasović, G. V. (2005), „Strategijski zaokret biznisa u svijetlu strategije razvoja turizma Crne Gore“, *Turizam*, br. 9, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno -matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, str. 84–86. i (2005), *Strategijski zaokret biznisa*, Prijava doktorske disertacije, Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet Podgorica.
- ¹² Grupa autora, (2001), *Strategija razvoja turizma Crne Gore – Prostorni koncept za turistički razvoj regiona Boka Kotorska*, Ministarstvo turizma, Vlada Crne Gore.
- ¹³ Vidjeti šire: Isto kao 12.
- ¹⁴ Isto kao 8, str. 38–40.
- ¹⁵ Ratković, R. (2004), „Novi početak Jadrana“, *Ilustrovana monografija AD Jadran 1924–2004*, Kulturni centar *Jadran-Art*, Perast, str. 67.
- ¹⁶ Isto kao 15, str. 67.
- ¹⁷ Vidjeti šire: Vukasović, G. V. (2006), „Strategijskim zaokretom biznisa do ekskluzivnih turističkih kapaciteta“, *Turizam*, br. 10, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno -matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, str. 182–183.
- ¹⁸ Isto kao 17.
- ¹⁹ Savković, N. (2004), „Kulturni centar *JadranArt*“, *Ilustrovana monografija AD Jadran 1924–2004*, Kulturni centar *Jadran-Art*, Perast, str. 62–64.
- ²⁰ Grupa autora, (2004), *Ilustrovana monografija AD Jadran 1924–2004*, urednik: Vukasović, G. V, Kulturni centar *JadranArt*, Perast.
- ²¹ Isto kao 15, str. 67–69.

Zaključna razmatranja

Strategijski zaokret biznisa je unikatan postupak prevazilaženja krize i propadanja preduzeća.

I

Aktuelno vrijeme, doba promjena, dovelo je do diskontinualne promjene ukupnih društvenih prilika. Poslovanje je postalo vanredno zahtjevan i složen proces praćen mnogobrojnim, često do sada nepoznatim izazovima. Nova polja i oblici djelovanja kontinuirano testiraju spremnost preduzeća da napusti postojeće i osmisli ili prihvati novo, a posebno u kontekstu strategijskog zaokreta biznisa, kada je po pravilu postojeći biznis ozbiljno potrošen. Post-industrijska ekonomija je otvorila velike poslovne mogućnosti, ali i dovela sve veći broj preduzeća u situaciju krize i propadanja.

Sveobuhvatne promjene u savremenom svijetu su podstaknute moćnim pokretačkim silama – snagama promjena. One dominantno oblikuju ukupan društveni ambijent kroz snažan i permanentan pritisak koji ostvaruju u svim oblastima djelovanja. Spektar složenih trendova, među kojima posebno mjesto imaju globalizacija poslovanja i eksplozivan tehnološki napredak, uslovio je korjenite promjene poslovnog ambijenta – od industrijskog do ambijenta nove ekonomije.

Promjene su kompleksan i delikatan fenomen. Njihova višeslojnost upućuje na mnoštvo specifičnih aspekata analize, pri čemu za strategijski zaokret biznisa prevashodno možemo reći da predstavlja: a) strategijsku promjenu; b) diskontinualnu promjenu; c) adaptivnu promjenu; d) plansku promjenu; e) promjenu u čijem je vođenju legitimna upotreba raznorodnih stilova liderstva.

Paradigme ili modeli strategijskih i organizacionih promjena, kao perspektive ili „mentalni okviri“ u kojima se ove promjene posmatraju, navode na zaključak da se strategijski zaokret biznisa odvija u modelu preki nute ravnoteže: odmrzavanje – promjena – zamrzavanje.

U kontekstu teorije kao sistematizovanog znanja o nekoj pojavi, karakteru njenih varijabli i njihovim relacijama, poslovni zaokret možemo smatrati teorijom diskontinualne adaptacije preduzeća.

Zaključna razmatranja

Transformacija preduzeća i strateški zaokret biznisa kao koncept prevazilaženja krize i propadanja preduzeća, smatraju se ključnim organizacionim promjenama u ambijentu nove ekonomije. Težnja ka brzom i krupnom rastu, kao i početno slabljenje performansi, učinilo je transformaciju preduzeća široko primjenljivom, dok je radikalno uvećanje broja preduzeća koja su u kriznoj ili situaciji propadanja aktuelizovalo poslovni zaokret kao dominantu organizacionu promjenu novijeg doba.

Transformacija i poslovni zaokret, i pored sasvim izvjesnih bliskosti, predstavljaju suštinski različite akcije, primjenljive u suštinski različitim poslovnim situacijama; pri čemu strateške ili transformacione promjene predstavljaju važnu fazu procesa strateškog zaokreta biznisa.

II

Diskontinualne promjene su postale dominantan vid promjena savremenog poslovnog i opštedruštvenog ambijenta. Izazovi turbulentnih i složenih poslovnih prilika su teško premostiva prepreka za mnoga preduzeća. To je dovelo do permanentnog porasta broja preduzeća u krizi i propadanju. Neuspješan pokušaj sprovođenja promjena može prouzrokovati ili dodatno doprinijeti slabljenju preduzeća. Jasna egzistencijalna prijetnja preduzeću kroz eskalaciju krize i propadanja ne ostavlja prostor oklijevanju, već podstiče na odlučno suočavanje sa nastalom situacijom. Uspješan poslovni zaokret odražava beskompromisan stav u savladavanju krize i propadanja preduzeća.

Osjećaj egzistencijalne prijetnje i opasnosti je neizbježan pratilac krize i propadanja preduzeća. Različit stepen egzistencijalne prijetnje koji trpe pojedina preduzeća se može manifestovati kao: a) egzistencijalna uznemirenost; b) egzistencijalna ugroženost; c) uništenje egzistencije. Zato je pravovremeno i adekvatno djelovanje od krucijalne važnosti za uspješan oporavak preduzeća, jer: a) omogućuje da štetne posljedice budu anulirane na nižem nivou nastajanja i da se preduprijedi njihova eskalacija; b) postoje značajni sopstveni potencijali neophodni za sprovođenje strateškog zaokreta biznisa; c) zadržava se neophodna inicijativa i autonomija u sprovođenju strateškog zaokreta biznisa. Pravovremeno i adekvatno reagovanje na krizu i propadanje preduzeća znači priliku (možda i posljednju) da se odlučnom primjenom strateškog zaokreta biznis stabilizuje i povрати uspješnost.

Tip i stadijum razvoja krize i propadanja značajno opredjeljuju ukupnost njihovog djelovanja na preduzeće, kao i mogućnost primjene i karakter strateškog zaokreta biznisa sa svrhom njihovog prevazilaženja. Kriza i propadanje mogu, u određenoj mjeri i sa izvjesnim stepenom međuzavisnosti, istovremeno ugroziti strateški, operativni i finansijski aspekt poslovanja predu-

Zaključna razmatranja

zeća. Stoga je od posebnog značaja odgovor preduzeća sadržan u strategij - skim, operativnim i finansijskim mjerama programa zaokreta – koji ujedno može odražavati napore na poslovnom preusmjeravanju i promjeni strategije, unapređenju efikasnosti poslovanja i ponovne izgradnje urušene konkurent - nosti, kao i finansijskoj konsolidaciji preduzeća. Proces razvoja krize i propa - danja preduzeća se može predstaviti sljedećim trofaznim modelom: a) inku - bacija; b) eskalacija; c) kulminacija.

Simptomi ili prvi signali propadanja imaju izuzetnu važnost za rano prepoznavanje krize i propadanja preduzeća, čime se značajno olakšava i po - većava mogućnost njegovog oporavka primjenom strategijskog zaokreta biz - nisa. Za preduzeće je važno da razvije osjetljivost na pojavu ranih signala kriznih i propadajućih procesa, da izbjegne zamke njihovog prikrivanja, kao i da na osnovu simptoma što ranije utvrdi uzroke krize i propadanja.

Priroda glavnih uzroka krize i propadanja preduzeća umnogome opre - djeljuje karakter programa zaokreta. Neblagovremeno identifikovanje i nea - dekvatno bavljenje ključnim uzrocima vodi ka eskalaciji bolesti preduzeća, čime se: a) smanjuje mogućnost njegovog oporavka; b) otežava primjena strategijskog zaokreta biznisa; c) u krajnjem slučaju dolazi do potpune pro - pasti preduzeća. Uspješnost u savladavanju ključnih uzroka krize i propa - danja obično dovodi do uspjeha poslovnog zaokreta.

Djelovanjem kompleksne mreže problema, tipa vrtloga krize i propada - nja, biznis se za kratko vrijeme može pokazati potrošenim. Međuzavisni uzroč - nici formiraju vrtlog koji djeluje kao „začarani krug“ problema i koji je veoma teško, ako ne i nemoguće, prevazići. U tom slučaju se čak i primjena radikalnih mjera strategijskog zaokreta biznisa može pokazati neizvodljivom, nedovoljnom ili neuspješnom.

Pronalaženje optimalne strategijske opcije u uslovima krizne poslovne situacije, u „odlučujućem i prelomnom momentu“ kada se gotovo po pravilu aktuelizuje dilema o sudbini preduzeća, predstavlja posebno složen i delika - tan zadatak. U izglednim situacijama, kriza i propadanje preduzeća predstav - ljaju uvod u strategijski zaokret biznisa – kao koncept njihovog savladavanja.

III

Prepoznavanje krize i propadanja preduzeća otvara skup problema koji prethode strategijskom zaokretu biznisa. Svijest o krizi i propadanju podstiče formiranje kritičnog nivoa inicijative potrebne za pokretanje neophodnih hit - nih akcija. Od primarne važnosti za preduzeće u situaciji krize i propadanja u ovoj fazi je da utvrdi: a) da li se preduzeće može spasiti i vrijedi li ga spasa -

vati? b) koje su raspoložive opcije i implikacije njihove primjene? i c) koja je optimalna opcija sa stanovišta potreba konkretne situacije i objektivnih ukupnih mogućnosti? Za savladavanje problema koji prethode poslovnom zaokretu potrebno je brzo i uspješno sprovesti sljedeće akcije: a) imenovati novo vođstvo ili privremene nosioce najhitnijih poslova u preduzeću; b) izraditi nezavisnu (objektivnu) ekspertizu ili dijagnostički pregled poslovanja preduzeća; c) uspostaviti pouzdanu i ažurnu komunikaciju sa ključnim steikholderima.

Situacija zaokreta podrazumijeva potrebu primjene strategijskog zaokreta biznisa. Ona obuhvata širok korpus mogućih stanja i problema koje poslovnim zaokretom treba prevazići. Situacija zaokreta je specifična u svakom pojedinačnom slučaju. Prepoznatljive karakteristike situacije zaokreta bi se mogle sažeti u sljedećem: a) postojanje egzistencijalne prijetnje preduzeću usljed krize i propadanja; b) realna mogućnost oporavka preduzeća kroz program poslovnog zaokreta; c) neprijateljsko okruženje nastalo kao posljedica propadanja i primjene mjera poslovnog zaokreta. U pogledu završetka poslovnog zaokreta, on u savremenim uslovima poslovanja ima veće izgleda na uspjeh ako je potpun, zbog čega nam je blisko mišljenje da ga je potrebno u cjelini implementirati sa izgradnjom podržavajuće korporativne kulture. Osnovnim komponentama zaokreta se smatraju: a) stabilizacija krize; b) novo rukovodstvo; c) menadžment steikholdera; d) strategijski fokus; e) unapređenje kritičnog procesa; f) promjena organizacije; g) finansijsko restrukturiranje, i dr. Razrađen, sadržajan i sveobuhvatan skup osnovnih komponenti upućuje na vanrednu kompleksnost strategijskog zaokreta biznisa – kao izuzetno zahtjevnog poduhvata temeljnog preispitivanja, korjenite promjene i postavljanja biznisa na temelje trajne održivosti.

Poznata je tipizacija zaokreta na operativni i strategijski, pri čemu strategijski zaokret može biti usmjeren na snaženje postojećeg ili ulazak u novi biznis. Poslovni zaokret, sa aspekta finansijskog stanja preduzeća koje obično najjasnije sažima njegovu ukupnu situaciju, može se tipizirati kao: a) zaokret pada profita; b) zaokret rasta gubitka; c) zaokret iz formalne insolventnosti.

Turbulentnost i diskontinuiteti savremenog poslovnog ambijenta su doveli do značajnog povećanja broja kompanija koje se u uslovima sve složenijih poslovnih problema odlučuju za proglašenje formalne insolventnosti (bankrota, stečaja). To je privremeno utočište onom dijelu preduzeća koja imaju potencijal za oporavak, a put ka likvidaciji preduzećima koja nemaju mogućnost oporavka. Savremeno shvatanje formalne insolventnosti (bankrota, stečaja) u prvi plan stavlja njegovu ulogu pružanja prilike za poslovni zaokret ozbiljno posrnutih preduzeća, što ima sasvim izvjestan značaj za

Zaključna razmatranja

ukupno ekonomsko zdravlje privrede. Nacionalna zakonodavstva različito regulišu postupak i procedure formalne insolventnosti, a karakter rješenja pre-sudno zavisi od ekonomskog i pravnog, ali i društveno-političkog sistema i dominantne nacionalne kulture. Proglašenje formalne insolventnosti ima krupne i dugoročne posljedice; ipak, to može biti dragocjena, posljednja prilika za prekretnicu ka ozdravljenju i povratak normalnom poslovanju.

Koncept poslovnog zaokreta pripada široj teorijskoj oblasti strategijskog menadžmenta. Strategijski zaokret biznisa primjenjuje metode, tehnike i instrumente strategijskog menadžmenta, prilagođene vanredno specifičnim okolnostima situacije zaokreta. Oblast poslovnog zaokreta se u strategijskom menadžmentu obično izučava povezano sa fenomenom krize i strategijama kontrakcije djelatnosti preduzeća.

Poslovna filozofija marketinga ima centralno mjesto u postupku strategijskog zaokreta biznisa. Rekonceptualizacija biznisa, bilo da se radi o poslovnom zaokretu kroz jačanje postojeće djelatnosti ili ulasku u novi biznis, ukoliko se želi ostvariti trajna održivost preduzeća, mora biti bazirana na marketing pristupu. Zato uspjeh u integraciji marketing filozofije u sve aktivnosti značajno opredjeljuje uspješnost strategijskog zaokreta biznisa.

Nova ekonomija je turbulentnošću i umnoženim diskontinuitetima dovela do globalne situacije u kojoj je visok stepen preduzeća u problemima širom svijeta postao konstanta. Smatra se da se konstantno u poslovnim problemima nalazi između petine i trećine ukupnog broja preduzeća. Očekuje se da taj trend ostane karakteristika savremenog biznisa, čak i da se pojača u uslovima djelovanja svjetske ekonomske krize. Poslovni zaokret je postao globalni fenomen i potreba za njegovom primjenom u savremenom biznisu permanentno raste.

IV

Situacija zaokreta se karakteriše realnom egzistencijalnom prijetnjom preduzeću i iziskuje primjenu skupa mjera primjerenih težini situacije i usmjerenih na njegov oporavak. Strategije zaokreta predstavljaju skup strategijskih opcija primjenjivih u situaciji zaokreta. Karakter konkretne situacije zaokreta opredjeljuje primjenu adekvatnog miksa strategija. Strategije zaokreta su mnogobrojne, a neke među njima se, na osnovu učestale primjene, smatraju osnovnim ili generičkim. Najčešće primjenjivanim strategijama zaokreta se smatraju: a) redefinisanje biznisa; b) dezinvestiranje; c) rast kroz akvizicije; d) proizvodno-tržišno refokusiranje; e) snabdijevanje iz spoljnjih izvora, i dr.

Strategije kontrakcije se u strategijskom menadžmentu obično izučavaju zajedno sa strategijama zaokreta. One se u savremenoj upotrebi sve

češće i sve uspješnije kombinuju sa strategijama rasta. Karakteristični problemi njihove primjene (ljudski resursi, tehnologija, organizacija) mogu dovesti do problema koji prevazilaze rezultate ostvarene njihovom primjenom. Stoga je poželjno da se primjena strategija kontrakcije optimizuje njihovom upotrebom u okviru generalnog strategijskog okvira programa zaokreta.

Jedna od uobičajenih prvih reakcija preduzeća u situaciji krize i propadanja je primjena strategije smanjivanja ili optimizacije, što se vidi kao najbrži i najefikasniji način da se stabilizuje poljuljano poslovanje. Ona obično rezultira otpuštanjem radnika, čak i masovnim, što može formirati lavirint ličnih, kolektivnih i društvenih posljedica. Zato je od vitalne važnosti da primjena mjera strategije smanjivanja poslovanja u što većoj mjeri bude dio generalne strategijske orijentacije programa zaokreta, što omogućuje: a) da se težište sa direktnog smanjivanja radne snage pomjeri ka organizacionom redizajnu i sistemskoj promjeni; b) da se redukcija radne snage vrši selektivno (uz očuvanje kritičnog znanja); c) da bude kompatibilna sa ostalim strategijskim inicijativama.

Strategija snabdijevanja iz spoljnih izvora ili sužavanje granica poslovanja je jedna od najčešće primjenjivanih strategija u okviru programa zaokreta. Slabljenjem preduzeća posljedično slabe i mnoge njegove aktivnosti. S obzirom na ograničene resurse za oporavak, preduzeće najčešće ima potrebu da se maksimalno fokusira na očuvanje zdravog (uskog) jezgra biznisa (kompetentnosti), a da oslabljene poslove ustupi reputabilnim partnerima i na taj način kvalitetno organizuje svoje poslovanje. Primjena strategije snabdijevanja iz spoljnih izvora je identifikovana kao mogući faktor od uticaja na uspjeh poslovnog zaokreta u kompanijama koje su se našle u najsloženijim uslovima situacije zaokreta, odnosno prijavile bankrot.

Proces strategijskog zaokreta biznisa predstavlja faze njegovog odvijanja, kroz koje se prelamaju osnovne aktivnosti njegove implementacije. Raznovrsni modeli procesa zaokreta su obično predstavljeni nejednakim brojem faza i donekle različitim osnovnim aktivnostima implementacije zaokreta. Ako proces strategijskog zaokreta biznisa posmatramo u svijetlu paradigme prekinute ravnoteže, možemo dobiti sljedeći trofazni model: a) faza pripreme zaokreta (odmrzavanje); b) faza implementacije programa zaokreta (promjena); c) post-implementaciona faza zaokreta (zamrzavanje). Strategijski zaokret biznisa kao unikatan, dinamičan i vanredno složen proces, može zamagliti granice njegove fazne primjene.

Strategijski zaokret biznisa podrazumijeva primjenu većeg broja raznorodnih aktivnosti na njegovoj implementaciji, koje prožimaju cjelokupan proces. Ovi osnovni poslovi implementacije zaokreta pokrivaju prioritete probleme

Zaključna razmatranja

situacije zaokreta i proces zaokreta čine kompletnim. Osnovnim se smatra skup aktivnosti koji se često primjenjuje u različitim situacijama zaokreta, kao što su: a) krizni menadžment; b) selekcija vođstva zaokreta; c) menadžment steikholdera; d) razvoj biznis plana; e) implementacija biznis plana; f) pripremanje i pregovaranje finansijskog plana, g) projekt menadžment, i dr.

Program zaokreta predstavlja generalni strateški okvir i detaljno razrađene strateške inicijative i mjere strateškog zaokreta biznisa. Poslovni zaokret obično iziskuje primjenu većeg broja strategija i inicijativa, a generalna strateška orijentacija se uspostavlja zavisno od karaktera konkretne situacije zaokreta i ukupnih mogućnosti njenog prevazilaženja. Program zaokreta, s jedne strane, usklađuje pojedinačne inicijative sa generalnom strateškom orijentacijom, a s druge strane, strateške inicijative sinhronizuje međusobno. Program zaokreta ima dugoročne i kratkoročne implikacije. U kratkom roku, on je usmjeren na hitnu stabilizaciju biznisa u cilju obezbjeđenja kratkoročne održivosti preduzeća. Povoljna je okolnost ako primjena hitnih operativnih mjera nije iznuđena izrazitom prijetnjom kratkoročnom opstanku, već je dio strateškog konteksta oporavka preduzeća. Na duži rok, program zaokreta ima strateške implikacije i usmjeren je na trajnu održivost preduzeća. Generalna strategija programa zaokreta u osnovi može biti usmjerena ka snaženju postojećeg ili ulasku u novi biznis. Pravovremeno donošenje adekvatnog programa zaokreta je dragocjeno za preduzeće jer: a) naponi na savladavanju krize i propadanja su detaljno razrađeni i jasno usmjereni; b) raspoloživi resursi se racionalno usmjeravaju; c) visoko profesionalan način suočavanja sa teškom situacijom uliva povjerenje steikholderima.

V

Vođenje (liderstvo) je u uslovima nove ekonomije postalo vitalni resurs savremenog biznisa, a u situaciji krize i propadanja preduzeća ima kritičan značaj. Savremeno liderstvo se suštinski bazira na realnoj i ujedno inspirativnoj viziji budućnosti, koja je izvor moći i izuzetno snažan instrument mobilizacije raspoloživih resursa. Suštinski je važno da vizijom nadahnut lider zaokreta, kao nosilac postupka zaokreta, mobilise raspoložive unutrašnje i spoljne potencijale za oporavak preduzeća. Strateška logika savremenog biznisa, kao i borba za opstanak preduzeća, sve se više zasniva na kreativnosti ili nekonvencionalnim rješenjima.

Strateški zaokret biznisa, kao cjelovit program, obuhvata fundamentalnu promjenu preduzeća. Karakter konkretne poslovne situacije ili situacije zaokreta može težište strateških promjena pomjerati ka maksimiziranju ekonomske vrijednosti ili izgradnji konkurentskih sposobnosti

preduzeća. Ovi modeli su u savremenim uslovima poslovanja postali kompatibilni, što često dovodi do njihove kombinovane primjene, pri čemu prioriteti obično variraju u pojedinim fazama implementacije, a zavisno od delikatnog odnosa operativnih i strategijskih (kratkoročnih i dugoročnih) ciljeva.

Liderski potencijal je kritičan faktor oporavka posrnulog preduzeća. Potreba rigoroznog preispitivanja biznisa, a po mogućnosti i njegovo ponovno osmišljavanje, iziskuje vanredne napore lidera zaokreta. Strategijski zaokret biznisa, kao vanredno složen i delikatna poduhvat trajnog oporavka oslabjelog preduzeća, po pravilu podrazumijeva primjenu kompleksnog skupa upravljačkih stilova u njegovom vođenju. Savremeni lideri zaokreta često upotrebljavaju: a) harizmatičko-vizionarski; b) transformaciono-transakcioni; c) timski, kao i druge stilove liderstva. Stil liderstva u pojedinim fazama zaokreta se može suštinski razlikovati, a često se ukazuje potreba i za istovremenom primjenom bitno različitih stilova vođenja.

Strategijski zaokret biznisa je korjenita i često dramatična promjena, koja dovodi i do radikalne promjene strukture moći u preduzeću. On, po pravilu, dovodi do radikalnih promjena u vođstvu preduzeća. Generalni direktor obično odlazi, a menadžment tim trpi značajnu rekonstrukciju. Dio zaposlenih na srednjim i nižim nivoima menadžmenta, kao i značajan dio radnika, obično gube posao usljed primjene mjera kontrakcije djelatnosti i rekonceptualizacije biznisa (strategijske promjene). Lider zaokreta značajno inovira menadžment tim. Sve to posljedično vodi ka prekomponovanju ukupne strukture moći u preduzeću, najčešće primjenom brzih i efikasnih mjera. Lider zaokreta je osoba u čijim rukama se po pravilu koncentriše vanredno velika moć, što upućuje na potrebu njene pažljive upotrebe.

Strategijski zaokret biznisa kao izuzetno težak i kompleksan poduhvat je uveliko zavisna od kapaciteta i ponašanja kolektiva u cjelini. Korjenite promjene pozicije i neizbježna ugroženost vitalnih interesa dovode do skupa raznorodnih posljedica i promjene ponašanja učesnika poslovnog zaokreta. Proces personalne tranzicije zaposlenih ukazuje na zajedničke karakteristike individualnog ponašanja. Tokom tog procesa su potrebne odgovarajuće menadžerske akcije koje će ga olakšati. Ljudski potencijal je kritičan činilac uspjeha strategijskog zaokreta biznisa. Zaposleni su u osjetljivoj poziciji i subjekta i objekta njegove primjene. Od njihovog odnosa prema programu zaokreta, da li su posvećeni njegovoj primjeni ili pružaju otpor i blokiraju je, može presudno zavisiti oporavak preduzeća.

Izuzetno je važno da preduzeće koje sprovodi zaokret u poslovanju sačuva kompas u pogledu društveno odgovornog ponašanja. Zanimarivanje

društvene odgovornosti zbog slabljenja potencijala preduzeća bi dodatno produbilo jaz između preduzeća i njegovog okruženja, a posebno ako postoji istorijski kontekst društveno neodgovornog ponašanja. Pretpostavka je da preduzeće u situaciji zaokreta oskudijeva u sredstvima, ali to ne bi smjelo da ga odvede u samoizolaciju (od društvenih zbivanja), već bi program zaokreta trebalo da sadrži u datoj situaciji moguće i prigodne programe društvenog angažovanja.

Važna komponenta cjelovitog programa zaokreta je razvoj i institucionalizacija podržavajuće korporativne kulture. Gubitak validnosti korporativne kulture može pospješiti krizu i propadanje preduzeća, a njena promjena predstavlja izuzetno složen, dugotrajan i delikatan, ali iznad svega neophodan segment programa zaokreta, koji je često praćen značajnim potresima kolektiva. Dramatičnost situacije zaokreta obično mobiliše kritičnu odlučnost preduzeća da se suštinski promijeni i da promijeni svoju korporativnu kulturu. Potpuno i uspješan poslovni zaokret iziskuje razvoj podržavajuće korporativne kulture koja odražava novu poslovnu filozofiju i novi poslovni profil i predstavlja stabilizator trajno održivog preduzeća. Razvojem i institucionalizacijom podržavajuće korporativne kulture završava se poslovni zaokret preduzeća.

VI

Strategijski zaokret biznisa predstavlja specifičan i ekstremno složen poslovni poduhvat čije vođenje, iako se oslanja na izvornu teoriju liderstva, ima značajne posebnosti. Vanredan pritisak zbog neizvjesne perspektive preduzeća se multiplicira upravo primjenom mjera oporavka, koje obično za posljedicu imaju direktno suočavanje steikholdera sa posljedicama krize i propadanja preduzeća, a što posebnu dimenziju dobija u slučaju česte potrebe masovnog otpuštanja zaposlenih. Osmisliti novu formulu uspjeha, u situaciji kada je postojeća izgubila validnost, prvorazredan je izazov za lidere zaokreta. Da bi uspješno odgovorio dramatičnim izazovima situacije, lider zaokreta mora posjedovati izuzetan spoj osobina lične čvrstine i izdržljivosti, kao i fleksibilnosti, širok opus menadžerskih vještina i izraziti liderski refleks.

Lider zaokreta, da bi bio u stanju da uspješno sprovede kompletan proces zaokreta (od stabilizacije krize do trajno održivog oporavka preduzeća), mora primijeniti izuzetno širok dijapazon liderskih i menadžerskih metoda i tehnika. Lider zaokreta je vizionar koji ponovo osmišljava i usmjerava preduzeće. On se ujedno neposredno suočava sa konkretnim problemima biznisa do samih menadžerskih detalja. Odnosi lidera zaokreta sa izvršiocima se mogu zasnivati na formalnom autoritetu (menadžment) i/ili se stvara osjećaj privrženosti (liderstvo). Kombinovana primjena liderstva i menadžmenta je neophodna u svim fazama procesa zaokreta. Zato uspješan lider zaokreta

mora posjedovati oboje – i dobre liderske sposobnosti i dobre menadžerske vještine.

Pozicija steikholdera preduzeća u situaciji zaokreta se suštinski mijenja. Svi steikholderi preduzeća (unutrašnji i spoljni) u situaciji zaokreta trpe realne pritiske, imaju ugrožene interese i sebi svojstvene rizike, tako da se mogu očekivati i njihove različite reakcije na slabljenje i program zaokreta preduzeća. Situacija zaokreta je kritična sa aspekta mogućnosti zadovoljenja interesa steikholdera, pri čemu prihvatanje, podrška i angažovanje na implementaciji programa zaokreta od strane „misionarski kritičnih“ steikholdera ima kritičnu važnost za uspjeh strategijskog zaokreta biznisa. S druge strane, odnos steikholdera prema preduzeću u krizi i propadanju je često praćen negativnim reakcijama (snažnim pritiscima, neprijateljstvom, opstrukcijom, distanciranjem i sl.), koje dalje usložnjavaju situaciju i umanjuju mogućnost njegovog oporavka. Izvanredno važan zadatak lidera zaokreta je da prevaziđe nepovjerenje, tenzije i sporove sa steikholderima preduzeća. Program zaokreta obično odražava i specifične aspekte delikatne usklađenosti njihovih interesa.

Pojedini aspekti vođenja strategijskog zaokreta biznisa mogu imati suprotstavljen ili neusaglašen predznak. Egzistencijalno kritična i ukupno dramatična situacija krize i propadanja preduzeća obiluje kompleksnim izazovima koji mogu sadržati elemente paradoksa. U dramatičnosti situacije zaokreta, pojedine kratkoročno ili operativno potrebne akcije nisu u skladu sa dugoročnim ili strategijskim aspektom poslovnog zaokreta; pojedini upravljački instrumenti kojima se pribjegava da bi se povratila kontrola situacije i efikasno poslovanje mogu imati krupne dugoročne posljedice, a često u takvim složenim situacijama odvajanje „žita od kukolja“ mora „sačekati žetvu“.

Ekstremno složena i delikatna situacija strategijskog zaokreta biznisa zahtijeva posebnu pažnju u pogledu profesionalizma i etičnosti njegovog vođenja. Egzistencijalna prijetnja i neizvjesna perspektiva zajedno sa imperativom ostvarenja brzog i uspješnog poslovnog zaokreta, mogu dovesti do zamagljivanja perspektive etičnosti i profesionalizma. Situacija se u tom pogledu dodatno komplikuje ako je zanemarivanje profesionalizma i poslovne etike već prisutno u poslovanju preduzeća i doprinijelo njegovoj krizi i propadanju. Upravo kritičnost situacije zaokreta, sa stanovišta opstanka preduzeća, višestruko potencira posljedice eventualnog nedostatka profesionalnosti i etičnosti u njegovom vođenju, odnosno višestruko naglašava potrebu da strategijski zaokret biznisa bude primijenjen po najvišim profesionalnim i etičkim standardima. Visoko profesionalno i etički odgovorno vođstvo zaokreta je čvrst orijentir kolektivu u cjelini u pogledu očekivanog i poželjnog ponašanja, najbolji garant ključnim steikholderima da imaju odgovornog i pouzdanog partnera, kao i garant izgradnje i njegovanja na visokim standardima profesionalizma i etičnosti zasnovane korporativne kulture.

Zaključna razmatranja

Rezultat (uspješnost) sprovođenja strategijskog zaokreta biznisa je od vitalne, ako ne i sudbonosne važnosti za oslabljeno preduzeće. U osnovi ishod poslovnog zaokreta može biti uspješan, djelimično uspješan ili neuspješan. Mali broj preduzeća uspije da se oporavi i vrati uspješnom poslovanju. Kruna uspješnosti cjelovitog programa zaokreta je ponovo osmišljeno trajno održivo preduzeće. Uspješan strategijski zaokret biznisa predstavlja veliki i rijedak poslovni uspjeh koji prevashodno pripada uspješnom lideru zaokreta.

VII

Navedeni primjeri raznorodnih aspekata poslovnog zaokreta i studija slučaja nas upućuju na zaključak da je poslovni zaokret kao postupak savladavanja krize i propadanja preduzeća jedinstven u svakom posebnom slučaju, kao i da određeni stepen karakterističnosti njegovog odvijanja teorijski i praktično uobličava koncept strategijskog zaokreta biznisa.

Literatura

- Adižes, I. (1994), *Upravljanje promjenama*, Prometej, Novi Sad.
- Adižes, I. (1979), *Dijagnoza stilova upravljanja*, Prometej, Novi Sad.
- Adižes, I. (2000), *Adižes workshop praktikum*, Adižes menadžment konsalting, Novi Sad.
- Adizes News Southeast Europe, (2005).
- Ansoff, I., McDonnell, J. (1990), *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall.
- Balgobin, R., Naresh Pandit, N. (2001), „Stages in the turnaround process – The case of IBM UK,” *European Management Journal*, 19.
- Beckhard, R., Harris, T. R. (1987), *Organizational Transitions – Managing Complex Change*, Addison – Wesley Publishing Company.
- Beer, M. and Nohria, N. *Breaking the Code of Change*, edited by: (2000), Harvard Business School Press, Boston.
- Beer, M., Nohria, N. (2001), „Crack the Code of Change,” *Harvard Business Review on Turnarounds*, Harvard Business School Press, Boston.
- Brnjas, Z. (2000), *Strategijski menadžment*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd.
- Brekić, J. (1991), *Strateški menadžment*, Megatrend, London – Beograd.
- Brandt, A. W. Jr. (2002), „The Zone of Insolvency: Four Rules for Living for Directors and Officers,” *Turnaround Management – A Guide to Corporate Restructuring*, Institutional Investor in association with Turnaround Management Association, spring.
- Busse, L. K. (1986), „Entscheidungsfindung in kritischen Unternehmensphasen,” *ADL International Management im Zeitalter der Strategischen Führung*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Byars, L. (1987), *Strategic management: planing and implementation*, Harper & Row, New York.
- Cameron, S. K., Freeman J. S., Mishra, K. A. (1993), „Downsizing and Redesigning Organizations,” *Organizational Change and Redesign – Ideas and Insights for Improving Performance*, Oxford University Press, New York.
- Certo, C. S., Peter, J. P. (1991), *Strategic Management – Concepts and Applications*, McGraw-Hill.
- Chan, W. K., Mouborgne, R. (1997), „Value Inovation – The Strategic Logic of High Growth,” *Harvard Business Review*, January-February.
- Coleman, D. (1998), „What Make a Leader,” *Harvard Business Review*, November-December.
- Collins, J. (2001), „Turning Goals into Results – The Power of Catalytic Mechanisms,” *Harvard Business Review on Turnarounds*, Harvard Business School Press, Boston.
- Cyert, M. R., March, G. J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, New York.
- Curtin, T., Hayman, D., Husein, N. (2005), *Managing a Crisis*, Palgrave Macmillan, New York.
- Drucker, F. P. (1995), *Menadžment za budućnost*, Privredni pregled, Beograd.
- Drucker, F. P. (1995), *Postkapitalističko društvo*, Privredni pregled, Beograd.
- Drucker, F. P. (1994), „The Theory of the Business,” *Harvard Business Review*, Sep-Okt.
- Drucker, F. P. (1992), „The New Societu of Organizations,” *Harvard Business Review*, Sep-Okt.
- Drucker, F. P. (1991), *Inovacije i preduzetništvo*, Privredni pregled, Beograd.

Literatura

- Drucker, F. P. (1961), *Praksa rukovođenja*, Privreda, Zagreb.
- Dauphinais, W. G., Means, G., Price, C. (2000), *Wisdom of the CEO*, New York: John Wiley & Sons.
- Drašковиć, V., Drašković, M. (2004), *Strategijski menadžment – sa primjenom u pomorstvu*, Fakultet za pomorstvo, Kotor.
- Đurović, G. (2007), *Od spoljnotrgovinske ka evropskoj integraciji*, Ekonomski fakultet, Podgorica.
- Đuričin, D., Janošević, S. (2005), *Menadžment i strategija*, CID – Ekonomski fakultet Beograd.
- Einstein, A., *Microsoft PowerPoint Slide Show*.
- Erić, D. (1995), *Strategije restrukturiranja preduzeća*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Beograd.
- Fombrum, J. C. (1992), *Turning Points – Creating Strategic Change in Corporations*, McGraw-Hill, New York.
- Gandolfi, F., Neck, A. P. (2003), „Organisational downsizing – a review of the background,” *Australian Journal of Business & Social Inquiry*, Vol. 1, No 1.
- Gejts, B. (2001), *Poslovanje brzinom misli*, Prometej, Novi Sad.
- Gluck, W. F., Kaufman P. S., Walleck A. S. (1980), „Strategic Management for Competitive Advantage,” *Harvard Business Review*, July-August.
- Goodman, J. S. (1982), *How to Manage a Turnaround*, The Free Press, New York.
- Gouillart, F. J., Kelly, J. N. (1995), *Transforming the Organization*, McGraw-Hill, Inc.
- Gudić, M. (1997), „Strategija, kultura, povjerenje,” *Zbornik radova – Nove tendencije u strategijskom upravljanju preduzećem*, Univerzitet BK – Fakultet za menadžment, Beograd.
- Hass, J. W., Lagrange C. P. (2002), „What Every Investor Should Know about Lenders and the Turnaround Process,” *Turnaround Management – A Guide to Corporate Restructuring*, Institutional Investor in association with Turnaround Management Association, spring.
- Hardy, C. (1990), *Strategies for Retrenchment and Turnaround: the Politics of Survival*, W de G, Berlin – New York.
- Hamel, G. (1996), „Strategy as Revolution,” *Harvard Business Review*, July – August.
- Hamel, G. (2001), „Waking Up IBM – How a Gang of Unlikely Rebels Transformed Big Blue,” *Harvard Business Review on Turnarounds*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hammer, M., Champy, J. (2004), *Reengineering the Corporation*, HarperBusiness, New York.
- Hayes, J. (2002), *The Theory and Practice of Change Management*, New York: Palgrave.
- Heimbouch, H. (2001), „Racing for Growth – An Interview with PerkinElmer’s Greg Summe,” *Harvard Business Review on Turnarounds*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hermann, F. C. (1963), „Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations,” *Administrative Science Quarterly*, No. 8.
- Hill, C., Jones G. (1989), *Strategic management*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Higgins, A. J. (1991), *The management Challenge*, Mcmillan Publishing company, New York.
- Hofer, C. W. (1980), „Turnaround strategies,” *Journal of Business Strategy*, Vol. 1, No 1.

Literatura

- Hoffman, R. C. (1989), „Strategies for Corporate Turnaround – What Do We Know About Them?“, *Journal of General Management*, Vol. 14, Issue 3.
- Holsti, R. O. (1987), „Limitations of Cognitive Abilities in the Face of Crisis“, *Journal of Business Administration*, Vol. 9, No. 2, spring.
- Hussey, E. D. (2000), *How to Manage Organisational Change*, Kogan Page Limited, London.
- Ivanović, P. (2007), *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet Podgorica.
- Ivanović, P. (1998), „Znanje – kritični faktor poslovnog uspjeha“, *PMB*, H. Novi.
- Ivanović, P. (1997), „Misija i ciljevi organizacije“, *Strategijski menadžment*, N. Sad, br. 1.
- Ivancevich, J. M., Donnelly J. H., Gibson J. L. (1989), *Management, Principles and Functions*, R. D. Irwin.
- Jovović, M. (2004), *Partnerski aranžmani u strategijskom marketingu*, doktorska disertacija, Univerzitet Cene Gore, Ekonomski fakultet – Podgorica.
- Janićijević, N. (2004), *Upravljanje organizacionim promjenama*, CID – Ekonomski fakultet Beograd.
- Kagono, T. (1994), *Tajna uspjeha japanskih kompanija*, IQ media, Beograd.
- Kamel, M. Y. (2005), *A Comparative Study to the Impact of Turnaround Strategies and Leadership Factors on Successful Corporate Turnarounds*, a dissertation submitted to Benedictine University.
- Kastratović, E. (1997), „Transformaciono vođstvo“, Zbornik radova – *Nove tendencije u strategijskom upravljanju preduzećem*, Univerzitet BK – Fakultet za menadžment, Beograd.
- Khandwalla, P. (2001), *Turnaround Excellence: Insights from 120 cases*, Response Books, New Delhi.
- Kieren, H. T. (2002), „The Viability Assessment Under Uncertainty: A Discussion Prior to the Crisis Management Decision“, *Turnaround Management – A Guide to Corporate Restructuring*, Institutional Investor in association with Turnaround Management Association, spring.
- Kotter, P. J. (1998), *Vođenje promjene*, Želid, Beograd.
- Kotter, P. J. (1990), *A Force for Change – How Leadership Differs from Management*, The Free Press, New York.
- Kotler, P., Lee, N. (2007), *Korporativna društvena odgovornost – učini najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj*, Čigoja, Beograd.
- Kotler, P., Keller L. K. (2006), *Marketing menadžment*, data status, Beograd.
- Koontz, H. W. (1994), *Menadžment*, Menagement, Zagreb.
- Kotlica, S. (2000), „Ekonomija“, *Privredni pregled*, Beograd, br. 5.
- Kontić, M. Lj. (2005), *Strategija ozdravljenja preduzeća*, doktorska disertacija, Ekonomski Fakultet Beograd.
- Krystek, U. (1987), *Unternehmenskrisen*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Kuljak–Vujanović, M. (1997), „Upravljanje faktorima organizacionih promjena u funkciji ostvarivanja strategije organizacije“, *Strategijski menadžment*, Novi Sad, br. 3–4.
- Lacmanović, D. (2006), *Prodaja hotelskog proizvoda*, Univerzitet Mediteran Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu, Bar.
- Lee, B. (2001), *Moć principa*, Privredni pregled, Beograd.
- Lojpur, A. (2004), *Korporacijsko upravljanje u teoriji i praksi privatizacije*, Ekonomski fakultet Podgorica.

Literatura

- Lojpur, A. (2004), „Pouke tranzicije jednu deceniju kasnije“, *Tranzicioni procesi - dometi, ograničenja i perspektive*, naučni skup, CANU, UCG, Podgorica.
- Lojpur, A. (2003), „Korporacijsko upravljanje kao ograničavajući faktor procesa privatizacije“, *Zb. Fak. pomor. Kotoru*, vol. 19, br. 20.
- Lojpur, A. (2000), „Menadžment i „organizacija koja uči“, *PMB 2000*, Podgorica.
- Lojpur, A. (1998), Misija i organizaciona kultura kao pretpostavka restrukturiranja preduzeća. *PMB CG : preduzetništvo-menadžment-biznis*, Herceg-Novi.
- Lojpur, A., Kuljak M. (1998), *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Podgorica.
- Lojpur, A. (1997), „Misija preduzeća u procesu transformacije“, *Strategijski menadžment*, br. 2, Novi Sad.
- Lojpur, A. (1997), „Krizna preduzeća i menadžment“, *Računovodstvo i finansije*, Podgorica.
- Lojpur, A. (1995), „Vrednovanje računarski zasnovanih informacionih sistema“, *Zbornik radova*, Ekonomski fakultet, Podgorica.
- Marks, E. (2002), „The Roles of Directors in Troubled Companies“, *Turnaround Management – A Guide to Corporate Restructuring*, Institutional Investor in association with Turnaround Management Association, spring.
- Mašić, B. (2001), *Strategijski menadžment*, Univerzitet BK, Beograd.
- Mašić, B., Lončarević, R. (2000), *Menadžment – škole i novi pristupi*, Ekonomski fakultet, Banja Luka.
- Mašić, B. (1997), „Strategijski menadžment i kultura organizacije“, *Strategijski menadžment*, br. 3–4, Novi Sad.
- Mašić, B. (1996), „Društvena odgovornost preduzeća“, *Direktor*, br. 10, Beograd.
- Maheshwari, K. S. (2007), *Turnaround Excellence – Six Studies of Corporate Renewal*, Penguin Books Ltd.
- Mihailović, B. (2010), *Osnovi marketinga*, CIP, Podgorica.
- Mihailović, B. (2010), *Istraživanje marketinga*, CPI, Podgorica.
- Mihailović, B. (2009), *Marketing*, CPI, Podgorica.
- Mihailović, B. (2006), *Restrukturiranje i privatizacija – Eseji i pogledi*, CPI, Podgorica.
- Mihailović, B. (2005), *Marketing u turizmu – principi za menadžment*, Fakultet za turizam i hotelijerstvo, Kotor.
- Mihailović, B. (1998), *Marketing*, Književne novine, Beograd.
- Mihailović, B. (2004), „Preduzeće u procesu tranzicije privrede Crne Gore“, *Tranzicioni procesi – dometi, ograničenja i perspektive: (s posebnim osvrtom na Crnu Goru)*, CANU – Univerzitet Crne Gore.
- Mihailović, B. (2003), Relevantne karakteristike našeg preduzeća i model njihovog restrukturiranja, *Zb. Fak. pomor. Kotoru*, vol. 19, br. 20.
- Mihailović, B. (2001), „Neminovnost strukturnih reformi u privredi Crne Gore“, *Računovodstvo i finansije*, br. 3, Podgorica.
- Mihailović, B. (2000), „Tržišna revitalizacija naših preduzeća kao faktor izlaska iz krize“, *PMB*, Podgorica.
- Mihailović, B. (1998), „Uloga marketing koncepta u restrukturiranju preduzeća“, *Poslovna politika*, jun, Beograd.
- Mihailović, B. (2008), „Država da se spremi kriza tek dolazi“, intervju, *Dnevni list Vijesti*, 10. novembar.

Literatura

- Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M. (2009), *Osnovi marketinga*, CID, Ekonomski Fakultet Beograd.
- Milisavljević, M. (2003), *Savremeni strateški menadžment*, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
- Milisavljević, M. (1999), *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja, Beograd.
- Milisavljević, M. (1997), „Strateški menadžment – adaptiranje promjenama i iniciranje promjena u sredini,“ *Nove tendencije u strateškom upravljanju preduzećem*, Univerzitet BK – Fakultet za menadžment, Beograd.
- Milisavljević, M., Todorović J. (1994), *Strateško upravljanje*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Miller, A., Dess, G. G. (1996), *Strategic Management*, International edition, McGraw-Hill, Inc.
- Mitroff, I. I. (2005), *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis*, Amacom – American Management Associations, New York.
- Milićević, V. (1997), Kultura i kreiranje strategije, *Strateški menadžment*, br. 2, Novi Sad.
- Morita, A. (1990), *Made in Japan*, Jugoslavia Commerce, Beograd.
- Muller, R. (1985), *Corporate Crisis Management*, Long Range Planning, October.
- Newman, L. K. (2000), „Organizational Transformation During Institutional Upheaval,“ *Academy of Management Review*, vol. 25, no. 3.
- Ohmae, K. (1992), *The Mind of the Strategist – The art of Japanese Business*, McGraw-Hill.
- O'Neill, M. H. (1986), „Turnaround and Recovery: What Strategy Do You Need?“, *Long Range Planning*, February, 19 (1).
- Oldcorn, R. (1990), *Management*, Svjetlost, Sarajevo.
- Omae, K. (1995), *Kako razmišlja strateg*, Privredni pregled, Beograd.
- Pascale, R., Millemann, M., Gioja, L. (2001), „Changing the Way We Change“, *Harvard Business Review on Turnarounds*, Harvard Business School Press, Boston.
- Pearce, A., Robinson B. (1988), *Strategic management*, Homewood III, Irwin.
- Pendlebury, J., Grouard. B., Meston, F. (1995), *Successful Change Management*, New York: Wiley.
- Peters, T. (1996), *Uspješan u haosu*, PS Grmeč, Beograd.
- Peters, T. (1994), *Crazy Times Call for Crazy Organizations*, seminar.
- Petrović, M. (1996), *Međunarodni menadžment*, FON, Beograd.
- Poper, K. (1993), *Otvoreno društvo i njegovi neprijatelji*, BIGZ, Beograd.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter, M., Millar, R. (1985), „How information gives you competitive advantage“, *Harvard Business Review*, July-August.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Potter, A. B. (1980), *Turning Around – The Behavioral Approach to Managing People*, Amacom – American Management Associations, New York.
- Radovic, M., Jovovic, M., Bajec, J. (2009), „Macroeconomic aspects of privatisation in Montenegro“ *South East Europe Review for Labor and Social Affairs*, (SEER), Vol. 12, No. 1.

Literatura

- Radović, M., Vojinovic Jacimovic, D., Jovovic, M. (2006), „Reaching balanced regional development in Montenegro: problems and solutions,“ *South East Europe Review for Labor and Social Affairs*, (SEER), Vol. 9, No.4.
- Rakita, B. (2006), *Međunarodni biznis i menadžment*, CID, Ekonomski fakultet Beograd.
- Rajkov, M. (1996), *Menadžment*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
- Regester, M. and Larkin, J. (2005), *Risk Issues and Crisis Management*, Kogan Page, London.
- Richardson, B., Richardson, R. (1989), *Business Planning – An Approach to Strategic Management*, Pitman, London.
- Robbins, P. S, Coulter, M. (2005), *Menadžment*, Data status, Beograd.
- Robbins, P. S. (1992), *Bitni elementi organizacionog ponašanja*, Mate, Zagreb.
- Senior, B., Fleming, J. (1996), *Organisational Change*, Prentice Hall, London.
- Senić, R. (1996), *Krizni menadžment*, BMG, Beograd.
- Senić, R. (1991), „Krizna u razvoju preduzeća,“ *Ekonomski anali*, br. 10–12, Beograd.
- Senić, R. (1993), *Upravljanje rastom i razvojem preduzeća*, Savremena administracija, Beograd.
- Sikavica, P., Novak M. (1993), *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb.
- Slatter, S., Lovett, D., Barlow, L. (2008), *Leading Corporate Turnaround – How Leaders Fix Troubled Companies*, John Wiley & Sons Ltd.
- Slatter, S., Lovett, D. (1999), *Corporate Turnaround – Managing Companies in Distress*, Penguin Books.
- Slatter, S. (1984), *Corporate Recovery – A Guide to Turnaround Management*, Penguin Books, London.
- Sloma, S. R. (1985), *The Turnaround Managers Handbook*, The Free Press, New York.
- Smart, F. C., Thompson, A. W., Vertinsky, I. (1978), *Journal of Business Administration*, Vol. 9. No. 2. Spring.
- Stacey, D. R. (1993), *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb.
- Stefanović, Ž. (1997), *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Kragujevac.
- Šuković, D. (2006), „Kakva nam država treba u tranziciji,“ *Biznis i država*, Institut društvenih nauka, Beograd.
- Šuković, D. (2005), „Država blagostanja i društvena izopštenost“, *Pojedinac i država*, Institut društvenih nauka, Beograd.
- Šuković, D. (2004), „Kultura i socijalni kapital“, *Kultura i razvoj*, Institut društvenih nauka, Beograd.
- Šuković, D. (2003), „Institucije i promena modela privatizacije uslov za ekonomski oporavak privrede Srbije“, *Posletranzicioni procesi*, Miločerski ekonomski forum, Miločer.
- Šuković, D. (2003), „Ekonomske slobode u fokusu pravde, nejednakosti i siromaštva“, *Politika i slobode*, Institut društvenih nauka, Beograd.
- Šuković, D. (2002), „Institucije- ključna poluga reformi“, *Tranzicija i institucije*, Institut društvenih nauka, Beograd.
- Šuković, D. (2001), „Globalizacija i siromaštvo“, *Globalizacija i Tranzicija*, Institut društvenih nauka Beograd.
- Šuković, D. (2001), „Transparentnost i efikasnost privatizacije u Srbiji“, *Transparency International Srbija*, Beograd.



Literatura

- Šuković, D. (1999), „Problemi i perspektive privatizacije u Srbiji“, rad predstavljen na međunarodnoj konferenciji, *Sudosteuropa –Gesellschaft*, Minhen.
- Šuković, D. (1998), „Ekonomske nejednakosti i tranzicija u Jugoslaviji“, *Tranzicija u postsocijalističkim privredama*, CANU, Podgorica.
- Taylor, W. (1996), „The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik“, *Fast Forward*, Cambridge, MA: Harvard Business Review Book.
- Thompson, J. L. (2002), *Strategic Management: Awareness and Change*, Thomson Press, London.
- Thompson, A. A. Jr., Strickland, J. A. III., Gamble, E. J. (2008), *Strateški menadžment – u potrazi za konkurentskom prednošću*, Mate, Zagreb.
- Todorović, J., Đuričin D., Janošević S. (2000), *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd.
- Todorović, J. (1990), „Preduzeće kao poslovno organizacioni sistem“, *Ekonomika preduzeća*, Beograd, br. 3–4.
- Tourtellot, L. P. (2002), „Selecting the Right Turnaround Specialist“, *Turnaround Management – A Guide to Corporate Restructuring*, Institutional Investor in association with Turnaround Management Association, spring.
- Vukotić, V. (2010), „Filozofija ekonomskog razvoja Crne Gore u eri kompetitivnosti“, *Crna Gora u XXI stoljeću – u eri kompetitivnosti*, CANU.
- Vukotić, V. (2006), „Politička ekonomija biznisa“, *Biznis i država*, Institut društvenih nauka – Centar za ekonomska istraživanja, Beograd.
- Vukotić, V. (2001), „Preduzetništvo – sistemska filozofija“, *Preduzetništvom u novi milenijum*, CID, Podgorica.
- Vukotić, V. (1996), *Preduzetništvo i biznis*, Ekonomski fakultet, Podgorica.
- Vukasović, G. V. (2010), Corporate Turnaround: Current State And Application In The Contemporary Business Context, *Global Business Conference*, Dubrovnik.
- Vukasović, G. V. (2007), „Strategijski zaokret biznisa sa promjenom područja poslovanja“, *Strategijski menadžment*, br. 3–4, Ekonomski fakultet, Subotica.
- Vukasović, G. V. (2006), „Strategijskim zaokretom biznisa do ekskluzivnih turističkih kapaciteta“, *Turizam*, br. 10, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno -matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
- Vukasović, G. V. (2005), „Strategijski zaokret biznisa“, *Strategijski menadžment*, br. 3, Ekonomski fakultet, Subotica.
- Vukasović, G. V. (2005), „Strategijski zaokret biznisa u svijetlu strategije razvoja turizma Crne Gore“, *Turizam*, br. 9, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno -matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
- Vuleković, N. T. (2009), *Kultura i turizam*, Obod, Cetinje.
- Vujović, S. (2008), *Materijalna osnova turizma*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.
- Wehrich, H., Koontz H. (1994), *Menadžment*, Menagement, Zagreb.
- Weitzel, W., Jonsson, E. (1989), „Decline in Organizations – A Literature Integration and Extension“, *Administrative Science Quarterly*, No. 34.
- Welch, J., Byrne, A. J. (2003), *Autobiografija – najuspješnijeg menadžera XX stoljeća*, Naklada Zadro, Zagreb.
- Whetten, A. D., Cameron, S. K., Sutton, I. R. (1988), „Sources, Responses, and the Effects of Organizational Decline“, *Organizational Decline*, Ballinger Publishing Company, Cambridge.

Literatura

- Young, A. (1992), *Priručnik za menadžere*, IQ media & HAT, Beograd.
- Zečević, M. (1999), *Menadžment*, Fakultet za internacionalni menadžment, Beograd.
- Zimmerman, M. F. (1991), *The Turnaround Experience – Real-World Lessons in Revitalizing Corporations*, McGraw-Hill, New York.
- Grupa autora, (2001), *Strategija razvoja turizma Crne Gore – Prostorni koncept za turistički razvoj regiona Boka Kotorska*, Ministarstvo turizma, Vlada Republike Crne Gore.
- Grupa autora, (2004), *Ilustrovana monografija AD Jadran 1924–2004*, Kulturni centar JadranArt, Perast.
- Grupa autora, (1995), *Program transformacije sa procjenom vrijednosti – Jadran iz Perasta*.
- Raiffeisen Investment, (2006), *Informacioni memorandum Jadran AD Perast*.
- Zakon o insolventnosti privrednih društava, *Službeni list RCG*, br. 06/02.
- Zakon o prinudnom poravnanju, stečaju i likvidaciji, *Službeni list SFRJ*, br. 84/89.
- www.turnaround.org
- www.businessmanagement.suite101.com
- www.uscourts.gov/library/bankbasic.pdf
- www.BankruptcyData.com
- www.crps.co.me
- www.12manage.com/index_expert.html
- www.wikipedia.org

+



PODACI POTREBNI ZA DIGITALIZACIJU DOKTORSKE DISERTACIJE

Ime i prezime autora

Godina rođenja

E-mail

Organizaciona jedinica Univerziteta Crne Gore

Naslov doktorske disertacije

Prevod naslova na engleski jezik

Datum odbrane

Signatura u Univerzitetskoj biblioteci¹

Naslov, sažeci, ključne riječi (priložiti dokument sa podacima potrebnim za unos doktorske disertacije u Digitalni arhiv Univerziteta Crne Gore)

Izjava o korišćenju (priložiti potpisanu izjavu)

Napomena

¹ Podatak o signaturi (lokaciji) može ispuniti biblioteka organizacione jedinice/Univerzitetska biblioteka

**PODACI POTREBNI ZA UNOS DOKTORSKE DISERTACIJE U DIGITALNI ARHIV
UNIVERZITETA CRNE GORE**

Prevod naslova disertacije na engleski jezik

Mentor i članovi komisija (za ocjenu i odbranu)

Sažetak*

Sažetak na engleskom (njemačkom ili francuskom) jeziku

Ključne riječi

Ključne riječi na engleskom jeziku

Naučna oblast/uža naučna oblast

Naučna oblast/uža naučna oblast na engleskom jeziku

Ostali podaci

* Ukoliko je predviđeni prostor za polja Sažetak, Sažetak na engleskom jeziku, Ključne riječi i Ključne riječi na engleskom jeziku nedovoljan, priložiti ih u posebnom prilogu.

IZJAVA O KORIŠĆENJU

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku da u **Digitalni arhiv Univerziteta Crne Gore** unese doktorsku disertaciju pod naslovom

koja je moj autorski rad.

Doktorska disertacija, pohranjena u Digitalni arhiv Univerziteta Crne Gore, može se koristiti pod uslovima definisanim licencom Kreativne zajednice (Creative Commons), za koju sam se odlučio/la¹.

Autorstvo

Autorstvo – bez prerada

Autorstvo – dijeliti pod istim uslovima

Autorstvo – nekomercijalno

Autorstvo – nekomercijalno – bez prerada

Autorstvo – nekomercijalno – dijeliti pod istim uslovima

Potpis doktoranda

Branko T. Bugarinović

U

¹ Odabrati (čekirati) jednu od šest ponuđenih licenci (kratak opis licenci dat je na poleđini ovog priloga)

Autorstvo

Licenca sa najširim obimom prava korišćenja. Dozvoljavaju se prerade, umnožavanje, distribucija i javno saopštavanje djela, pod uslovom da se navede ime izvornog autora (onako kako je izvorni autor ili davalac licence odredio).

Djelo se može koristiti i u komercijalne svrhe.

Autorstvo – bez prerada

Dozvoljava se umnožavanje, distribucija i javno saopštavanje djela, pod uslovom da se navede ime izvornog autora (onako kako je izvorni autor ili davalac licence odredio). Djelo se ne može mijenjati, preoblikovati ili koristiti u drugom djelu.

Licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu djela.

Autorstvo – dijeliti pod istim uslovima

Dozvoljava se umnožavanje, distribucija i javno saopštavanje djela, pod uslovom da se navede ime izvornog autora (onako kako je izvorni autor ili davalac licence odredio). Ukoliko se djelo mijenja, preoblikuje ili koristi u drugom djelu, prerade se moraju distribuirati pod istom ili sličnom licencom.

Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu djela i prerada. Slična je softverskim licencama, odnosno licencama otvorenog koda.

Autorstvo – nekomercijalno

Dozvoljavaju se prerade, umnožavanje, distribucija i javno saopštavanje djela, pod uslovom da se navede ime izvornog autora (onako kako je izvorni autor ili davalac licence odredio).

Komercijalna upotreba djela nije dozvoljena.

Autorstvo – nekomercijalno – bez prerada

Licenca kojom se u najvećoj mjeri ograničavaju prava korišćenja djela. Dozvoljava se umnožavanje, distribucija i javno saopštavanje djela, pod uslovom da se navede ime izvornog autora (onako kako je izvorni autor ili davalac licence odredio). Djelo se ne može mijenjati, preoblikovati ili koristiti u drugom djelu.

Komercijalna upotreba djela nije dozvoljena.

Autorstvo – nekomercijalno – dijeliti pod istim uslovima

Dozvoljava se umnožavanje, distribucija, javno saopštavanje i prerada djela, pod uslovom da se navede ime izvornog autora (onako kako je izvorni autor ili davalac licence odredio). Ukoliko se djelo mijenja, preoblikuje ili koristi u drugom djelu, prerada se mora distribuirati pod istom ili sličnom licencom.

Djelo i prerade se ne mogu koristiti u komercijalne svrhe.