

## MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE CASE OF HEALTHY COMPETENCE FOR THE COMPANIES

**Husnija Bubujlica**

Faculty of Business, Peja, Kosovo

**Abstract:** Although the company previously existed with the same purpose as today, only the business environment in which businesses operate are extremely changed. The globalization of business and progress in technological development have led to the emergence of turbulent business environment that companies impose new trends and measures of success.

Although the changes in the organization of the company has always been present, the number and type of changes have greatly increased imposing new challenges to the successful management of the organization of the company. While it used to run the organization was an exception, now it has become the norm.

Every company needs in its daily operations include strategic and active monitoring of the environment and change management in order to build a sustainable competitive ability, long-term growth and survival.

Given that changes can and should be managed if the company wants to be competitive, through this masterer paper presents the basic principles and principles of organizational changes, their effect on the entire organization, or the performance of individuals. It also points to the factor's that lead to changing the organization of those companies, as well as the stage of its growth, development and long-term survival, their impact in building sustainable competitiveness of the company.

**Keywords:** organizational change, change management, life-cycle businesses, sustainable competitive ability of the company, long-lived companies.

## MENADŽIRANJE ORGANIZACIONIM PROMJENAMA PRI ZDRAVOJ KONKURENCIJI PREDUZEĆA

**Husnija Bibuljica**

Fakultet Biznisa – Peć, Kosovo

**Sažetak:** Iako su preduzeća i ranije postojala sa istim ciljem kao i danas, samo poslovno okruženje u kojem preduzeća posluju izuzetno su se promijenila. Globalizacija poslovanja i napredak u tehnološkom razvoju doveli su do pojave turbulentne poslovne okoline koja preduzećima nameće nove trendove i mjere uspješnosti.

Iako su promjene u organizaciji preduzeta oduvijek bile prisutne, broj i vrsta promjena u mnogome su se povedali namećući menadžerima nove izazove u uspješnom upravljanju organizacijom preduzeća. Dok je nekad upravljanje organizacijom bilo izuzetak, sada je to postala norma. Svako preduzeće mora u svoje svakodnevno poslovanje uključiti strateško i aktivno praćenje okoline i upravljanje promjenama kako bi izgradila održivu konkurentsku sposobnost, dugoročni rast i opstanak.

S obzirom da se promjenama može i treba upravljati ukoliko preduzeće želi biti konkurentno, kroz ovaj master rad prikazuju se osnovni principi i načela organizacionih promjena, njihov uticaj na izvođenje kompletne organizacije, ali i izvođenje pojedinaca. Ukazuje se na faktore koji dovode do mijenjanja organizacije samih preduzeća, kao i faze njena rasta, razvoja i dugoročnog opstanka, njihovog uticaja u izgradnji održive konkurentske sposobnosti preduzeća.

**Ključne riječi:** organizaciona promjena, upravljanje promjenama, životni ciklus preduzeća, održiva konkurentska sposobnost preduzeća, dugovječna preduzeća

### UVOD

Bez obzira da li su svoje poslovanje izgradili na znanju ili prirodnim resursima, ostala su u skladu sa svijetom oko njih. Iako nije postojao pristup informacijama kao danas, kao ni pristup ostalim resursima, uspjeli su ipak, u skladu sa tadašnjim uslovima, odgovoriti na uslove i zahtjeve društva oko njih. Ta preduzeta znala su uspješno upravljati svojim rastom, imala su snažan pokretač za napretkom koji im je omogućio da se mijenjaju i prilagođavaju bez ugrožavanja njihovih temeljnih ideala i vrijednosti.

U promjenjivoj poslovnoj okolini menadžeri ne mogu pretpostaviti da će budućnost biti samo produžetak današnjice. Pravila i vrijednosti koja su djelovala u prošlosti ne znači da će djelovati i u budućnosti. Naprotiv, preduzeća trebaju i moraju upravljati s promjenama, mijenjati prijetnje u prilike. Vrlo uspješna preduzeća bit će ona koja mogu preživjeti na dugi rok u stalno mijenjajućem svijetu budući su njihovi menadžeri dobri u upravljanju promjenama. Istraživanja sprovedena među dugovječnim preduzećima u Sjedinjenim Američkim Državama i Europi pokazala su da je jedan od razloga zašto su ta preduzeća opstala njihova osjetljivost na okolinu u kojoj djeluju.

I danas, iako su brzina i stepen promjena nadaleko veći, da bi ostvarila dugovječnost, preduzeća i dalje moraju djelovati u skladu sa svojom okolinom, reagirajući na promjene i zahtjeve okoline, ali uz zadržavanje temeljnih principa i ideja vodilja.

Upravo stoga uspješno prilagođavanje preduzeća na promjene i zahtjeve okoline postaje jedan od glavnih izvora održive konkurentske sposobnosti te izvor dugovječnosti preduzeća.

## **1. MODEL UPRAVLJANJA PROMJENAMA U IZGRADNJI ODRŽIVE KONKURENTSKE SPOSOBNOSTI PREDUZEĆA**

Preduzeće u svom djelovanju može biti jako uspješno, no tek jedino u odnosu na konkurente moguće je utvrditi stvarnu uspješnost preduzeća u ponudi proizvoda ili usluga na tržištu. Kroz dovođenje proizvoda i usluga na tržište do krajnjeg potrošača organizacije se susreću sa ostalim ponuđačima koje žele ostvariti iste ciljeve – prodati svoj proizvod uz ostvarivanje maksimalne korisnosti. Pitanje je kako uz uslov oskudnosti resursa i ograničene resurse kupaca ostvariti svoj cilj.

Upravo uspješno ostvarenje tog cilja čini razliku između uspješnih i neuspješnih preduzeća. Uspješna preduzeća znaju iskoristiti sve resurse i sa dobrim učinkom odgovoriti na zahtjeve tržišta, te biti bolja od svoje konkurencije. Imati dobro poslovanje više nije dovoljno, potrebno je biti najbolji. Konkurentnost preduzeća postaje ključno pitanje – kako biti bolji od drugih preduzeća.

Konkurentska sposobnost znači imati snagu odgovoriti na zahtjeve kupaca i izazove konkurencije koje se javljaju u okruženju organizacije. Predstavlja sposobnosti preduzeća da dugoročno i dosljedno pobjeđuje svoje suparnike u tržišnom takmičenju. Ona je u samom središtu uspješnosti preduzeća na konkurentskom tržištu. Nastaje iz vrijednosti koju je preduzeće sposobno kreirati za svoje kupce, a koje prelazi troškove proizvodnje.

### **1.1. Konkurentska sposobnost preduzeća**

Na temelju konkurentske sposobnosti preduzeća grade svoju konkurentsku prednost koja predstavlja poziciju superiorne realizacije u odnosu na konkurenciju. Bitno je samo razlikovati kako nije dovoljno raditi iste stvari bolje od konkurenata, potrebno je strateško pozicioniranje koje podrazumijeva funkciju drukčijih aktivnosti u odnosu na konkurenciju ili realizaciju sličnih aktivnosti na drukčiji način.<sup>1</sup>

Preduzeće može biti puno bolje od konkurencije samo ako može stvoriti razliku koju može i sačuvati. Izgradnju svoje konkurentske sposobnosti preduzeća mogu temeljiti na nekoliko elemenata, koji ujedno predstavljaju izvore njegove konkurentske prednosti.

To mogu biti: 69 - niski troškovi u svim segmentima poslovanja; - kvalitetni resursi preduzeća; - kvalitet i obilježja proizvoda i usluga; - reputacija preduzeća i asortimana; - dostignuti tehnološki razvoj; - razlike u marketingu i prodajnim aktivnostima u odnosu na konkurenciju.

Konkurentska sposobnost preduzeća znači da preduzeće ne samo da ima konkurentsku prednost u postojećim djelatnostima i na sadašnjim tržištima nego da je i u stanju odgovoriti na izazove budućih djelatnosti i na budućim tržištima, gradeći svoje kompetencije danas.<sup>70</sup>

Razvoj je prirodan strateški izbor preduzeća. Preduzeća mogu opstati samo ako se razvijaju i permanentno grade i održavaju svoj konkurentski položaj na tržištima na kojima su prisutna. Preduzeće stoga mora kontinuirano poboljšavati operativnu efikasnost i aktivno nastojati pomaknuti granice produktivnosti. Istovremeno, potreban je konstantan trud kako bi se proširila jedinstvenost preduzeća uz jačanje usklađenosti između aktivnosti unutar preduzeća.<sup>36</sup>

Razumijevanje konkurentske prednosti mora započeti i završiti sa poslovnim uslovima prezentiranim kroz socijalne, političke i ekonomske faktore koji utiču na organizaciju. Sposobnost da se danas zadovolje želje kupaca ne garantuje da de se to modi i sutra. Razumijevanje sila koje de formirati sutrašnju vrijednost za kupca osigurati de da današnji menadžment ispuni sutrašnje potrebe. Da bi preduzeće stvorilo budućnost, ono mora:

---

<sup>36</sup> Porter, M. E. (1996) op. cit., str. 78. 72 Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994) *Competing for Future*, Harvard

1. promijeniti na fundamentalan način pravila uključivanja u dugotrajne industrije, ili
2. preoblikovati granice između industrija ili stvoriti posve nove industrije.

Predma njegova konkurentnost zavisi i od mnoštva nekontrolisanih eksternih varijabli, preduzeće mora razvijati i sprovesti strategiju koja de mu omogućiti opstanak i dobre poslovne rezultate.

Strategija preduzeća je ono što čini preduzeće jedinstvenim, dajući mu prepoznatljivu konkurentsku prednost, pruža smjer, gradi reputaciju branda, postavlja prave ciljeve, omogućuje nadprosječnu realizaciju, definiše tržišni položaj i stvara jedinstveni sistem vrijednosti.<sup>73</sup> Svrha poslovne strategije je stvoriti zajednički fokus unutar i van organizacije. Stvaranje jedinstva postaje kritični faktor uspjeha u izgradnji organizacione sposobnosti.

Strateška usklađenost između brojnih aktivnosti fundamentalna je ne samo za konkurentsku sposobnost već i za njenu održivost. Uspjeh strategije zavisi od dobre realizacije mnogih stvari, ne samo nekoliko, te njihovoj integraciji. Ako ne postoji usklađenost između aktivnosti, ne postoji strategija koja stvara razliku i umanjuje temelj za održivost.

Da bi strategija bila pravi vodič za ostvarivanje ciljeva preduzeća potrebno je unutar preduzeća imati razvijen sistem implementacije strategije<sup>37</sup>. Dobra implementacija strategije podrazumijeva snažne „usklađenosti“ između strategije i organizacionih sposobnosti, strategije i strukture nagrađivanja, strategije i unutarnjih operativnih Sistema te između strategije i organizacione radne klime i kulture. Što su te usklađenosti jače tj. što sposobnosti, struktura nagrađivanja, unutrašnji operativni sistemi i kultura više podstiču i olakšavaju uspješnu implementaciju strategije, to je implementacija bolja, a vjerovatnost postizanja ciljeva rada veda.

Stoga, u većini slučajeva, proces upravljanja implementacijom strategije obuhvata sljedeće:

- osposobiti organizaciju nužnim vještinama i stručnim znanjem, svjesno razvijajući i jačajući na strategiji temeljene stručnosti i konkurentске sposobnosti te organizujuđi radni napor;
- izraditi proračune koji de usmjeravati dovoljno sredstava u one aktivnosti koje su najvažnije za strateški uspjeh;
- osigurati da politike i operativni postupci olakšavaju, a ne onemogućavaju sprovođenje sa većim učinkom;
- koristiti najbolje prakse u izvršavanju poslovnih aktivnosti i podsticati stalno poboljšavanje. Organizacione jedinice moraju povremeno sprovesti procjenu načina rada te marljivo tražiti korisne promjene i poboljšanja u načinu sprovođenja strategije;
- uvesti informacijske i operativne sisteme zaposlenima omogućuju bolje ispunjavanje svojih svakidašnjih obaveza;
- motivisati zaposlene na energično ostvarivanje željenih ciljeva i, po potrebi, modifikovati njihove dužnosti i radno ponašanje kako bi se bolje uskladili sa zahtjevima uspješnog sprovođenja strategije; - jednako povezati nagrade i podsticaje s ostvarenjem ciljeva rada i dobrom sprovođenjem strategije;
- kreirati organizacionu kulturu i radnu klimu koje de dovesti do uspješne implementacije i sprovođenja strategije;
- osigurati unutrašnje liderstvo potrebno za sprovođenje implementacije i poboljšavanje sprovođenja strategije. Kad organizacija naiđe na prepreke ili slabosti, menadžment se mora pobrinuti da se one hitno adresiraju i isprave.

### 1.2. Osnovni elementi i prikaz modela

Organizacija u svom djelovanju prolazi kroz određene faze, i svaka faza okarakterizisana je različitim organizacionim postavkama i dimenzijama. Preduzeće da bi opstalo na dugi rok i bilo uspješno mora se prilagođavati i upravljati kretanjem duž linije svog životnog ciklusa. Prepoznavanje i razumijevanje pozicije gdje se preduzeće nalazi važan je zadatak menadžmenta, koji mora odrediti i reagovati uvođenjem adekvatnih promjena. Organizaciona efikasnost zahtjeva da organizacija prepozna potrebu za različitim vrstama promjena i preduzme korake da njima ispravno upravlja.

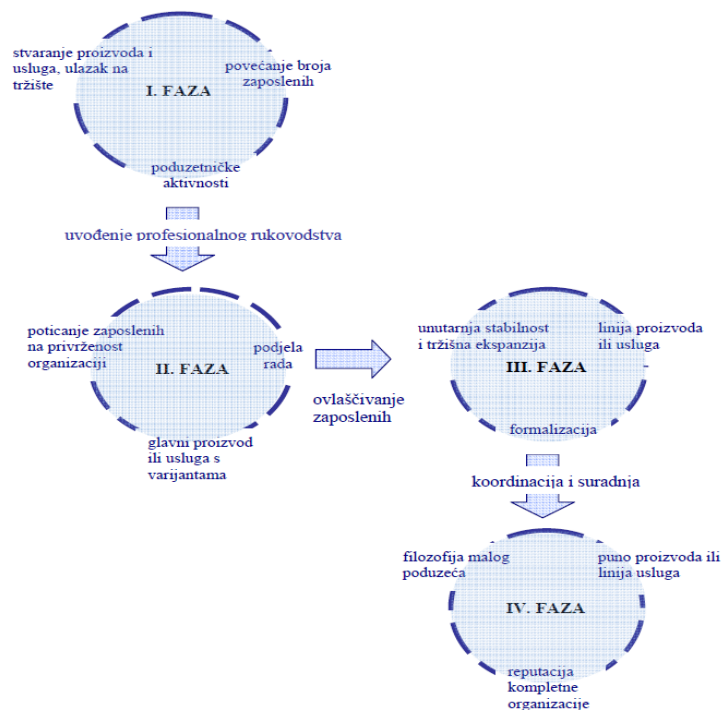
Organizaciona vitalnost i rast zavise od sposobnosti lidera da izgrade održivu konkurentsku strategiju, dok efikasno grade organizacionu sposobnost da iznese te strategije, i čineći to balansirati potrebu za različitim vrstama organizacionih promjena. Preduzeda koja uspijevaju i koja uspješno izgrađuju održivu konkurentsku sposobnost razlikuju se od ostalih preduzeća po tome što menadžment zna predvidjeti i prepoznati kritične procese i dijelove

---

<sup>37</sup> Thompson, A. A. jr., Strickland A. J. III., (2006) Strateški menadžment –Zagreb, str.

organizacije, zna pravovremeno sprovesti organizacione promjene, kada je potrebno pomaknuti preduzeće u novu, zreliju fazu životnog ciklusa, preduslovi moguća problematična područja te osigurati rješenja koja de umanjiti mogućnost nastanka krize ili ponuditi rješenja ukoliko preduzeće zađe u krizu.

Rukovođenje organizacijom kroz životni ciklus nije premještanje sistema iz faze u kojoj postoje problemi u fazu u kojoj problema nema. Rukovođenje znači napredovanje do sljedećeg nivoa, u sljedeću generaciju problema. Na taj način organizacija raste. Jedan od indikatora da je se promjenom uspješno upravlja jeste da ne uspijeva poremetiti normalan tok životnog ciklusa. Svaka pojedina kategorija određuje organizaciju u zadatom trenutku. Upravo ta faza odgovara trenutnim mogućnostima organizacije, resursima koje posjeduje i aktivnostima kojima se bavi. Uspješnim upravljanjem promjenama organizacija se kreće iz jedne faze u drugu, prevladavajući krizu pojedine faze i stvarajući prednost nad ostalim konkurentima.



Slika 1. Prikaz modela<sup>38</sup>

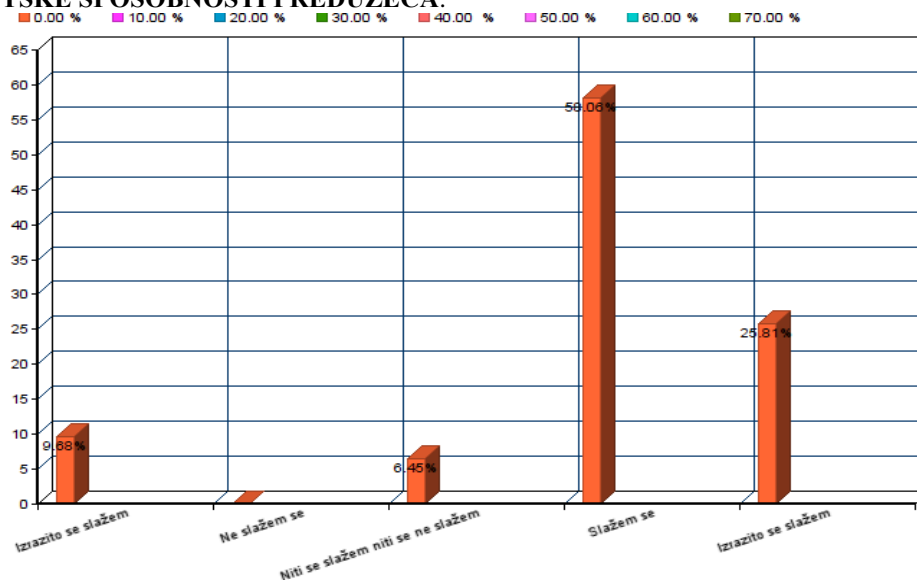
Kako se organizacija razvija, potrebno je upravljati i promjenama koje se događaju zbog promjene zahtjeva i očekivanja koji se postavljaju pred organizaciju. Organizacija da bi dugoročno opstala mora biti fleksibilna u smislu da uvijek može i mora prilagoditi svoju internu dimenziju eksternoj dimenziji njene okoline i njenih interesno uticajnih grupa. Pravilnim i pravovremenim promjenama, te njihovim upravljanjem organizacije se kreću kroz pojedine faze životnog ciklusa, penjući se u zrelosti svog djelovanja te sazrijevajući gradi svoju održivu konkurentsku sposobnost. Preduzeća i u početnim faza svog životnog ciklusa mogu posjedovati konkurentsku sposobnost i prednost nad svojim konkurentima, no tek de aktivnim razvojem i upravljanjem promjenama kroz pojedine faze životnog ciklusa izgraditi i zadržati održivu konkurentsku sposobnost.

Takvim mijenjanjem od početne ka nadolazećim fazama, uspješnim upravljanjem promjenama, izbjegavanjem kriza, organizacija ostvaruje sve vedu konkurentsku sposobnost, ona sazrijeva i gradi održivu konkurentsku sposobnost. Da bi održala konkurentsku sposobnost organizacija i dalje mora raditi na zadržavanju stečene pozicije,

<sup>38</sup> Nadler, D.A., Tushman, M.L. (1995) Types of Oranizational Change: From Incremental Improvement to Discontinuous Change, San Francisco, str. 33 73 Slika 20. Mikro prikaz elemenata modela upravljanja promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti preduzeda Izvor: Langer, J., Alfırevic, N., Pavičid, J. (2005) Marketing: How to Create, Win and Dominate Markets, The Free Press, New York.

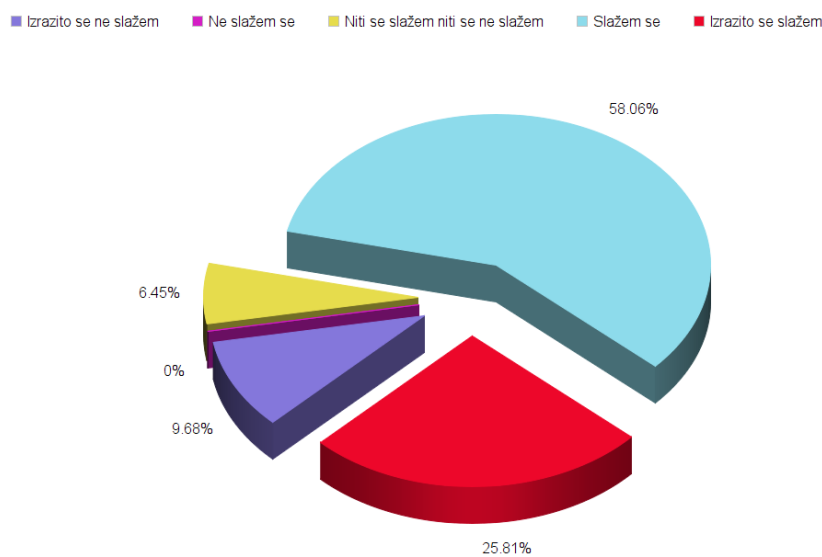
upravljati promjenama neophodnim za daljnji rast i razvoj, kako ne bi krenula putem organizacionog nazadovanja koje, ukoliko nije upravljano i prepoznato, vodi u nestajanje organizacije.

## 2. EMPIRIJSKA ISTRAŽIVANJA UPRAVLJANJA PROMJENA U IZGRADNJI ODRŽIVE KONKURENTSKE SPOSOBNOSTI PREDUZEĆA.



**Grafikon 1. Slaganje s tvrdnjom da je upravljanje promjenama povezano s izgradnjom održive konkurentske sposobnosti preduzeća**

Kroz anketni upitnik istraživalo se i koliko posmatrana preduzeća ocjenjuju ulogu pojedinih elemenata u izgradnji konkurentske sposobnosti njihovog preduzeća. Tako se kao najvažniji element u izgradnji konkurentske sposobnosti ističe, odnosno najvredna ocjena se odnosi na kvalitet obilježja i usluga, s prosječnom ocjenom 4,58 i najmanjim rasponom između minimalne i maksimalno moguće ocjene.



**Grafikon2. Upravljanje promjenama - izgradnja održive konkurentske sposobnosti preduzeća**

## ZAKLJUČAK

Iako su i organizacije u prošlosti postojale s istim ciljem kao i one danas, sama okolina u kojoj organizacije djeluju izuzetno se promijenila. Globalizacija poslovanja, promjene u tehnološkom razvoju doveli su do pojave turbulentne poslovne okoline koja organizacijama nameđe nove trendove i mjerila uspješnosti. Iako su promjene u organizacijama oduvijek bile prisutne, broj i vrsta promjena uvelike su se povedali navedeni menadžerima nove izazove u uspješnom upravljanju organizacijama. Dok je nekad upravljanje promjenom bilo izuzetak, sada je to postala norma. Mnoge organizacije sada su prešle iznad povremenih promjena kako bi se suočile sa izazovom stvaranja održive konkurentske sposobnosti konstantnim unapređenjem i razvojem. Ukoliko žele opstati preduzeta nemaju izbora, moraju se mijenjati. Djelovanje na temelju prošlosti i prošlih aktivnosti nije moguće za opstanak na dugi rok. Iako je promjena neizbježna, organizacija ne smije biti pasivna. Umjesto toga, promjena u velikoj mjeri može biti upravljanja i ako se promjenom dobro upravlja, ona može pomoći u ostvarivanju i pvedanju organizacione konkurentnosti. Tako svaka organizacija mora u svoje svakodnevno poslovanje uključiti strateško i aktivno prađenje okoline i upravljanje promjenama kako bi izgradila održivu konkurentsku sposobnost i dugoročan rast i opstanak. Mnoga preduzeta dugoročno rastu i opstaju, stvarajući održivu konkurentsku sposobnost, dok druga propadaju i nestaju. Postavlja se pitanje zašto neke organizacije imaju sposobnost upravljanja vlastitom strategijom, strukturom i kulturom kako bi stekle pristup resursima iz okoline, dok druge ne uspijevaju. Za razumijevanje tog fenomena obavezno je razumjeti dinamiku koja pogađa organizacije dok traže zadovoljavajuću usklađenost s vlastitom okolinom.

Način na koji se organizacija može promijeniti, a kao odgovor na probleme s kojima se suočava, određuje da li de i kada organizacija pređi u sljedeću fazu životnog ciklusa preduzeća, odnosno hode li preživjeti i napredovati ili propasti i nestati. Jedino aktivnim upravljanjem preduzedom kroz pojedine faze životnog ciklusa, razumijevanjem potreba i predviđanjem pojedinih potencijalnih problema, menadžeri mogu u dugom vijeku osigurati nesmetan razvoj i djelovanje preduzeta. Uz pravilno menadžersko upravljanje promjenama i razumijevanje njihove važnosti u pojedinim fazama životnog ciklusa, preduzeta de izgraditi i održati svoju konkurentsku sposobnost.

## LITERATURA

- [1] Bibuljica, H.(2014):, Metodologija-znanstvenog istraživanja“Univerzitet Haxhi Zeka-Peć.
- [2] Abrahamson, E. (2000) Change Without Pain, Harvard Business Review, Vol. 78, No. 4.
- [3] Adizes, I. (2006) Životni ciklus tvrtke; Kako nastaju, razvijaju se i zašto umiru dobre tvrtke, MEP Consult, Zagreb.
- [4] Beer, M., Nohria, N. (ed.) (1998) Breaking the Code of Change, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- [5] Brown, S. L., Eisenhardt, K. M. (1997) The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations, Administrative Science Quarterly, Vol. 42.
- [6] Buble, M. (ur.) (1998) Redizajniranje velikih hrvatskih poduzeta u funkciji gospodarskog razvoja, Ekonomski fakultet Split, Split.
- [7] Burke, W. W. (2002) Organization change, Theory and Practice, SAGE Publications, Thousand Oaks, California.
- [8] Burnes, B. (2000) Managing change - A strategic Approach to Organizational Dynamics, 3. ed., Prentice Hall, Harlow
- [9] Drucker, P. F. (1999) Management Challenges for the 21st Century, Harper Business.
- [10] Mintzberg, H., Westley, F. (1992) Cycles of Organizational change, No. 8.
- [11] Mullins, L. J. (2006) Essentials of Organisational Behaviour, Prentice Hall, Essex, England.
- [12] Nadler, D. A., Tushman, M. L. (1980) A Model for Diagnosing Organizational No. 2.