



Piše: Doc. dr Dragan Doljanica

Poslovanje u svetu promena i inovacija

Svaka promena ne predstavlja nužno inovaciju. Svaka inovacija predstavlja promenu. Posmatrano u ovom kontekstu koji se odnosi na relaciju promene i inovacije, primetićemo da promene imaju širi koncept. U prethodne dve decenije koncept inovativnosti doživeo je eksponencijalni razvoj pa je samim tim i inicirao potrebu za razvojem upravljanja inovacijama i upravljanjem promenama uopšte.

Savremenom čoveku je postalo sasvim normalno da se ritam promena permanentno ubrzava, što je najlakše primetiti ako posmatramo tržište, koje predstavlja jedan od najznačajnijih spoljnih faktora za poslovanje jedne kompanije. Ono što je do juče bilo tržišno prihvatljivo, danas je već zamenjeno novim. Koliko je to novo „bolje“ ostavićemo ukusu potrošača čije je apsolutno pravo da donose svoje odluke u velikoj meri kroz uticaj sve inovativnijih marketinških alata, razvijenih tehnološkim inovacijama, a samim tim i promenama, pre svega u informaciono-komunikacionim tehnologijama.

Činjenica je da smo svedoci i akteri dinamičnih kulturnih, naučnih, duhovnih i brojnih drugih promena, koje su rezultat sveprisutne globalizacije. Posmatrajući kroz prizmu poslovnog ambijenta primećuje se sve veći protok robe i informacija, oštija konkurencija i brže menjanje želje kupaca. Danas gotovo nema tog biznisa, usluge ili proizvoda koji nije izložen konkurenciji. Brže nego ikada u ranijim periodima, danas većina novih proizvoda ili usluga koji se pojavu na tržištu, prolaze kroz fazu razvoja, dostignu zrelost i ubrzo zatim dožive tržišni pad. Neophodno je istaći opadajući trend vremenskog perioda od pojave proizvoda ili usluge na tržištu do njihovog „tržišnog nestanka“.

Većim učešćem na tržištu, kao i svojom veličinom mnogi privredni subjekti obezbeđuju poslovni uspeh, koji je rezultat njihove fleksibilnosti, inovativnosti i brzog prilagođavanja nastalim promenama. Danas je nophodno da svako preduzeće stalno preispituje svoje strateške ciljeve i delovanje kako bi razvilo organizacionu sposobnost da realizuje neophodne promene i adekvatno odgovori na novonastale izazove. Svaka organizacija bi trebalo svojim biznis planom da obuhvati optimalnu kombinaciju održavanja postojećeg poslovanja i svog daljeg rasta kroz investiranje u nove proizvode ili usluge. Da bi preduzeće postiglo željeni uspeh svoj poslovni model mora prilagoditi zahtevima koji podrazumevaju dobro poznavanje i praćenje tržišta kroz potrebe i želje kupaca, pristup znanju, kreativnosti i novim idejama, i naravno – inovativnost koja će kreativnost i ideje pretvoriti u uspešan posao.

Veliki menadžerski izazov predstavlja činjenica da je svet ušao u novi ciklus promena. U ovom periodu velikog civilizacijskog ispita čitavog čovečanstva nesumnjivo dominira znanje, zbog čega ovaj period možemo nazvati periodom poslovanja zasnovanog na znanju. Od menadžera se očekuje da adekvatno odgovore na postavljene zahteve koji se ne odnose samo na donošenje operativnih odluka, već i na kontinuirano praćenje promena u okruženju. Razvijanje sposobnosti menadžera da predvidi određene

nadolazeće promene može imati ključnu ulogu u pravovremenom sprovođenju promena koje će obezbediti opstanak i poslovni uspeh preduzeća. Iz tog razloga su danas u kompanijama najcenjeniji menadžeri čiji je posao da razmišljaju o novim postignućima, kao i da ispituju i prate čak i one najneobičnije ideje. Nije jednostavno uspešno predvideti buduće okolnosti i situacije u kojoj se preduzeće može naći, a kamoli pripremiti adekvatan odgovor. Ako se vratimo unazad možemo naći mnogo primera koji nam ukazuju na pogrešne preporuke i procene od najvećih autoriteta tog vremena. Na primer, predsednik kompanije IBM, (1943. godine), u diskusiji o proizvodnji kompjutera izjavio je: „Mislim da na svetu postoji tržište za oko 5 kompjutera“, gde je suviše komentarisati današnje tržište i njihovu primenu. Takođe možemo istaći kao primer pogrešne procene i preporuke izjavu direktora američkog patentnog zavoda (1899. godine): „Sve što može da se izmisli, već je izmišljeno“.

Danas je normalno da zaposleni ne moraju fizički biti prisutni na radnom mestu da bi obavili svoj posao, što je direktna posledica inovacija u informacionim i komunikacionim tehnologijama. Zaposleni sve više rade iz svojih domova pri čemu su u međusobnoj komunikaciji, što zahteva stvaranje novih oblika organizovanja i upravljanja ljudskim resursima. Poslovni subjekti traže od zaposlenih da poseduju sve veći nivo obrazo-

vanja i specijalističkih znanja, neprestano usavršavanje i praćenje promena u gotovo svim oblastima poslovanja. Danas je broj odraslih koji se obrazuju u neformalnom obrazovnom sistemu veći od broja mladih koji se nalaze u redovnom obrazovnom procesu, što se svakako prvi put dešava u istoriji čovečanstva. S obzirom na demografsku situaciju, bez obzira da li se radi o razvijenim ili zemljama u razvoju, očekivano je da se ovaj trend kreće uzlaznom putanjom u smeru obrazovanja odraslih.

Pružanje otpora i odbijanje promena sasvim je prirodna pojava koja se može očekivati od zaposlenih. Bez obzira na neophodnost privrednih subjekata za uvođenjem inovacija u poslovanju uvek će biti određeni broj zaposlenih koji će pružati otpor promenama. Razlozi za otpor promenama uglavnom su stečene navike, neizvesnost, zabrinutost za lični položaj u novim uslovima, kao i dilema da li promena donosi nešto dobro ili loše. Kod menadžera je najviše izražena zabrinutost za gubitak položaja, nekih ustaljenih navika i privilegija. Za zaposlene koji na promene ne gledaju kao na šansu i koji su u velikoj meri „investirali sebe“ u postojeći sistem, promena neće izgledati kao dobro rešenje, što će rezultirati većim nivoom ot-

pora. Iskustva nam govore da su ljudi u poznijim godinama više skloni tome da teško prihvataju promene. Mnogi menadžeri koji vode organizacije fokusirani su na pozitivne

Danas je normalno da zaposleni ne moraju fizički biti prisutni na radnom mestu da bi obavili svoj posao, što je direktna posledica inovacija u informacionim i komunikacionim tehnologijama. Zaposleni sve više rade iz svojih domova pri čemu su u međusobnoj komunikaciji, što zahteva stvaranje novih oblika organizovanja i upravljanja ljudskim resursima. Poslovni subjekti traže od zaposlenih da poseduju sve veći nivo obrazovanja i specijalističkih znanja, neprestano usavršavanje i praćenje promena u gotovo svim oblastima poslovanja.

efekte koje donose promene, ali je neophodno da sa istim intenzitetom i posvećenošću isprate i ne zanemare negativne efekte promena. Promene mogu izazvati gubitak određene privilegije, dobijanje novih zaduženja koja zahtevaju više angažovanja i sl. Od menadžera koji upravljaju promenama u određenoj organizaciji očekuje se da pronađu adekvatan način i osmisle metode kojima će se nositi sa nastalim otporima. Neke od metoda možemo istaći kao uspešne su poboljšanje komunikacije u organizaciji, podizanje nivoa poverenja između rukovodstva i zaposlenih, veću uključenost svih zaposlenih u kreiranje promena, dopunsko obrazovanje zaposlenih, pregovaranje, i dr.

Osnovni cilj i primarni zadatak vodećih menadžera jeste uvođenje nove inovativne poslovne kulture. Ova vrsta promene uglavnom se odvija veoma sporo, pa je

neophodno da ih rukovodstvo permanentno prati i koriguje. Dakle, neophodno je da se organizacija u kontinuitetu aktivno bavi edukacijom i razvojem sopstvenih ljudskih resursa kako bi zaposlene podsticala da postanu „šampioni promena“, jer će tako inspirisati druge i motivisati ih na sprovođenje neophodnih promena u cilju postizanja poslovnog uspeha preduzeća i njegovih performansi uopšte. □

Doc. dr Dragan Doljanica
Fakultet za primenjeni menadžment,
ekonomiju i finansije, Beograd, 2020
www.mef.edu.rs