

## Strateško planiranje: PROMJENA NA BOLJE



**Prof.dr.sc Davor Perkov**  
Perkov savjetovanje d.o.o.

objavljeno u magazinu *Ja trgovac*,  
2.7.2014 [www.jatrgovac.hr](http://www.jatrgovac.hr)



***Promjene u poslovanju su izuzetno kompleksne te ih ne treba podcjenjivati. Ne može se seriozno promišljati o procesu promjene bez uzimanja u obzir sadržaja, konteksta, sudionika, načina mogućeg otpora i drugih čimbenika relevantnih za uspjeh***

Trgovinska djelatnost kod nas je odličan primjer tržišne dinamike, inventivne težnje za opstankom i razvojem te znakovitog internacionaliziranog suparništva među konkurentima. Jedni maloprodavači otvaraju nove objekte (Supernova Zagreb), drugi se polako “vraćaju u meč” (Pevec), dok treći gase poslovanje u Hrvatskoj (Baumax, OMV, Bricostore).

Jedan od razloga zašto se to događa jest i način kako menadžment upravlja promjenama u trgovinskim organizacijama. Spomenimo da istraživanja znanstvenika i konzultanata te iskustva iz prakse pokazuju kako 67-80% pokušaja uvođenja manjih ili većih promjena ne uspije, tj. ne ostvari željene ishode. Mnogi menadžeri, naime, shvate potrebu, odaberu trenutak i pokušaju uvesti promjene, ali bez očekivanog rezultata ili koristi. Iako je potreba za promjenom obično vrlo jasna, ono što valja mijenjati često nije tako jasno (ovo je posebno indikativno za male trgovce-obrtnike!). Kako kreirati učinkoviti proces promjene je još teže pitanje. Sukladno uzrečici “mijenjaj ili propadni”, mnoge su trgovinske organizacije poduzimale promjene, ali su svejedno ugrozile opstanak ili doživjele krah. To se, primjerice, odnosi na HGspot, one2play ili Dionu koja u okviru konsolidacije upravo provodi radikalni downsizing. Prilagodba novim okolnostima implicira poslovnu promjenu, ali promjena ne mora uvijek implicirati prilagodbu! Drugim riječima, da bi se prilagodili, trebamo promjenu, ali to mora biti praktički primjenjiva, a ne bilo kakva promjena!

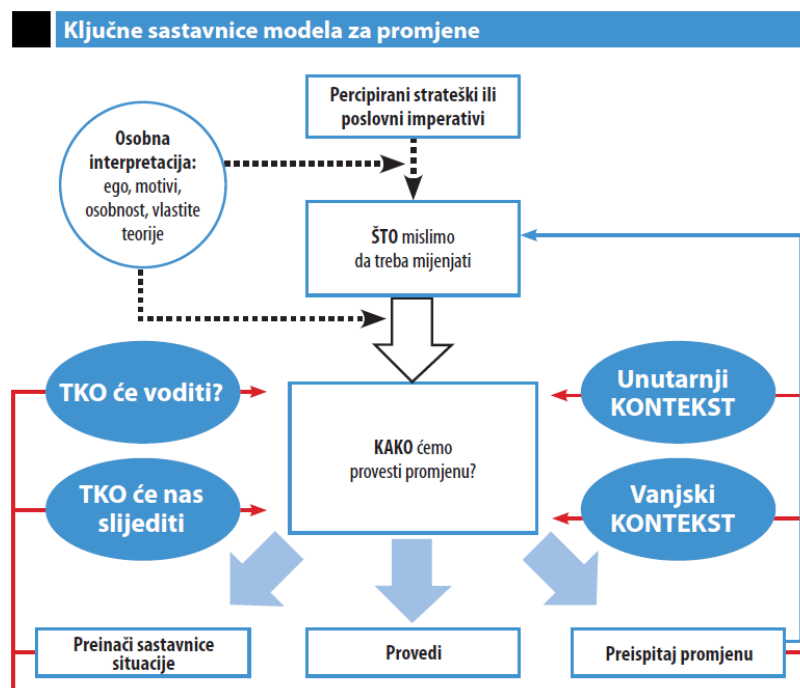
**Najučestaliji razlog neuspjeha procesa promjena je nekompetentnost provoditelja promjene**

Priroda odgovora (reakcije) tijekom provedbe je temeljno pitanje. Imperativ promjene je jedna stvar, odabir odgovora druga, emocije i realnosti koje promjena donosi su treća, a odnos između organizacijske promjene i uspješnosti ishoda sasvim četvrta stvar.

## MODEL PROVEDBE

Osmišljavanje poslovne promjene je zahtjevna i teško predvidiva zadaća u kojoj će se slijepo držanje teorijskih savjeta “5, 6 ili 7 koraka do željenog ishoda”, u praksi pokazati kao potpuno neproduktivno. Provođitelji najčešće promatraju organizacijske promjene kroz prizmu odgovora na pitanje KAKO, odnosno kojim modelom doći do željenog ishoda (bilo koje promjene!).

Međutim, prema modelu (na slici dolje) po kojemu kao konzultant radim na seminarima za menadžere, ta bi dilema trebala rukovodstvu biti na posljednjem mjestu! Prije odluke o odabiru pristupa provedbi valja prethodno odgovoriti na pitanja: ŠTO, TKO i koji je KONTEKST? Ovaj model usmjerava menadžere da preispitaju svoje stavove o tome što valja postići, koliko brzo i kako pristupiti procesu implementacije. Brojne inicijative potpuno ignoriraju sve ove okolnosti. Ne može se ozbiljno promišljati o procesu promjene bez uzimanja u obzir sadržaja, konteksta, sudionika, načina mogućeg otpora i drugih čimbenika relevantnih za uspjeh. Pitanje kako i nema baš puno smisla ako se prethodno nije odgovorilo na pitanje što mijenjati. Integracija novopreuzete organizacije ili pojedinih prodajnih mjesta sadržavat će drukčije procesne zadaće od onih u reorganizaciji HRM-a ili uvođenju novih informacijsko-komunikacijskih tehnologija.



Osim toga, ako se i znadu odgovori na pitanja što i kako, možda će se isti morati revidirati nakon što se utvrde odgovori na pitanja tko, kada, koliko brzo, pod kojim uvjetima i koji je kontekst za promjenu. Tome slično, nije isto uvođiti promjenu u razdoblju bez poslovnih poteškoća ili onda kada se bilježe negativni pokazatelji.

## PRILAGOĐENI PRISTUP

Sve počinje od percipiranog strateškog ili poslovnog imperativa. Isprekidane crtice ukazuju kako ta veza nije uvijek jasna ni uočljiva, čak ni onima koji su promjenu pokrenuli. Strategija vođenja promjena zahtijeva pažljivo oblikovanu kombinaciju poslovnih potreba i trenutnih situacijskih čimbenika.

Prilagodba novim okolnostima implicira poslovnu promjenu, ali promjena ne mora uvijek implicirati prilagodbu

Na odluku ŠTO mijenjati mogu se odraziti različita vlastita preduvjerjenja, preferencije, sklonosti kao i duboko ukorijenjene potrebe poput onih za egom, moći ili uspjehom. Dok je kod nekih inicijativa povezanost promjene s poslovnom situacijom više nego očigledna, neke druge se promatraju kao birokratski apsurdni pa izazivaju dvojbu i pitanje: Zašto ova promjena? Slično ovome, na odluku KAKO voditi promjenu mogu utjecati isti subjektivni činitelji.

Primjerice, pri planiranju provedbe neki provoditelji teže suzdržljivosti, dok su drugi otvoreniji i komunikativniji. Neki su društveno senzibilniji na implikacije promjena, drugi nisu. Ove personalne teorije će determinirati plan provedbe i slijedom toga početak promjene. Bijeli pravokutnici i strelice niže u sredini prikazuju uobičajeni put promjene; vođe promjena odluče ŠTO žele učiniti, predlože više inačica KAKO to učiniti i potom iniciraju implementaciju. Popunjena ovalna polja i strelice prikazuju sastavnice koje se obično zanemaruju u sličnim procesima. Upravo te sastavnice mogu pomoći u obrazlaganju zašto su neuspješni ishodi tako česti. Prema ovome se modelu prije kretanja u implementaciju sugerira razmotriti još nekoliko pitanja: Što znamo o vođi koji je zadužen za ostvarenje ciljeva promjene? Kakve su vještine, motivacija i moral onih od kojih se očekuje provedba? Koji će organizacijski čimbenici, događaji, okolnosti, sustavi, procesi i procedure olakšati a koji otežati naše napore? Što se pozitivno ili negativno događa u vanjskom okruženju?

## NAJTEŽA JE PROVEDBA

Može se zaključiti da je uobičajeni prebrzi skok prema implementaciji promjene uzaludan jer odabir načina (KAKO) ovisi o prethodnim određenjima ŠTO, TKO i KONTEKST. Ako proces promjene prejednostavno započinje i završava s fokusom na način provedbe (KAKO) uz ignoriranje svih ostalih čimbenika, onda će mu za uspješan ishod nedostajati realnost i efektivnost. Čini se da u većini neuspješnih ishoda, problem nije bio u neshvaćanju potreba za promjenom od strane menadžmenta. Pravi razlog je bila organizacijska nesposobnost implementacije. Prema nedavnom istraživanju autora ovoga teksta, na uzorku od 50 hrvatskih menadžera, najučestaliji razlog neuspjeha procesa promjena jest nekompetentnost provoditelja promjene. To su oni menadžeri kojima nedostaju znanja, vještine, iskustvo, osobnost, organizacijske sposobnosti, temeljitost, studioznost i povjerenje okoline. Neuspješan ishod promjene uvjerljivo je najučestaliji razlog za smjenu čelnih ljudi organizacije.