

## UPRAVLJANJE PROMJENAMA UZ ODRŽIVI RAST HRVATSKIH PODUZEĆA

### CHANGE MANAGEMENT AND SUSTAINABLE GROWTH OF CROATIAN ENTERPRISES

**dr.sc. Davor Perkov, pred.**

Visoka poslovna škola „Libertas“ - Zagreb

**Aleksandar Saša Radenković**

Visoka poslovna škola „Libertas“ - Zagreb

**SAŽETAK:** Aktualni gospodarski i društveni fenomeni u svijetu i u Hrvatskoj koji će obilježiti 21. stoljeće, daju potpuno novu dimenziju vođenju poduzeća i menadžerskom upravljanju poslovnim promjenama uz uvažavanje načela održivog rasta. U okolnostima takvog nestalnog svijeta, više nije dovoljno da poduzeća samo dokuče kako moraju mijenjati sebe i svoj ustaljeni način rada. Naime, menadžeri koji ih iniciraju i provode moraju znati kako ih provesti brzo, učinkovito i ekonomično, uz uvažavanje načela etičnosti i društvene odgovornosti prema svim dionicima poduzeća.

Upravo su izazovi i zahtjevnost upravljanja promjenama poduzeća bili presudni za odabir teme ovoga rada. K tome, smatra se da većini hrvatskih menadžera nedostaju saznanja o djelovanju u izazovnom okruženju konkurencije, slobodnog tržišta, poduzetništva, inteligencije i kreativnosti.

Rad obrađuje rezultate anketiranja menadžera, obavljenog 2007. u 29 uglednih hrvatskih poduzeća na temu teorije i prakse upravljanja poslovnim promjenama uz održivi rast u hrvatskim gospodarskim uvjetima.

**Ključne riječi:** *upravljanje promjenama, održivi rast, etička kupnja, društvena odgovornost*

**ABSTRACT:** Current transitional challenges (economic and social) both worldwide and in Croatia shed a completely new light on leading an enterprise and managing change, while taking into consideration the principles of sustainable growth.

In such circumstances it is no longer sufficient for enterprises only to declare the necessity to change. Managers also need to know how to implement changes quickly, effectively and economically, respecting the principles of ethics and social responsibility towards all stakeholders.

Challenges and high demands of change management were the key motive for writing this paper. Furthermore, we find that most Croatian managers lack the knowledge of operating in a challenging competitive environment (free market, entrepreneurship, intelligence and creativity). This paper will present some of the results of a research conducted in 2007 among 29 Croatian managers, which focused on theoretical and practical study of change management and sustainable growth in Croatian economic circumstances.

**Key words:**

*change management, sustainable growth, ethical consumption, social responsibility*

## 1. UVOD

Suvremeno poslovanje karakteriziraju burne i neočekivane promjene, heterogenost, neizvjesnost i rizik, kompleksnost i dinamičnost poslovanja, jaka konkurencija cijena i kvalitete. Opstanak i razvitak poduzeća u tim uvjetima ovise o sposobnosti neprekidnog praćenja promjena u okolini, te adekvatnoj prilagodbi globalnim trendovima.

Zaista, cijeli je svijet postao horizont iskustava jednog društva.<sup>1</sup> Globalizacija prodire u svaku zemlju svijeta na tisuće različitih načina, od Interneta, satelitskih tv i radijskih postaja do multinacionalnih korporacija, čiji su prihodi veći od onih koje ostvaruju mnoge države.

Sve te pojave i promjene, dodatno potencirane postupnom ali kontinuiranom liberalizacijom svjetske trgovine, rezultirale su tzv. globalizacijom svjetskog gospodarstva. Promjene su potrebne da se poduzeće refokusira, repozicionira, restrukturira, reorganizira, te sustavno razvija u skladu s načelima etičkog i društveno odgovornog poslovanja.

### 1.1. Utjecaj okruženja na promjene u poduzeću

Današnja poduzeća pritišću mnogobrojni zahtjevi okruženja za izmijenjenim sposobnostima, kojima ona moraju raspolagati, a posebice su znakoviti slijedeći zahtjevi:

- Globalizacija i internacionalizacija
- Načela održivog rasta i društvene odgovornosti
- Fleksibilnost i prilagodljivost poduzeća na promjene
- Nove tehnologije i dostignuća
- Snaga informacija
- Novi međusobni sporazumi konkurenata
- Raspoloživost resursa
- Pružanje kvalitete i isporučivanje vrijednosti za kupce

Menadžeri stoga moraju biti tragači za problemima, ali ih i rješavati s holističkim pristupom, odnosno «velikom slikom» pred očima. Protezanje sadašnje situacije i njezino projektiranje u

budućnosti, samo po sebi, nije više dovoljno, već se poduzeća moraju preusmjeriti na predviđanja koja impliciraju:

- a) realno identificiranje pojava i događaja
- b) uočavanje sutrašnjih potreba tržišta

Uvođenje poslovnih promjena je nužno, doduše ne i jedino dovoljno, za osiguranje uspjeha u neizvjesnoj budućnosti. Naime, sve je jasnije kako su čovjekove aktivnosti glavni razlozi štetnih prirodnih poremećaja i klimatskih promjena, kao što su globalno zatopljenje, ozonske rupe, alge na morskom dnu i fenomen cvjetanja mora. Zagađenje zraka i vode, jednako kao i klimatske promjene, tiču se ne samo pojedinih nacionalnih zajednica i društava, međunarodnih organizacija i multinacionalnih kompanija, već cjelokupnog čovječanstva. Ovi se procesi ne bi smjeli potcjenjivati, već bi ih se moralo shvatiti veoma ozbiljno.

Svijest o svim ograničenjima Zemlje na kojoj živimo, razlog su što je pojam održivog rasta zadnjih desetak godina ušao u sva područja ljudskog života. Obzirni i održivi rast različito je definiran i korišten razvojni koncept, koji općenito određuje da su rast i promjene strukture proizvodnje i potrošnje razvojno prihvatljivi, ako ne umanjuju ukupnu kakvoću i upotrebljivost prirodnih resursa.<sup>2</sup>

U radu se prikazuju rezultati istraživanja provedeno među 29 menadžera hrvatskih poduzeća koje je bilo usredotočeno na teorijsko i praktično rasvjetljavanje područja upravljanja poslovnim promjenama, na trendove i iskustva, s ciljem doprinosa razvoju menadžerske prakse i misli u tranzicijskoj zemlji poput Hrvatske.

## **1.2. Analiza uzorka anketiranih menadžera**

Istraživanje se temeljilo na anketnom upitniku kojega su tijekom 2007. ispunjavali menadžeri u hrvatskim poduzećima različitih profila, veličina i djelatnosti. Kako bi se dobili reprezentativni rezultati i pokazatelji, komparativnim istraživanjem i pomnim selektiranjem obuhvaćeno je ukupno 29 visokopozicioniranih i kompetentnih menadžera iz isto toliko hrvatskih poduzeća, od kojih 58% ima sjedište u Zagrebu, dok preostalih 42% poduzeća imaju sjedište u 7 gradova diljem Hrvatske.

Odabrana poduzeća pripadaju različitim djelatnostima. Najveći broj njih je iz prehrambene industrije i proizvodnje pića (32%). Slijede bankarske, financijske ili osiguravajuće

organizacije, poduzeća iz energetskog sektora, trgovinska, hotelska poduzeća i dr. U uzorku se nalaze poduzeća različitih veličina, kako ona manja do 50 milijuna kuna ukupnih prihoda (kojih je 14%), tako isto i ona velika poduzeća, s preko 5 milijardi kuna ukupnih prihoda (kojih je 7%). Kako se u ovom istraživanju težište stavilo na menadžere s određenom razinom kompetentnosti za područje upravljanja poslovnih promjena, to je u uzorku bilo 10% menadžera na najvišoj razini. Obrazovna razina hrvatskih menadžera, promatrana kroz formalni stupanj obrazovanja, bila je vrlo visoka.

## 2. UPRAVLJANJE PROMJENAMA I ODRŽIVI RAST

Aktualni gospodarski i društveni fenomeni u svijetu i u Hrvatskoj, daju potpuno novu dimenziju vođenju poduzeća i upravljanju poslovnim promjenama, posebice pri velikim izazovima kao što su:

- iniciranje planova reorganizacije i restrukturiranja
- brzo reagiranje na poteze konkurencije (plasman novih proizvoda ili usluga, pronalaženje novih tržišta, i sl.) i
- fleksibilna ("bezstresna") prilagodba novoj i nestabilnoj ekonomiji

Poduzeća upravljaju promjenama tako da ustanove modele i strukture promjena kako bi ih kontrolirale, te da predvide moguće ishode i probleme na svakom stupnju kako bi promjenu ubrzali, a poteškoće smanjili na najmanju moguću mjeru.

U okolnostima takvog nestalnog svijeta, više nije dovoljno da poduzeća samo utvrde kako moraju mijenjati sebe i svoj ustaljeni način rada. Menadžeri koji ih vode moraju k tome, znati kako trendovske promjene provesti brzo, učinkovito i ekonomično, uz uvažavanje načela etičnosti prema zaposlenicima i okruženju poduzeća. Pritom je ključni korporativni fokus na pitanju *kako i koliko brzo*, a ne *što* mijenjati?

Upravo su izazovi i zahtjevnost održivog upravljanja promjenama poduzeća bili presudni za odabir teme ovoga rada. Resursi na Zemlji su ogromni, ali ipak ograničeni. Oni su njen kapital kojega čine vode, zrak, tlo, obnovljivi i neobnovljivi izvori energije, biološka raznolikost itd. Taj je kapital definiran veličinom Zemlje, ponašanjem čovjeka i mogućnošću regeneracije. Održivost znači u najmanju ruku očuvanje tih vrijednosti – temeljnog zemljinog kapitala!<sup>3</sup> Održiva potrošnja ne znači nužno manje trošiti, nego trošiti drukčije i djelotvorno.

Riječ je o kvaliteti i znanju, a manjoj količini i otpadu. Očekuje se da će noviji razvoj na području recikliranja otpada, nanotehnologije, informacijske tehnologije, biotehnologije i alternativne energije zamjetno pridonijeti održivosti poduzeća kojima će upravljati globalno osviješteni i inventivni menadžeri.

K tome, držimo da većini hrvatskih menadžera nedostaju saznanja o djelovanju u izazovnom okruženju konkurencije, slobodnog tržišta, poduzetništva, inteligencije i kreativnosti.

## **2.1. Pojam i značenje upravljanja poslovnim promjenama**

Menadžeri koji vode moderne poduzeća moraju, dakle, biti osviješteni globalisti koji paralelno moraju zagovarati lokalnu ekonomiju, kulturu i otvorenu suradnju, pa stoga u današnjem poslovnom i političkom svijetu, zajedništvo sve češće ide uz bok bespoštedne konkurencije. Upravljanje promjenama i rizicima je metodologija koja integrira promjenu i mogućnost njene primjene unutar poduzeća. Proces promjena je organizacijski pomak kojim se od sadašnjeg stanja, kroz prijelazno stanje dolazi do željenog, novog stanja. Naglasak na sklad s prirodom vraća nas prirodnoj tehnologiji i zdravom životu, tj. ekološki utemeljenom i na održivi rast, orijentiranom načinu eksploatacije resursa u okruženju.

Šarenilo diferenciranih značenja, različito se reflektira i na definiranje upravljanja promjenama u poduzeću. Samuel Certo definira organizacijske promjene kao proces mijenjanja odnosno preobrazbe postojeće organizacije.<sup>4</sup> Američke poslovne savjetnice Potts i LaMarsh, autorice knjige „*Managing Change for Success*“, upravljanje promjenama definiraju „kao sustavni proces primjene znanja, postupaka i sredstava potrebnih da se promjena odrazi na ljude koji će biti pod njezinim utjecajem.“ Autorice nadodaju kako je cilj „uspješna provedba željenoga poslovnog rješenja organizirano i metodično, upravljajući utjecajem promjene na uključene ljude.“<sup>5</sup>

Stephen F. Robbins razlikuje promjene koje su se dogodile slučajno i one smišljene, tj. planirane promjene. Ove potonje opisuje „kao namjerne aktivnosti koje su usmjerene ka cilju“.<sup>6</sup> Prema Nenadu Stojiljkoviću organizacijske promjene predstavljaju „uvođenje novih postupaka ili tehnologije radi usklađivanja organizacije s dinamičnim zahtjevima poslovne okoline“.<sup>7</sup> Stručnjaci američkog poduzeća *Infosys Technologies Ltd.*, definiraju upravljanje promjenama kao set tehnika i postupaka koje pomažu u razvoju, sustavu i politici

menadžmenta za oblikovanje i implementaciju nekog subjekta ili sustava koji je predmetom kontrole postupaka na uvođenju poslovne promjene.

Websterovo deveto izdanje „Novog studentskog rječnika“ kaže da je „sustav upravljanja promjenama strukturirani proces koji će omogućiti da željene promjene budu kritički sagledane u pogledu mogućeg tehničkog i poslovnog usvajanja na konzistentan način koji može biti fleksibilniji ili čvršći, ovisno o poslovnim potrebama i iskustvima.“<sup>8</sup>

Očito je kako su različiti autori isto tako različito pristupali definiranju pojma i značenja upravljanja promjenama. Mi bismo ustvrdili da *upravljanje poslovnim promjenama jesu strukturirani procesi i postupci, alati i tehnike za vođenje ljudske strane poslovnih promjena radi usklađivanja organizacijskih ciljeva s izmijenjenim zahtjevima vanjskog okruženja.*”

Ova definicija omogućuje izdvajanje upravljanja promjenama od najrazličitijih tehnikâ za poboljšanje poslovanja. Prema tome, neovisno o tome koristi li se za poboljšanje poslovnog učinka Six Sigma, BPR, TQM ili neka druga tehnika, upravljanje promjenama može se promatrati kao važna kompetencija za uzajamno nadopunjavanje, ispreplitanje i integraciju s tim metodama.

## 2.2. Rezultati istraživanja o definiciji pojma upravljanja poslovnim promjenama

Jedan od ciljeva istraživanja, bilo je analizirati vrlo heterogeno razumijevanje upravljanja poslovnim promjenama, pa je anketiranim menadžerima postavljeno pitanje: ***Kako biste Vi definirali pojam upravljanja promjenama?***

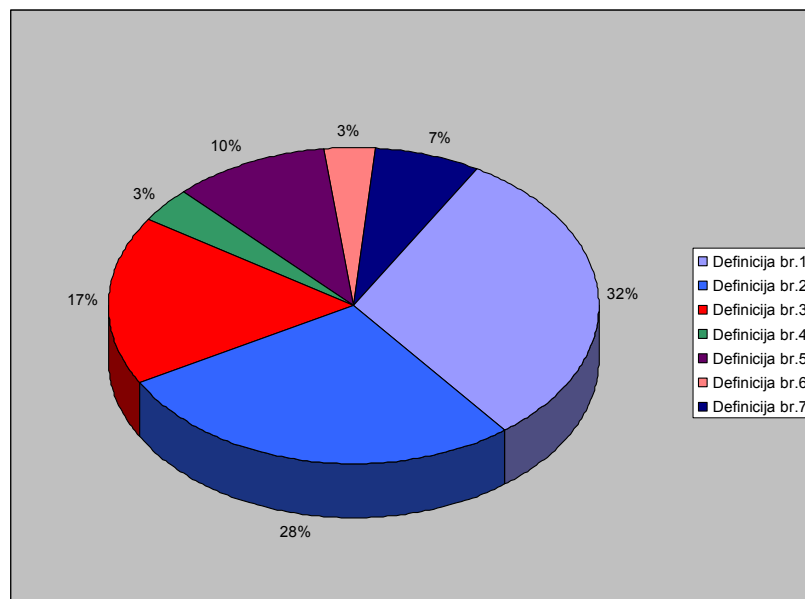
Na odabir im je bilo ponuđeno ukupno devet definicija, od kojih su se odlučivali za jednu definiciju koja im je bila najprihvatljivija. Menadžeri su u konačnici dali svoje glasove samo za donjih sedam definicija:

1. „Strukturirani proces koji će omogućiti da željene promjene budu kritički sagledane u pogledu mogućeg tehničkog i poslovnog usvajanja na konzistentan način koji može biti fleksibilniji ili čvršći, ovisno o poslovnim potrebama i iskustvima.“
2. „Uvođenje novih postupaka ili tehnologije radi usklađivanja organizacije s dinamičnim zahtjevima poslovne okoline.“
3. „Planirani proces za promjenu organizacijske kulture, sustava i ponašanja sa svrhom poboljšanja efikasnosti organizacije pri rješavanju problema i postizanju ciljeva.“
4. „Aktivno i upravljano praćenje procesa promjene sa svrhom postizanja poslovnih ciljeva i rezultata.“

5. „Uklanja uzroke opiranja promjenama na način da otkriva i prevladava simptome otpora.“
6. „Stvaranje sinergije procesa, instrumenata i tehnika s ciljem osiguranja rezultata promjena.“
7. „Kontinuirani proces za osiguranje rezultata promjena (planiranje, realizacija, stabilizacija, kontrola).“

Slika 1. pokazuje učestalost odgovora na ponuđeni izbor gornjih sedam definicija. Najviše, dakle, 9 glasova (32%), dobila je definicija, orijentirana na sustav, pod br. 1., iz Websterovog devetog izdanja „Novog studentskog rječnika“.

Slika 1. Učestalost definicija upravljanja poslovnim promjenama



Na drugom mjestu po učestalosti, jest bihejvoristički orijentirana definicija br. 2 Nenada Stojiljkovića koja je dobila 8 glasova (28%). Na trećem mjestu sa 5 glasova (17%) je, na planiranje orijentirana definicija iz studije CapGeminija.<sup>9</sup> S tri glasa (10%), hrvatski su menadžeri na 4. mjestu svoju naklonost izrazili prema definiciji br. 4, iz CapGemini studije, u kojoj je navedena i definicija pod br. 7 s 2 glasa (7%). Definicije br. 5 i 6 dobile su po 3% glasova.

### 2.3. Pojam i značenje održivog rasta

Termin održivog rasta je prvi puta ušao u globalnu političku arenu na skupu UN-a o okolišu i razvoju u Rio de Janeiru 1992. godine. Otada se uključio u političke i zakonske okvire pojedinih zemalja s različitim stupnjem uspjeha. Svaka zemlja ima svoju vlastitu

interpretaciju značenja, u čemu ni Hrvatska nije izuzetak. Novo vrijeme dakle, traži da ekonomija i društvena odgovornost poduzeća ostvare uzajamnu ravnotežu.

Održivi rast je takav razvoj za potrebe sadašnjosti, koji neće umanjiti mogućnosti i sposobnosti budućih generacija da rade na razvoju svojih potreba. Njime su se počeli baviti i gospodarstvenici, koje su ekolozi i razne nevladine organizacije neko vrijeme prozivali kao glavne uzročnike svih negativnih promjena na Zemlji.

U tom je kontekstu, kao svojevrsan odgovor, osnovano nekoliko udruženja, poduzeća-članice kojih su svojim primjerima i inicijativama pokazale da se istovremeno može biti i ekonomski uspješan i odgovoran prema zaštiti prirodnih izvora, odgovoran prema sigurnosti i zdravlju radnika te odgovoran prema društvu, odnosno lokalnoj zajednici u kojoj se djeluje.

U travnju 1991. je inauguriran prvi globalni pokret za primjenu odgovornih praksi prema okolini u businessu i industriji. *Pool* lidera Du Ponta, Kodaka, BASF-a, Ciba-Geigyja i dr. su na konferenciji WICEM II (*World Industry Conference of Environmental Management*) tada donijeli odluku da razviju strategije za zaštitu ljudske okoline i resursa zemlje, potpisavši povelju "Business Charter for Sustainable Development". Ova povelja naglašava da "zaštita okoliša mora biti među najvišim prioritetima svake poslovne djelatnosti". Tako je stvorena nova sintagma "*sustainable development*" (održivi rast) koja je otada uobičajena u internacionalnoj poslovnoj terminologiji.<sup>10</sup>

*Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj* (WBCSD)<sup>11</sup> osnovan 1992. tijekom priprema za prvi summit u brazilskom Riju, održivi razvoj definira kao „oblike napretka koji zadovoljavaju potrebe sadašnjice ne stavljajući na kocku mogućnost budućih generacija da udovolje svojim potrebama.“<sup>12</sup>

Može se reći da je **održivi rast (razvoj)** skladan odnos društva, ekonomije i ekologije kako bi se prirodno bogatstvo planeta sačuvalo i za buduće naraštaje. Riječ je o općem usmjerenju i težnji da se stvori održivo društvo balansirajući socijalne, ekonomske i faktore zaštite čovjekove okoline.

S ciljem prevladavanja budućih izazova (poput rapidnog razvoja sektora izgradnje i turizma), te primanja u Europsku uniju, sadašnja politička i ekonomska klima u Hrvatskoj stvara



potrebu za razvojem nacionalne strategije održivog rasta. Hrvatska poduzeća koje ne ispunjavaju standarde o zaštiti okoliša neće moći izvoziti u Europsku uniju, a ni međunarodne banke svojim kreditima ne podupiru više projekte onih organizacija, koje nisu uvažile standarde očuvanja čovječjeg okoliša! Primjerice, izrada dokumenta “*Procjena utjecaja na okoliš*” (EIA) kod velikih investicija u izgradnji, standardna je praksa i već uobičajeni zahtjev Svjetske banke i drugih investitora.

U deset godina, koliko je proteklo između dviju svjetskih konferencija o održivom razvoju, evaluiralo je gledanje na odnos između velikih tvrtki i globalnih problema, osobito onih s okolišem. Dok je u Rijju (1992.) poslovni svijet prihvatio odgovornost za vlastito djelovanje koje ima utjecaj na okoliš, u Johannesburgu (2002.) je ta odgovornost dobila drukčiju perspektivu; poslovne organizacije i veliki sustavi nisu samo generator većine problema, osobito onih s globalnim stanjem okoliša, već su one istodobno važan i sastavni dio dugoročnih rješenja.<sup>13</sup>

U Zagrebu je 1997. osnovan *Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj* (HR PSOR), ustanova koja danas okuplja tridesetak uspješnih hrvatskih tvrtki. Poduzeća-članice ovih organizacija podupiru sve akcije prema održivom razvoju u gospodarskom, političkom, pravnom i socijalnom životu i potiču promjene koje će pospješiti prijelaz na održivi razvoj i u ostalim segmentima života i rada na globalnoj, državnoj i lokalnoj razini.

Moderna društveno odgovorna kompanija prepoznaje značaj održivog razvoja i očuvanja okoliša kao vlastitu odgovornost prema budućim generacijama, pa principi legalnosti vođenja poslovanja i korporativne odgovornosti postaju najvažniji i najpouzdaniji temelji zdravog upravljanja organizacijom.

#### **2.4. Holcim-ovo istraživanje o utjecaju odgovornog poslovanja na odluke kupaca**

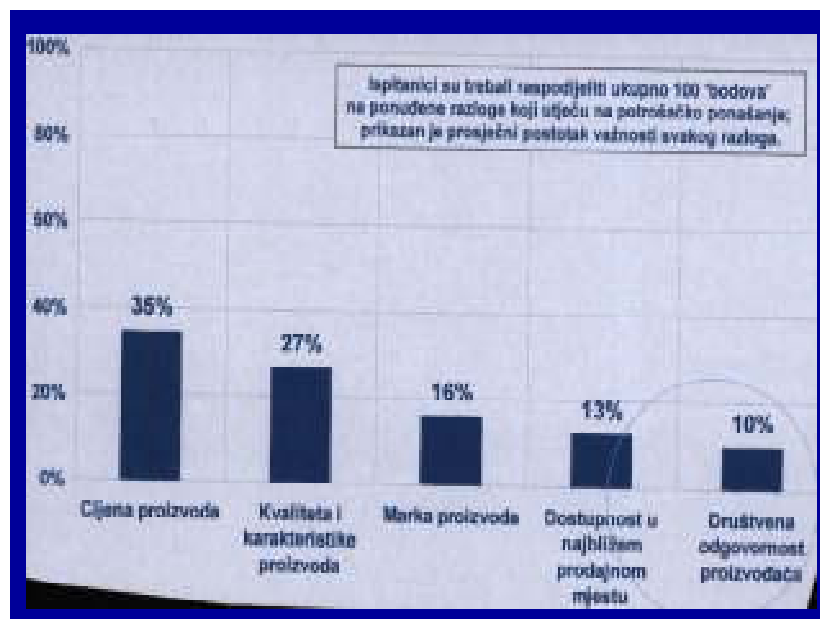
Ugledna industrija cementa *Holcim iz Koromačnog* je od agencije *Puls* naručilo istraživanje pod nazivom „*Utjecaj odgovornog poslovanja na ponašanje kupaca*”.<sup>14</sup> Provedeno je telefonom u razdoblju od 27.6. do 30.6. 2007. na slučajnom, nacionalno reprezentativnom, dvoetapno stratificiranom uzorku 1000 građana RH, u dobi 25 do 55 godina. Istraživanjem se htjelo utvrditi:

- Upoznatost potrošača s pojmovima održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja

- Značaj percepcije (ne)odgovornosti poduzeća na potrošački odabir proizvodne marke
- Značaj percepcije odnosa poduzeća prema prirodnom okolišu.

Rezultati su više nego zanimljivi i poučni. Proizlazi da je svega 43% ljudi čulo za pojam „održivi razvoj“, dok je pojam „društveno odgovornog ponašanja“ poduzeća ipak poznatiji jer je za njega čulo 67% ispitanika.

Slika 2. Značaj percepcije društvene odgovornosti za odluku o kupnji



Izvor: Puls, istraživanje „Utjecaj odgovornog poslovanja na ponašanje kupaca“, 13.07.2007., str. 7

Prema slici 2. relativna važnost percepcije poduzeća kao društveno odgovorne je u odnosu na značaj ostala četiri kriterija za odabir pojedinih proizvoda, kod hrvatskih potrošača manja (10%). Cijena (35%) i kvaliteta proizvoda (27%) pokazuju se značajnijim za odluke o potrošnji.

Znatan udio ispitanika iskazao je da su spremni skuplje platiti proizvod sličnih karakteristika ako bi znali da proizvođač vodi posebnu brigu o utjecaju na okoliš. „Sigurno bi platilo više“ 37% ispitanika, a „vjerojatno bi platilo više“ njih 46% (što ukupno iznosi 83%). Ispitana populacija je gotovo ravnomjerno podijeljena kad je riječ o osviještenosti da odabirom proizvoda mogu utjecati na zaštitu okoliša. Kod kupnje, njih 46% „često“ ili „svakodnevno“ imaju običaj razmišljati o utjecaju kojim pri odabiru proizvoda posredno utječu na zaštitu prirodnog okoliša, dok 53% ispitanika iskazuje da nemaju takav običaj.

## 2.5. Zahtjevi za održivim rastom u odnosu na hrvatske gospodarske uvjete

Održivi razvoj uvjetuje da potrošnja resursa mora biti manja od obnavljanja (potrošnja < obnavljanje). To je iznimno važan proces u kojemu se moraju obuhvatiti aspekti okoliša, politike, gospodarstva, ali i lokalne zajednice te nasljeđa (kulturno, povijesno, tradicijsko, etičko).

*„Ne čuvamo ono čemu nismo odredili vrijednost“*, stoji u publikaciji HR PSOR-a koja predstavlja prijevod izvješća Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, uoči Svjetskog skupa 2002. održanog u Johannesburgu. *„Mnogi prirodni izvori i usluge trenutno nemaju novčane vrijednosti. Određivanjem njihove cijene smanjilo bi se rasipanje i onečišćenje resursa. No, to treba učiniti tako da se siromahe ne odvoji od ključnih resursa.“*<sup>15</sup>

Društvena i etička načela su narušena, preobrazivši kapitalizam u neodrživi sustav bespoštedne apsorpcije i eksploatacije. Kako bi sačuvali održivost, ljudi moraju donositi savjesne i svrhovite odluke da bi obnovili, a ne samo trošili, izvore energije, jednako kao što bi trebali obnoviti zalihe prirodnog kapitala i sačuvati ga za buduće generacije. Nakon što smo prethodno iznijeli zabrinjavajuće aspekte ljudske aktivnosti na našoj planeti, realno je upitati se: je li suvremeni kapitalizam održiv?

To pitanje postavlja i John Ikerd u recentnom radu *„Sustaining People through Agriculture Series“*? Održivost izravno ovisi o energiji jer se bilo što korisno u održivom životu čovjeka (hrana, odjeća, kuće, automobili), oslanja na energetske izvore.

Skuplja nafta, primjerice, lančano izaziva poskupljenje svega, od hrane i robe široke potrošnje do porasta inflacije i zaoštavanja problema konkurentnosti velikog broja nacionalnih gospodarstva, u ionako teškim uvjetima globaliziranog tržišta. I sve korisne ljudske aktivnosti (rad, promišljanje, kretanje) zahtijevaju ljudsku energiju.

Održivost kapitalizma je zapravo toliko važna, da ju ne bi bilo primjereno prepustiti političarima i ekonomistima. Svi ljudi imaju obvezu i odgovornost da shvate važnost ove problematike, da se uključe i da proaktivno djeluju.<sup>16</sup>

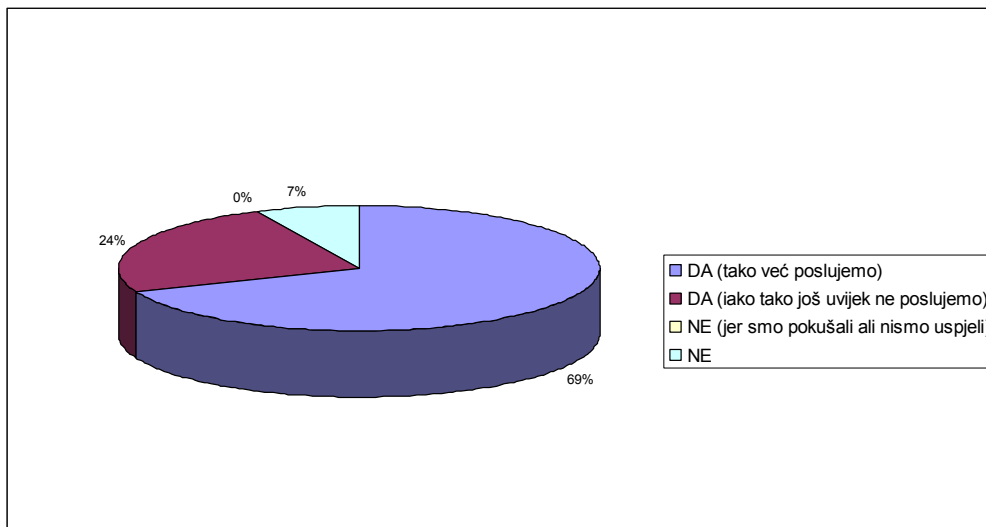
## 2.6. Rezultati istraživanja o održivom rastu i preprekama takvom poslovanju

Hrvatski menadžeri su u našem istraživanju trebali iskazati vlastiti stupanj slaganja s navodom: „*Osobno držim da moje poduzeće može kontinuirano rasti ali da pritom poštuje načela održivog razvitka!*“ Trebalo je označiti samo 1 od ukupno 4 ponudena odgovora:

1. DA (tako već poslujemo)
2. DA (iako tako još uvijek ne poslujemo)
3. NE (jer smo pokušali ali nismo uspjeli)
4. NE

Slikom 3. prikazana je učestalost odgovora. S ukupno 20 navoda (69%), anketirani hrvatski menadžeri izražavaju visok stupanj suglasnosti s odgovor „*da, tako već poslujemo*“. Da je kontinuirani rast poduzeća u kojemu rade moguć, tj. odgovor „*da, iako tako još uvijek ne poslujemo*“, potvrdilo je 7 menadžera (24%). Dva menadžera (7%) drže da je rast poduzeća nemoguć ukoliko se pritom moraju uvažavati načela održivog razvitka. Zanimljivo je da četvrti ponuđeni odgovor „*ne, jer smo pokušali ali nismo uspjeli*“ nije dobio nijedan glas.

Slika 3. Stav menadžera prema mogućnosti da poduzeće raste uz poštivanje načela održivog razvitka



Često se postavlja pitanje znači li održivi razvoj nužno samo povećanje troškova nekog poduzeća ili ima poslovne dosege koje je moguće kvantificirati? Bez sumnje, održivi pristup predstavlja značajan izazov te veliku šansu za Hrvatsku na međunarodnoj sceni, iako su financijska ulaganja u očuvanje okoliša nerijetko nepremostiva barijera i za veće, bogatije zemlje od naše. Primjer zagrebačke tvornice ulja "Zvijezda" koja otpadne materije ponovo koristi u proizvodnji, pokazuje da mjere za zaštitu ljudske okoline ne moraju uvijek biti trošak, ali je to prije izuzetak nego pravilo.

## 2.7. Prepreke za uvođenje načela održivog rasta

Vodstvo hrvatskih poduzeća još uvijek uči razmišljati o društvenoj vrijednosti i značaju okoliša nekoliko koraka unaprijed, iako je istodobno beskompromisno usredotočeno na ekonomske i tržišne realnosti sadašnjeg trenutka. Ovdašnja poduzeća su započele i s javnim objavljivanjem izvješća o društvenoj odgovornosti kao sastavnim čimbenikom svoga poslovanja. Javnosti su 2003. predstavljena prva socijalna izvješća uglednih hrvatskih poduzeća. Radi se o izdanjima kojima se *Podravka, INA i Holcim*, podastirući iscrpna izvješća o svim aktivnostima i mjerama na području skrbi o vlastitim zaposlenicima kao i prema društvu u cjelini, svrstavaju u red modernih kompanija s izraženom korporativnom i društvenom odgovornosti kao sastavnim dijelovima poslovne etike, te pretpostavkom bržeg i uspješnijeg razvoja.

Menadžment hrvatskih poduzeća mora znatno više podržavati inovacije i stalno usavršavanje ljudi, tragajući paralelno za novim oblicima dijaloga i partnerstva sa zainteresiranim dionicima. Na putu prema uvođenju načela održivog i društveno odgovornog poslovanja, pred hrvatskim su poduzećima mnoge prepreke.

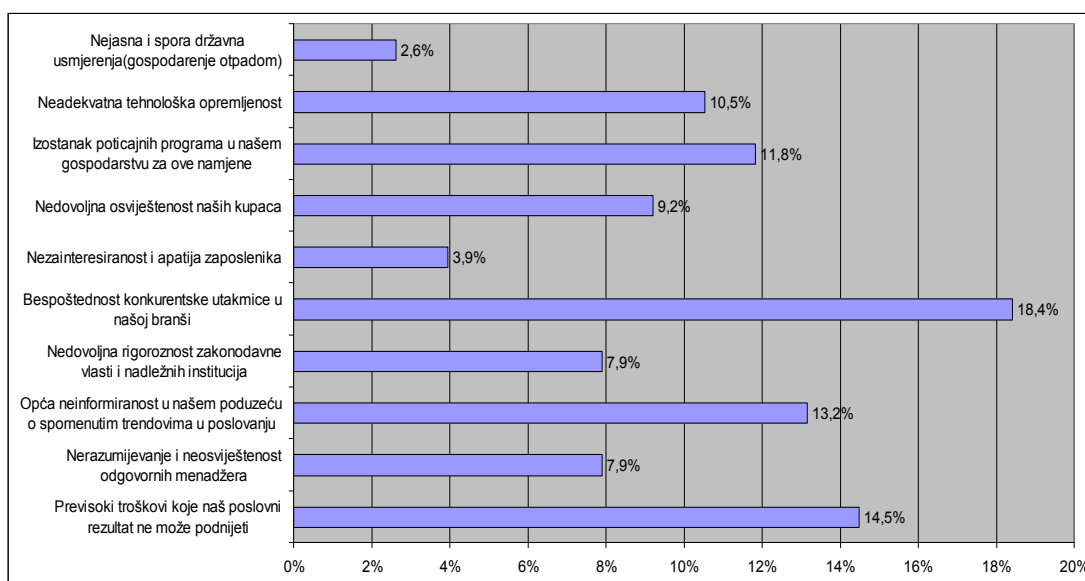
Anketirani hrvatski menadžeri su morali odgovoriti na sljedeće pitanje: ***Koje su najčešće barijere za uvođenje i poštivanje načela održivog i društveno odgovornog poslovanja u našem poduzeću?***

Ponudeno im je 9 donjih odgovora od kojih su prema svome vlastitom nahođenju izabirali onoliko navoda koliko su ih smatrali znakovitim za svoja poduzeća:

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Previsoki troškovi koje naš poslovni rezultat ne može podnijeti</li><li>2. Nerazumijevanje i neosvijestjenost odgovornih menadžera</li><li>3. Opća neinformiranost u našem poduzeću o spomenutim trendovima u poslovanju</li><li>4. Nedovoljna rigoroznost zakonodavne vlasti i nadležnih institucija</li><li>5. Bespoštednost konkurentske utakmice u našoj branši</li><li>6. Nezainteresiranost i apatija zaposlenika</li><li>7. Nedovoljna osviještenost naših kupaca</li><li>8. Izostanak poticajnih programa u našem gospodarstvu za ove namjene</li><li>9. Neadekvatna tehnološka opremljenost</li></ol> |
|---|

Uz to, mogli su ev. nadodati i druge prepreke kojih nije bilo među gore navedenima. Slika 4. prikazuje najčešće prepreke za održivo i društveno odgovorno poslovanje u hrvatskim poduzećima.

Slika 4. Najčešće prepreke za održivo i društveno odgovorno poslovanje



Prva prepreka jeste „*bespoštednost konkurentske utakmice u našoj branši*” (18,4%). Druga prepreka po važnosti jesu „*previsoki troškovi koje naš poslovni rezultat ne može podnijeti*” (14,5%), a na trećem mjestu se nalazi „*opća neinformiranost u našem poduzeću o spomenutim trendovima u poslovanju*” (13,2%).

Slijede „*izostanak poticajnih programa u našem gospodarstvu za ove namjene*“ (11,8%) i „*neadekvatna tehnološka opremljenost*” (10,5%). Među preprekama koje nemaju osobitu težinu su „*nezainteresiranost i apatija zaposlenika*“ (3,9%), odnosno „*nejasnoća i sporo državno zakonodavstvo o gospodarenju otpadom*” (2,6%)

### 3. PROCESNI MODELI PROVEDBE POSLOVNIH PROMJENA

Poduzeća koja žele uspješno provesti promjene, moraju se fokusirati na mogućnosti. Na početku staze prema promjeni, menadžment prvo treba postaviti pitanja:

- Što treba poboljšati?
- Na koji će se način poboljšanje dogoditi?
- Koji se rezultati žele postići poboljšanjem?
- Kako će se implementirati proces poboljšanja?
- Kako će se kontrolirati proces poboljšanja?

Osim iznenadnih, neočekivanih i stihijskih promjena, upravljanju određenim promjenama poduzeća mogu pristupiti kao smišljenoj aktivnosti usmjerenoj na postizanje proklamiranih ciljeva koje možemo podijeliti u dvije skupine: u prvoj su oni ciljevi koji teže poboljšanju

sposobnosti organizacije da se prilagodi promjenama u svojem okruženju, a drugoj su ciljevi usmjereni na promjenu ponašanja zaposlenika.<sup>17</sup>

Ako poduzeće želi opstati mora adekvatno odgovoriti na akcije konkurencije i sve promjene u svom okruženju, a kako uspjeh ili neuspjeh uglavnom zavise o postupcima zaposlenika i njihovom odnosu prema radu i kupcima, planirane promjene menadžment logično usmjerava i na mijenjanje ponašanja pojedinaca ili timova u poduzeću.

Postoje različiti modeli sa svrhom odgovora na poticanje promjena. Jedan pristup, ističu Weihrich i Koontz, jest da se jednostavno reagira na krizu. Nažalost, ovo obično nije najdjelotvorniji odgovor. Suprotni pristup je da se promjena planira svjesno i s određenom namjerom. To može zahtijevati sasvim nove ciljeve ili politike, organizacijska preustrojstva ili značajne promjene u modelima vođenja i organizacijskoj kulturi.<sup>18</sup>

Između nekoliko modela za iniciranje i utvrđivanje odgovarajuće metodologije provedbe promjene, izdvajamo četiri:

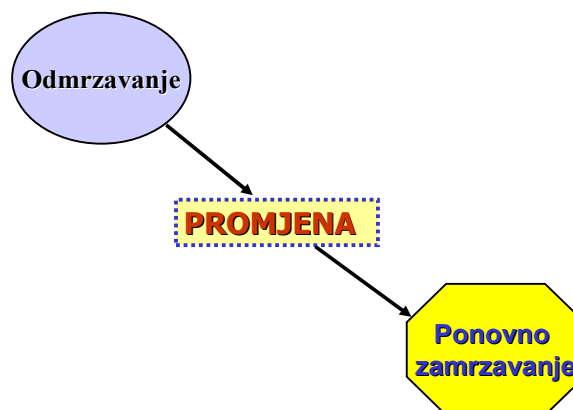
- Lewinov klasični model
- Beerov model
- Greenov model
- Gattov model

### 3.1. Lewinov model procesa promjene

Lewinov klasični model (slika 5) opisuje tri koraka u procesu promjene:<sup>19</sup>

- odmrzavanje postojećeg stanja
- kretanje prema novom stanju
- ponovno zamrzavanje

Slika 5. Lewinov opis procesa promjene



Izvor: obrada prema Robbins S.P., str. 277

Odmrzavanje se pokreće na jedan od tri načina:<sup>20</sup>

- a) jačanje snaga pritiska koje odvrćaju ponašanje od postojećeg stanja
- b) smanjivanje ograničavajućih snaga koje ometaju kretanje iz postojećeg stanja ravnoteže
- c) kombiniranje dvaju pristupa

Kada je odmrzavanje dovršeno, može se pristupiti provedbi same promjene. Ravnoteža organizacije se održava snagama vođenja (nova uputstva, nova politika, edukacija) i snagama otpora (strah, zaposlenicima nepoznati razlozi za promjenu, gubitak beneficija ili moći, neizvjesni efekti promjene).<sup>21</sup> U poticanju promjene tendencija je da se povećavaju snage vođenja što s druge strane uzrokuje ojačavanje snaga opiranja. Nakon što se reduciraju ili uklone snage otpora, tada se stanje pomiče na novi stupanj ravnoteže.

*Odmrzavanje postojećeg stanja* ravnoteže zbog individualnih i grupnih pritisaka podrazumijeva napore usmjerene na prevladavanje tih pritisaka na način da se teži uspostaviti nova ravnoteža.

*Kretanje prema novom stanju* podrazumijeva procese tijekom kojih dolazi do konflikata i usuglašavanja između nositelja promjena i predvodnika otpora promjenama. Dakle, puko uvođenje promjene ne jamči da će se promjena doista i dogoditi. Stoga je novu situaciju potrebno ponovo zamrznuti kako bi se održala u vremenu.

*Ponovno zamrzavanje*, odnosno stvaranje stabilnih veza i odnosa, prirodan je završetak težnji za uvođenje promjena. Tijekom zamrzavanja novog stanja valja računati s mogućim utjecajem još uvijek nezadovoljnih snaga otpora, sve dok novo stanje u potpunosti ne saživi. Ukoliko ovaj posljednji korak zastupnici promjena adekvatno ne pripreme i ne izvedu, najvjerojatnije će promjena biti kratkog vijeka i zaposlenici će se vratiti u prethodno stanje ravnoteže. Drugim riječima, cilj ponovnog zamrzavanja jest stabilizacija ustroja novog stanja, balansiranjem između snage pritiska i snage ograničavanja.

Današnje turbulentno okruženje svakako nije baš idealna podloga za ovaj model po kojemu promjena remeti stanje ravnoteže. To je bilo znakovitije za mirno okruženje poduzeće 50-ih, 60-ih i početkom 70.-ih godina prošlog stoljeća! Rušenje konvencionalnih vrijednosti, skretanje s "utabanih" staza i kreativnost, ključevi su suvremenog gospodarskog uspjeha.



### 3.2. Beerov model promjene

Prema Beerovoj formuli, tri su faktora – *Nezadovoljstvo* (N), *Model željene organizacije poslovanja* (M) i *Proces* (P) – presudna za postizanje promjene, odnosno ta tri faktora moraju prevladati i biti veći od troškova promjene ( tj. od gubitka što ga ljudi u organizaciji osjećaju kad dođe do promjena). Formulu Michaela Beera ne smijemo zamišljati kao jednadžbu troškova i koristi, već naprotiv kao jednadžbu pokretačke sile i prepreke. U tom smislu, prepreka su troškovi. Ako su troškovi visoki, mora se izoštriti razinu nezadovoljstva, stvoriti bolji poslovni model i oblikovati proces još pažljivije kako bi se prevladali troškovi.<sup>22</sup>

Beer podsjeća na svoju ključnu postavku: „Ne zaboravite da *Nezadovoljstvo x Model x Proces* mora biti veće od troškova promjene, pri čemu se troškovi mjere gubitkom: gubitkom sigurnosti radnog mjesta, gubitkom nadoknade ili gubitkom osobnog statusa“, i nastavlja: „*Ako snage koje podržavaju promjenu nisu dovoljno jake za prevladavanje gubitka što ga ljudi osjećaju zbog promjene, do promjene neće ni doći.*“<sup>23</sup>

Slika 6. Beerova formula promjene

**Promjena = N x M x P > troškovi**

**3 faktora presudna za postizanje promjene:**

- N** = nezadovoljstvo *statusom quo*
- M** = model željene organizacije poslovanja
- P** = proces provedbe promjene

Izvor: Stevens M., "Vrhunski menadžment", Naklada Zadro, Zagreb, 2001., str. 69

Ovdje se postavlja važno pitanje: *Kako postići da pokretačke snage promjena budu jače od otpora promjeni?* Vodstvo kompanije najprije valja započeti povećanjem nezadovoljstva postojećim stanjem. To se postiže motiviranjem zaposlenika i kupaca da kažu što ne valja u poduzeću. Kad se razvije motivacija, a na to se u osnovici i svodi nezadovoljstvo, menadžment poduzeća mora krenuti prema kreiranju boljeg poslovnog modela, a onda slijedi intenzivni angažman za provedbu novog rješenja (promjene). U suštini, ponašanje pojedinca snažno je oblikovano organizacijskim ulogama koje ljudi igraju. Najdjelotvorniji način

promjene ponašanja je, dakle, da se ljudi postave u novi organizacijski kontekst koji im nameće nove uloge, odgovornosti i odnose.

### 3.3. Greenov model procesa promjene

Mike Green, britanski konzultant i profesor na *Henley Management Collegeu*, koautor bestselera „*Making Sense of Change Management*“, u svome djelu „*Change Management Masterclass*“ (2007.) iznosi i interpretira vlastita motrišta o tome zašto se poduzeća moraju mijenjati, koji se pristupi na tom putu mogu odabrati i koji čimbenici čine proces upravljanja promjenama uspješnim.

Svjestan da se nijedan proces provedbe poslovne promjene, po prirodi, ne može striktno razgraničiti ni odvijati po pojedinim fazama, autor iznosi zanimljivi, jednostavni model koji uključuje, kako zadaće, tako ujedno i procesne aspekte promjene (slika 7.):

Slika 7. Greenov model zadaća i procesa upravljanja promjenama



Izvor: Mike Green, „*Change Management Masterclass*“, Kogan page, London, 2007., str. 7

- **usmjerenje** - smjer, pozicioniranje i prioritete za promjenu
- **organizacija** – formalni dogovori, sustavi i oblici procesa promjene
- **mobilizacija** – proces involviranja, angažiranja i lobiranja dionika za proces
- **implementacija** – proces izvođenja i izvršenja promjene
- **tranzicija** – upravljanje postupcima ljudi tijekom procesa promjene
- **integracija** – učvršćenje promjene i ostvarenje transformacije za postizanje očekivanih učinaka promjene

U središnjici cjelokupnog procesa, konstantno djeluju interaktivni elementi:

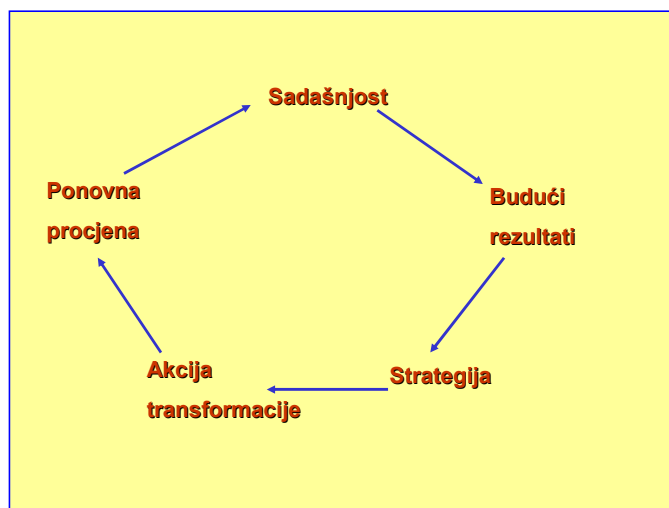
- **misaoni sklop**- kojim se pristupa procesu promjena
- **organizacijska kultura** – u okviru koje djelujemo
- **vodstvo** – na svim hijerarhijskim razinama i u svim fazama da bi promjena imala uspješne i željene ishode

### 3.4. Gattov model procesa promjene

Novo vrijednosti poslovanja, danas zahtjevaju različiti pristup prema načinu kako se poslovanje mijenja. Proces promjena može se prikazati i modelom na slici 8. koji je izradio američki autor Rex Gatto.<sup>24</sup>

Ovaj model je koristan menadžerima pri identificiranju stadija procesa promjene u kojemu se trenutno nalaze. Također, pokazuje im i korake koji tek slijede.

Slika 8. Gattov model procesa promjena



*Sadašnjost* – analiziranje sadašnje situacije. Kako je poduzeće dospjelo u nju? Što se sada događa? Kakve će biti posljedice ako se ne uvedu promjene? Koji su organizacijski standardi i tradicije?

*Budući rezultati* – identifikacija potreba, želja i zahtjeva koji će utjecati na konkurente da poželev izvršiti promjene. Valja definirati ciljeve i svrhu, te kreirati viziju poduzeća.

*Strategija* – kako dospjeti tamo gdje se želi? Valja shvatiti "što" i "kako" do odredišta? Hoće li se ići radikalnim mijenjanjem ili će se izabrati neki srednji put? Strategija se ne može implementirati ukoliko se jasno ne shvate budući, očekivani rezultati.

*Akcija transformacije* – jesu li implementirane mjerljive aktivnosti koje će omogućiti da se izvrše svi koraci i faze strategije?

*Ponovna procjena* – kada se ostvari cilj, je li menadžment siguran da znade gdje je zapravo poduzeće? Jesu li se ostvarili namjeravani rezultate? Valja precizno izmjeriti kako su i koliko, strategija i transformacija doprinijele organizaciji.

Menadžeri različitih razina moraju naučiti kako oblikovati organizaciju odjela, sektora ili poduzeća kako bi mogli reagirati na promjenjivu dinamiku poslovanja i ostvariti planirane ciljeve. Oni i jesu odgovorni za izazivanje "vala" promjena u organizaciji, tj. promicanje ozračja koje vodi iniciranju, prihvaćanju i provedbi poslovnih promjena.

### **3.5. Rezultati istraživanja o razlozima iniciranja procesa poslovnih promjena**

Razlozi započinjanja procesa poslovnih promjena mogu imati diverzificirane predznake: strateške, operativne, financijske, tehničke, vanjske, unutarnje, namjeravane, slučajne, sveobuhvatne, parcijalne i dr. Anketiranim menadžerima je bilo postavljeno sljedeće pitanje: ***Koji su bili najčešći razlozi za uvođenje procesa poslovnih promjena u Vašem poduzeću, u razdoblju od 1. siječnja 2004. do danas?***

Na odabir su dobili donji set od 12 različitih razloga, a trebali su navesti najčešća 3 razloga za promjene u svome poduzeću u promatranom razdoblju.

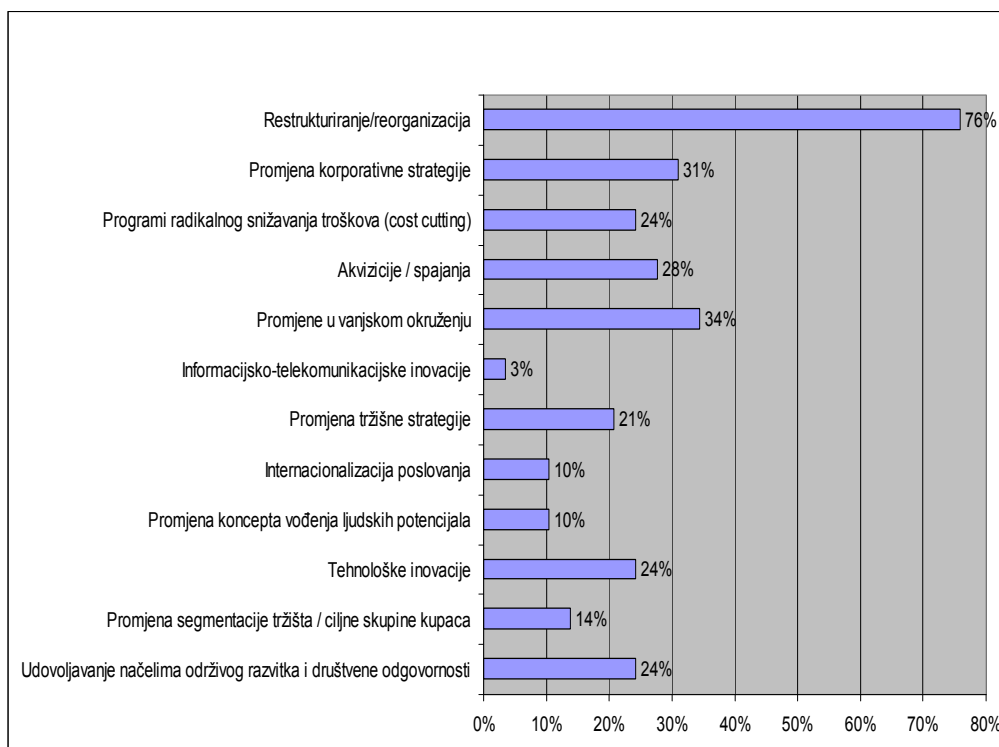
- |     |   |
|-----|---|
| 1.  | Restrukturiranje/reorganizacija                                   |
| 2.  | Promjena korporativne strategije                                  |
| 3.  | Programi radikalnog snižavanja troškova ( <i>cost cutting</i> )   |
| 4.  | Akvizicije / spajanja   |
| 5.  | Internacionalizacija poslovanja                                   |
| 6.  | Tehnološke inovacije  |
| 7.  | Udovoljavanje načelima održivog razvitka i društvene odgovornosti |
| 8.  | Promjena koncepta vođenja ljudskih potencijala                    |
| 9.  | Informacijsko-telekomunikacijske inovacije                        |
| 10. | Promjena tržišne strategije                                       |
| 11. | Promjene u vanjskom okruženju                                     |
| 12. | Promjena segmentacije tržišta / ciljne skupine kupaca             |

Slikom 9. daje se usporedni pregled najčešćih razloga za iniciranje poslovnih promjena u hrvatskim poduzećima. S ukupno 22 navoda po učestalosti, najčešći razlog za uvođenje poslovnih promjena u hrvatskim poduzećima jest „restrukturiranje/reorganizacija“ (76%).

Kao drugi najčešći razlog za promjene s ukupno 10 navoda, slijede „promjene u vanjskom okruženju“ (34%). Treći najčešći razlog promjenama s ukupno 9 navoda, jest „promjena korporativne strategije“ (31%). S ukupno 8 navoda, na četvrtom mjestu rang-liste razloga za uvođenje poslovnih promjena jesu „akvizicije/spajanja“ (28%).

S po 24%, dalje slijede „tehnološke inovacije“, „udovoljavanje načelima održivog razvitka i društvene odgovornosti“ i „programi radikalnog snižavanja troškova (cost cutting)“. „Promjena tržišne strategije“ je u 21% slučajeva navedena kao razlog za poslovne promjene u poduzeću.

Slika 9. Učestalost razloga za iniciranje procesa poslovnih promjena u hrvatskim poduzećima



Najslabiju učestalost bilježe sljedeći razlozi: „promjena segmentacije tržišta/ciljne skupine kupaca“ (14%), s po 10% „promjena koncepta vođenja ljudskih potencijala“ i

„internacionalizacija poslovanja”, te konačno, s 3% „informatičko-telekomunikacijske inovacije”.

## ZAKLJUČCI

Planiranje i upravljanje promjenama, kako kulturnih, tako i tehnoloških, među najvećim su menadžerskih izazovima današnjice i ključni dio menadžerske odgovornosti. Upravljanje planiranim promjenama podrazumijeva sustavnu implementaciju znanja ljudi, tehnoloških postignuća i financijskih resursa za promjenu koju je menadžment apostrofirao kao prioritetan proces u ostvarenju ključnih strateških odrednica organizacije.

Gospodarski subjekti u svijetu i u nas, sve ozbiljnije shvaćaju koncept održivog razvoja koji zagovara rast i promjene strukture proizvodnje i potrošnje ukoliko se time ne umanjuje ukupna kakvoća i upotrebljivost prirodnih resursa. Poduzeća koja ne uspostave djelotvorne modele upravljanja okolišem kojima će potaknuti razvoj suvremenije, ekodjelotvornije i konkurentnije tehnologije, smanjuju vlastitu kompetitivnost.

Društveno odgovorno poslovanje je koncept prema kojemu poduzeća i organizacije dobrovoljno integriraju brigu za društvena pitanja i zaštitu okoliša u poslovne aktivnosti, a temelji se na razvijanju i održavanju odnosa s interesnim skupinama (dionicima). Gospodarski trenutak Hrvatske implicira razvoj prema *'učećim organizacijama'* i *'društvu znanja'*. To zahtijeva korištenje novog pristupa i novih načela vođenja poduzeća, posebice onih s područja održivog rasta i društvene odgovornosti.

Diferencirana značenja se različito reflektiraju i na definiranje upravljanja promjenama u poduzeću. I naše istraživanje je potvrdilo da ne postoji jedna, sveopće prihvaćena definicija pojma upravljanja poslovnim promjenama. Prema rezultatima anketiranja, hrvatskim menadžerima je sa 32% najprihvatljivija sljedeća definicija orijentirana na sustav, iz Websterovog devetog izdanja „Novog studentskog rječnika“: *„To je strukturirani proces koji će omogućiti da željene promjene budu kritički sagledane u pogledu mogućeg tehničkog i poslovnog usvajanja na konzistentan način koji može biti fleksibilniji ili čvršći, ovisno o poslovnim potrebama i iskustvima.”*<sup>25</sup>

Tragajući za novim oblicima dijaloga i partnerstva sa zainteresiranim dionicima, menadžment hrvatskih poduzeća mora znatno više podržavati inovacije, stalno usavršavanje zaposlenika i poticati uvođenje načela održivog i društveno odgovornog poslovanja. No, na tom putu ih očekuju i brojne prepreke. Prema anketiranim menadžerima, prva prepreka jeste „bespoštednost konkurentske utakmice u našoj branši“ (18,4%), druga jesu „previsoki troškovi koje naš poslovni rezultat ne može podnijeti“ (14,5%), a na trećem mjestu po važnosti se nalazi „opća neinformiranost u našem poduzeću o spomenutim trendovima u poslovanju“ (13,2%).

Također, 69% anketiranih hrvatskih menadžera izražavaju visok stupanj suglasnosti s mogućnošću da njihova poduzeća kontinuirano rastu uz uvažavanje načela održivog razvitka. Razlozi započinjanja procesa poslovnih promjena mogu imati diverzificirane predznake pa postoje različiti modeli sa svrhom odgovora na poticanje promjena. Najčešći razlog za uvođenje poslovnih promjena u hrvatskim poduzećima jesu „restrukturiranje/reorganizacija“ (76%). Kao drugi najčešći razlog za promjene slijede „promjene u vanjskom okruženju“ (34%), a treći razlog jest „promjena korporativne strategije“ (31%).

## BILJEŠKE

<sup>1</sup> Czempiel, Ernst-Otto, „Regionalisierung und Globalisierung–Herausforderungen der deutschen Außenpolitik“, in: Friedrich-Ebert-Stiftung, Akademie der politischen Bildung (Hg.), Globale Politik für eine globale Welt – Das Vermächtnis von Willy Brandt, Bonn 1999, str. 24-25 i 30-31

<sup>2</sup> Ekonomski leksikon, (gl.ur. Z. Baletić), Masmedia/LZ "M. Krleža", Zagreb, 1995., str. 611

<sup>3</sup> Belamarić Šaravanja, M. i Rimac G., „Čistija proizvodnja u službi održivog razvoja“, tekst objavljen u „Godišnjem izdanju o održivom razvoju, Hrvatska 2004.“, Privredni vjesnik“, Zagreb, 2004.,str. 20

<sup>4</sup> Certo, C. Samuel, „Principles of Modern Management: Functions and system“, 4 th edition, Allyn and Bacon, Boston, etc., 1989., str. 287

<sup>5</sup> Potts, R. i LaMarsh, J., „Promjenom do uspjeha“, Šk. knjiga, Zagreb,2005., str.16

<sup>6</sup> Robbins, P. S., "Bitni elementi organizacijskog ponašanja", Mate, Zagreb, 1995., str.275-276

<sup>7</sup> Stojiljković, Nenad (21.07.2007.), "Upravljanje promjenama", Infotrend, 119/3/2004  
<http://www.trend.hr/clanak.aspx?BrojID=29&KatID=19&ClanakID=346>

<sup>8</sup> Webster's Ninth New Collegiate Dictionary <http://www.indiana.edu>

<sup>9</sup> Claßen, M., Alex B. i Arnold, S., „Change Management 2003/2008 - Bedeutung, Strategien, Trends“, studija,Capgemini, Deutschland, 2003.,str. 14

<sup>10</sup> Perkov, Davor, "Influence of modern gastronomy consumption's trends on Croatian tourism“, "Turizam", Zagreb, Vol. 52, No 3/2004, 305-313, UDK 338.48-6: 641/642(497.5), str. 3

<sup>11</sup> WBCSD obuhvaća oko 170 svjetskih kompanija (iz 35 država svijeta) koje drže da je provedba održivog razvoja dobra za poduzeća, za planet i za ljude na njemu.

- 
- <sup>12</sup> Jelić Mück, Višnja (ur.), „Poslovni svijet u održivom razvoju“, HR PSOR, Zagreb, 2002., str. 2
- <sup>13</sup> Lokner, V., „HEP izrađuje strategiju održivog razvoja“, tekst objavljen u „Godišnjem izdanju o održivom razvoju, Hrvatska 2004.“, Privredni jesnik, Zagreb, 2004., str. 17
- <sup>14</sup> [www.holcim.hr](http://www.holcim.hr) (20.03.2008.)
- <sup>15</sup> Jelić Mück, Višnja (ur.), „Poslovni svijet u održivom razvoju“, HR PSOR, Zagreb, 2002., str. 20
- <sup>16</sup> Ikerd, John, „Sustaining People through Agriculture Series“, Small Farm Today Magazine, Missouri Farm Publications, Clark, MO, Nov.-Dec, 2006. <http://web.missouri.edu/~ikerdj/papers/SFT-Sustainable%20Capitalism.htm>
- <sup>17</sup> Robbins P. Stephen, ibidem, str. 276
- <sup>18</sup> Weihrich, H., Koontz, H., „Menadžment“, Mate, Zagreb, 1998., str. 430
- <sup>19</sup> Prvi puta objavljen u New Yorku u njegovoj knjizi „Group Decision and Social Change“ 1952. g.
- <sup>20</sup> Robbins, P. S., ibidem, 277
- <sup>21</sup> Weihrich, H. i Koontz, H., ibidem, str. 431
- <sup>22</sup> Beer, M., Nohria, N., „Cracking the Code of Change“, Harvard Business Review 78, No. 3 (May-June 2000.)
- <sup>23</sup> Stevens, M., "Vrhunski menadžment", Naklada Zadro, Zagreb, 2001., str. 69
- <sup>24</sup> Gatto, P. Rex, "The Smart Manager's FAQ Guide", Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 2000., str. 20
- <sup>25</sup> Webster's Ninth New Collegiate Dictionary <http://www.indiana.edu/~change/defofchange.html> (04.04.2008)

## LITERATURA

1. Beer, M., Nohria, N., „Cracking the Code of Change“, Harvard Business Review 78, No. 3 (May-June 2000.)
  2. Claßen, M., Alex B. i Arnold, S. „Change Management 2003/2008 - Bedeutung, Strategien, Trends“, studija, Capgemini, Deutschland, 2003.
  3. Gatto, P. Rex, "The Smart Manager's FAQ Guide", Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 2000.
  4. Ikerd, John, „Sustaining People through Agriculture Series“, Small Farm Today Magazine, Missouri Farm Publications, Clark, MO, Nov.-Dec, 2006. <http://web.missouri.edu/~ikerdj/papers/SFT-Sustainable%20Capitalism.htm>
  5. Jelić Mück, Višnja (ur.), „Poslovni svijet u održivom razvoju“, HR PSOR, Zagreb, 2002.
  6. Potts, R. i LaMarsh, J., „Promjenom do uspjeha“, Šk. knjiga, Zagreb, 2005.,
  7. Robbins, P. S., "Bitni elementi organizacijskog ponašanja", Mate, Zagreb, 1995.
  8. Stojiljković, Nenad (21.07.2007.), "Upravljanje promjenama", Infotrend, 119/3/2004 <http://www.trend.hr/clanak.aspx?BrojID=29&KatID=19&ClanakID=346>
  9. Weihrich, H., Koontz, H., „Menadžment“, Mate, Zagreb, 1998.
  10. Stevens, M., "Vrhunski menadžment", Naklada Zadro, Zagreb, 2001.
-