

UNIVERZITET UNION

BEOGRADSKA BANKARSKA AKADEMIJA

Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije



Miroslav Perić

**UPRAVLJANJE PROMENAMA U FINANSIJAMA
KORPORACIJE U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KORPORATIVNOG
UPRAVLJANJA**

Doktorska disertacija

Beograd, 2018. godine

Mentor:

Prof. dr Zoran Grubišić, redovni profesor

Beogradske bankarske akademije -
Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije
Univerziteta Union Beograd

Članovi komisije:

Prof. dr Zvonko Brnjas, redovni profesor

Beogradske bankarske akademije -
Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije
Univerziteta Union Beograd

Prof. dr Vladimir Poznanić, redovni profesor

Fakulteta za ekonomiju, finansije i administraciju
Univerziteta Metropolitan Beograd

Datum odbrane doktorske disertacije, _____ u Beogradu

UNIVERZITET UNION
BEOGRADSKA BANKARSKA AKADEMIJA
Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije

IZJAVA O AUTORSTVU

Izjavljujem da je doktorska disertacija pod naslovom **UPRAVLJANJE PROMENAMA U FINANSIJAMA KORPORACIJE U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA** rezultat mog samostalnog istraživačkog rada i da su korišćene bibliografske reference istinito i jasno navedene, kao i da su sumarno prezentovane u okviru literature.

u Beogradu 2018. godine

Potpis autora



Mr Miroslav Perić

IZRAZI ZAHVALNOSTI

Koristim ovu priliku da izrazim svoju duboku zahvalnost mentoru, prof. dr Zoranu Grubišiću, na ogromnoj pomoći i podršci kao i na dragocenim sugestijama i preporukama koje su mi bile značajne da istrajem i da završim ovu disertaciju.

Takodje se zahvaljujem članovima Komisije, prof. dr Zvonku Brnjasu i prof. dr Vladimiru Poznaniću na savetima kako da konceptualno i racionalno razmišljam i pristupim izradi doktorske disertacije.

Osim toga, dugujem zahvalnost svojim prijateljima Zoranu, Saši, Draganu, Milanu, Petru i kolegama iz Komercijalne banke koji su mi dali veliku podršku da istrajem i završim započet posao oko pisanja ovog rada.

Ne mogu da zaboravim i mnogobrojne poslovne prijatelje, poznate i nepoznate, koji su učestvovali u sprovedenom istraživanju i time dali svoj doprinos da ovaj rad ima konačan smisao.

Hvala što imam iskrene prijatelje koji me vole i cene i sa kojima su ova osećanja uzajamna!

Ovaj rad posvećujem svojoj divnoj porodici koja je uvek uz mene i koja mi je uvek bila i jeste najveći i najsigurniji oslonac u svim poduhvatima,

a posebno mojim damama Maji i Tijani i mome Nikoli!

Hvala Vam na podršci, strpljenju, ljubavi i razumevanju koje ste mi dali, u izobilju!!!

Dictum, factum – Rečeno, učinjeno

A u t o r

Skraćenice

CSR	Korporativna društvena (socijalna) odgovornost
CSP	Korporativne društvene performanse
CFP	finansijski učinci korporacije
CEO	Generalni direktor korporacije
CFO	Finansijski direktor
EPS	Neto dobitak po akciji
EOM	kraj meseca
FTC	Federal Trade Commission
FASB	Financial Accounting Standards Board
HR	Ljudski resursi
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
IASB	International Accounting Standards Board
ISO 31000	Međunarodni standard za upravljanje rizikom
IKT	Informaciono komunikacione tehnologije
IT	Informacione tehnologije
MMF	Međunarodni monetarni fond
MOM	Midle of the month
MSFI	Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja
MRS	Međunarodni računovodstveni standardi
ROA	Return on assets
ROG	Receipt of goods
ROE	Return on equity
ROS	Return on sales
ROI	Return on investments
SEC	Securities and Exchange Commission
SFAS	Statement of Financial Accounting Standard
TIAA	Fortune 100 organizacija koja se bavi finansijskim uslugama
TQM	Totalno upravljanje kvalitetom
UNCTAD	Konferencija Ujedinjenih nacija o trgovini i razvoju
US GAAP	Američki računovodstveni standardi
VOC	Vereenigde Oost-Indische Compagnie
WB	World bank

REZIME

U ovom naučnom radu, u skladu sa teorijskim i metodološkim saznanjima, istraženo je kako upravljanje promenama u finansijama korporacija može biti u funkciji unapređenja korporativnog upravljanja. To podrazumeva činjenicu da su poslovi finansijske funkcije integralni deo celovitog poslovnog sistema, te da njena dobra organizacija i pravovremeno reagovanje na tok poslovnih događaja, u smislu analize i procena trendova i finansijskih efekata, ima veliki uticaj na poslovanje cele korporacije. Ako se ove činjenice uzmu kao polazna stanovišta, može se onda naglasiti da su one i odredile predmet istraživanja, a to je analiza uticaja prilagođavanja organizacije i poslovanja finansijske funkcije u procesima korporativnih promena na poboljšanje poslovnih performansi i uvećanje vrednosti korporacije. Iz definisanog predmeta istraživanja su, logično proizašli i ciljevi istraživanja na osnovu čega su se dobili odgovori na pitanja koliko adekvatno upravljanje procesima promena u radu finansijske funkcije može da doprinese poboljšanju poslovnih performansi korporacije u procesima sprovedenih promena i kakva je uloge finansijske funkcije u sistemu korporativnog upravljanja, u korporacijama koje posluju u Republici Srbiji.

Nakon definisanja predmeta i cilja istraživanja, značaj i aktuelnost teme je nametnula i uspostavljanje hipotetičkog okvira za istraživanje, koji je trebalo definisati i dobiti adekvatne odgovore koji su odraz prakse i privrednog ambijenta u Srbiji. Definisanjem naučnih hipoteza, koje su imale osnovnu svrhu da se dobiju odgovori od ispitanika u odnosu na problem, predmet i ciljeve istraživanja, zahtevalo je da se realizuje naučno istraživanje metodom ispitivanja i to posredstvom anketnog upitnika kao instrumenta navedene metode u ekonomskom ambijentu. Hipotetičkim okvirom postavljena je konceptualna osnova za dokazivanje ili opovrgavanje hipoteza. Ovim istraživanjem trebalo je dokazati, da li dobro dimenzionirane promene u organizaciji finansija mogu ili ne mogu uticati na poboljšanje performansi korporacije u procesima korporativnih promena i u ekonomskom ambijentu Srbije.

Uloga finansijske funkcije u korporativnom sistemu upravljanja je kvalitetna realizacija postavljenih ciljeva i zadataka od strane rukovodstva i vlasnika korporacije. Da bi to ostvarila treba da jasno definiše osnovna načela i faktore koji utiču na organizaciju finansijske funkcije kao i na ključne parametre poslovanja. Kao što je i prethodno napomenuto, preduslov za kvalitetno funkcionisanje finansija je i jasno definisana strategija upravljanja koja proističe iz krovne strategije korporacije. U ukupnom doprinosu razvoja korporacije, finansijska funkcija mora da da i doprinos u sprečavanju negativnih uticaja na poslovanje korporacija. To se može postići uspostavljanjem blagovremenog i adekvatnog sistema ocene finansijskog položaja korporacije. Ovo podrazumeva pravilno identifikovanje i određivanje primerenih ključnih indikatora poslovanja korporacije, analizom ključnih ratio pokazatelja poslovanja, pravilnom politikom upravljanja likvidnošću i profitabilnošću i predviđanja budućih trendova poslovanja. Finansijsko izveštavanje ima svoju specifičnu odgovornost i ulogu da poslovnom okruženju i akcionarima obelodanjuje tačne i pravovremene informacije o poslovanju korporacije, potencijalnim problemima, njenom potencijalu i prednostima u odnosu na konkurenciju kao i planu daljeg razvoja.

Naučnim istraživanjem su obuhvaćena naučna i empirijska saznanja o navedenim pojavama i procesima, sa naglaskom na finansijske činioce koji su posebno značajni za svaku korporaciju i korporativno upravljanje, jer je nesporno, da i promene u finansijskoj funkciji korporacija (pored drugih organizacionih promena) su nužne za opstanak, rast i razvoj svake korporacije

Ključne reči: korporacija, korporativno upravljanje, finansijska funkcija, upravljanje korporativnim promenama, finansijski direktor, strategija korporativnog upravljanja, strateško planiranje, odgovornost, maksimiziranje dobiti, racio analiza, organizacija, principi korporativnog upravljanja, poboljšanje performansi, otpor promenama.

Naučna oblast: ekonomija
Uža naučna oblast: finansije

ABSTRACT

This scientific paper investigates, in line with theoretical and methodological knowledge, how managing changes in a corporation's finance may improve corporate governance. This involves the fact that financial function constitutes an integral part of an integrated business system and that good organisation of this function and timely reaction to the flow of business events, in the form of analysis and estimation of trends and financial effects, have a significant effect on operation of the whole corporation. If these facts are used as a starting point, it can then be said that they directed the focus of this research, and that is to analyse the effect of adjustments to the organisation and the operation of the financial function in corporate change processes on improvement of business performance and an increase in the value of a corporation. The goals of this research logically stem from its defined subject-matter and it was on the basis of these goals that answers were obtained to the question about the extent to which adequate change management in the operation of financial function may contribute to the improvement of business performance of corporations in the process of implementing change and what the role of financial function is in the corporate management system in corporations operating in the Republic of Serbia.

After formulating the subject-matter and the aim of the research, the very importance of this issue and the topical interest in it necessitated a hypothetical research framework that had to be defined in order to obtain adequate answers that reflect current practice and the economic environment in Serbia. Formulated scientific hypotheses, whose main purpose was to obtain answers from respondents about the problem, the subject-matter and the goals of research, required that the scientific research be conducted using the method of polling, by filling in a questionnaire, as an instrument of this method in an economic environment. The hypothetical framework set the conceptual basis for proving or disproving the hypotheses. The aim of this research was to prove whether well dimensioned changes in the organisation of finance can or cannot improve a corporation's performance in the corporate change process and in the Serbian economic environment.

The role of financial function in the corporate governance system is to ensure that the targets and tasks set by the corporation's management and the owner are achieved in a quality manner. In order to achieve this, the financial function must clearly define the key principles and factors that affect the organisation of the financial function and the key performance indicators. As stated before, another precondition for appropriate operation of the finance function is a clearly defined management strategy that stems from the corporation's overall strategy. As part of its overall contribution to the development of a corporation, the financial function must also contribute to the prevention of adverse effects on the corporation's operation. This can be achieved by establishing a system of timely and adequate assessment of the corporation's financial position. This involves accurate identification and calculation of appropriate key performance indicators by analysing key operating ratios, appropriate liquidity and profitability management policies and prediction of future business trends. Financial reporting has its specific responsibility and role to disclose to the business environment and the shareholders accurate and timely information about the corporation's operation, potential problems, its potential and the advantages a corporation has over its competitors, as well as the plan of its future development.

Scientific research covers scientific and empirical knowledge about these phenomena and processes, with an emphasis on financial factors that are particularly important for every corporation and for corporate governance, as it is clear that changes in the financial function of corporations (apart from other organisational changes) are also necessary for the survival, growth and development of each corporation.

Key words: corporation, corporate governance, financial function, change management in corporations, financial director, corporate governance strategy, strategic planning, responsibility, maximizing profits, ratio analysis, organisation, corporate governance principles, performance improvement, resistance to changes.

Scientific field: Economics
More specific field: Finance

SADRŽAJ

UVOD	1
Predmet istraživanja	3
Ciljevi istraživanja.....	5
Hipotetički okvir istraživanja	6
Metode istraživanja	7
1. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE	9
1.1. Nastanak i razvoj korporacija	9
1.2. Suština i značaj korporativnog upravljanja	16
1.3. Strategije korporativnog upravljanja	18
1.4. Principi korporativnog upravljanja	31
1.5. Poslovni rizici i sistem interne kontrole	37
1.6. Modeli korporativnog upravljanja	52
1.7. Mehanizmi korporativnog upravljanja	66
1.8. Stilovi korporativnog upravljanja	71
1.9. Praksa korporativnog upravljanja	73
1.10. Kvalitet korporativnog upravljanja.....	76
1.11. Korporativna kultura, korporativni kodeks i društvena odgovornost.....	83
1.12. Uticaj svetske ekonomske krize na korporativno upravljanje	91
1.13. Problemi u razvoju korporativnog upravljanja.....	96
2. UPRAVLJANJE KORPORATIVNIM PROMENAMA.....	99
2.1. Organizaciona transformacija korporacija	99
2.2. Vrste organizacionih promena	106
2.3. Uzroci organizacionih promena.....	113
2.4. Osnovni principi upravljanja promenama.....	115
2.5. Nivoi organizacionih promena.....	121
2.6. Rizici u procesu realizacije promena	124
2.7. Modeli upravljanja promenama	129
2.8. Proces upravljanja promenama	145
2.9. Plan upravljanja promenama	166
2.10. Liderstvo i upravljanje promenama	175
2.11. Otpor organizacionim promenama	182
3. FINANSIJSKA FUNKCIJA U KORPORACIJAMA	185
3.1. Finansijska funkcija u korporacijama	185
3.2. Zadaci finansijske funkcije korporacije	190
3.3. Osnovni finansijski ciljevi korporacije	192

3.4.	Organizacija finansijske funkcije korporacije	198
3.5.	Upravljanje finansijama u korporaciji	202
3.6.	Finansijska politika korporacije.....	204
3.7.	Ocena finansijskog položaja korporacije	208
3.8.	Racio analiza finansijskih pokazatelja	212
3.9.	Finansijsko izveštavanje i obelodanjivanje.....	223
4.	ISTRAŽIVANJE DOPRINOSA UPRAVLJANJA PROMENAMA U FINANSIJAMA I POBOLJŠANJU POSLOVNIH PERFORMANSI KORPORACIJA KOJE POSLUJU U SRBIJI	237
4.1.	Finansijska funkcija u procesima korporativnih promena.....	237
4.2.	Utvrđivanje potrebe za promenama u finansijama korporacije.....	239
4.3.	Metodologija istraživanja i način realizacije	241
	Rezultati istraživanja	243
4.5.	Analiza rezultata istraživanja	302
4.6.	Smernice za unapređenje rada finansijske funkcije u cilju doprinosa uvećanju vrednosti, stabilnog i predvidivog poslovanja korporacije.....	304
5.	ZAKLJUČCI.....	306
6.	PRILOG	308
7.	LITERATURA	321

Spisak tabela:

Tabela 1. Rizici okruženja.....	42
Tabela 2: Industrijski rizici	45
Tabela 3: Korporacijski operativni rizici	47
Tabela 4: Korporativni organizacioni odgovori na rizike	49
Tabela 5. Sistem korporativnog upravljanja.....	72
Tabela 6: Osnove nivoa promene organizacije prema primeru primarne promene	123
Tabela 7: Rezime ključnih pokretača promena: VCSO teorija	176
Tabela 8. Načelna organizacija finansijske funkcije u korporaciji.....	201
Tabela 9: Uzroci povećanja i smanjenja neto obrtnog fonda	220
Tabela 10. Uporedni pregled vrsta segmentnog finansijskog izveštavanja.....	235
Tabela 11 : Osnovni pokazatelji.....	243
Tabela 12: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 1 iz Anketnog upitnika	247
Tabela 13: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 2 iz Anketnog upitnika	248
Tabela 14 : Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 3 iz Anketnog upitnika	249
Tabela 15: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.4 iz Anketnog upitnika.....	250
Tabela 16: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 5 iz Anketnog upitnika	251
Tabela 17 : Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 6 iz Anketnog upitnika.....	252
Tabela 18 : Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 7 iz Anketnog upitnika	253
Tabela 19 : Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 8 iz Anketnog upitnika	254
Tabela 20: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 9 iz Anketnog upitnika.....	255
Tabela 21: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 10 iz Anketnog upitnika.....	256
Tabela 22 : Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 11 iz Anketnog upitnika	257
Tabela 23: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 12 iz Anketnog upitnika.....	258
Tabela 24: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 13 iz Anketnog upitnika.....	259
Tabela 25: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 14 iz Anketnog upitnika	260
Tabela 26: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 15 iz Anketnog upitnika.....	261
Tabela 27: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 16 iz Anketnog upitnika.....	262
Tabela 28: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 17 iz Anketnog upitnika.....	263
Tabela 29 : Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.18 iz Anketnog upitnika.....	264
Tabela 30: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 19 iz Anketnog upitnika.....	265
Tabela 31: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 20 iz Anketnog upitnika.....	266
Tabela 32: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 21 iz Anketnog upitnika	267
Tabela 33: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 22 iz Anketnog upitnika.....	268
Tabela 34: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 23 iz Anketnog upitnika.....	269
Tabela 35 : Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 24 iz Anketnog upitnika.....	270
Tabela 36: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 25 iz Anketnog upitnika.....	271
Tabela 37: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 26 iz Anketnog upitnika.....	272
Tabela 38: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 27 iz Anketnog upitnika.....	273
Tabela 39: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.28 iz Anketnog upitnika	274
Tabela 40 : Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.29 iz Anketnog upitnika.....	275
Tabela 41: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 30 iz Anketnog upitnika.....	276

Tabela 42: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.31 iz Anketnog upitnika	277
Tabela 43: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.32 iz Anketnog upitnika	278
Tabela 44: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.33 iz Anketnog upitnika	279
Tabela 45: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.34 iz Anketnog upitnika	280
Tabela 46: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.35 iz Anketnog upitnika	281
Tabela 47: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.36 iz Anketnog upitnika	282
Tabela 48: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.37 iz Anketnog upitnika	283
Tabela 49: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.38 iz Anketnog upitnika	284
Tabela 50: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.39 iz Anketnog upitnika	285
Tabela 51: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.40 iz Anketnog upitnika	286
Tabela 52: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.41 iz Anketnog upitnika	287
Tabela 53: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.42 iz Anketnog upitnika	288
Tabela 54: Rezultati Kruskal-Valis H testa, za vrstu privrednih društava kao nezavisnu varijablu.....	289
Tabela 55: Srednje vrednosti odgovora ispitanika u odnosu na vrstu privrednih društava kao nezavisnu varijablu.....	290
Tabela 56: Rezultati Kruskal-Valis H testa, za organizacini deo za koji ispitanici rade kao nezavisnu varijablu.....	291
Tabela 57: Srednje vrednosti odgovora ispitanika u odnosu na organizacioni deo u kojem rade ispitanici	292
Tabela 58: Rezultati Kruskal-Valis H testa, za tip ustanove za koju ispitanici rade kao nezavisnu varijablu.....	294
Tabela 59: Srednje vrednosti odgovora ispitanika u odnosu na tip ustanove u kojoj rade ispitanici	295
Tabela 60: Rezultati Kruskal-Valis H testa, za radni staž ispitanika kao nezavisnu varijablu	297
Tabela 61: Srednje vrednosti odgovora ispitanika u odnosu na radni staž ispitanika	298
Tabela 62: Rezultati Kruskal -Valis H testa, za radno mesto ispitanika kao nezavisnu varijablu.....	299
Tabela 63: Srednje vrednosti odgovora ispitanika u odnosu na radni staž ispitanika	301

Spisak dijagrama:

Dijagram 1. Komponente rizika (adaptirano na osnovu Bemeleit i ostali, 2005).....	38
Dijagram 2. Tradicionalna definicija rizika	38
Dijagram 3. Savremena struktura rizika (adaptirano na osnovu Ajupov, 2011).	39
Dijagram 4. Osnovni elementi modela procesa upravljanja rizikom (adaptirano na osnovu Web 3-1: ISO 31000)	41
Dijagram 5. Osnovni elementi modela procesa upravljanja rizikom.....	41
Dijagram 6. Proces upravljanja rizicima.....	128
Dijagram 7. Kotterov model promena u osam koraka	130
Dijagram 8. Lewinov okvir za promene	133
Dijagram 9. Sistematski metodi promena	143
Dijagram 10. Metodi menadžmenta promena.....	144
Dijagram 11. Piramida upravljanja promenama - šest ključnih blokova koje poslovni subjekti koriste za upravljanja promenama korporacija	171
Dijagram 12. Šest ključnih blokova koje determinišu uspešnost i koji predstavljaju pokretače finansijskih performansi.....	172
Dijagram 13. Model za planiranje promena baziran na organizacionoj piramidi.....	174
Dijagram 14. Hronologija nastanka i razvoja finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja	226
Dijagram 15. Etape segmenata finansijskog izveštavanja pri prvoj primeni IFRS - 8 i SFAS-131	234
Dijagram 16. Vrste segmentnog finansijskog izveštavanja	234
Dijagram 17. Potencijalni obveznici finansijskog segmentnog izveštavanja	236

Spisak grafikona:

Grafikon 1. Prikaz tri najvažnija elementa u linearnom nizu: strateška pozicija, strateški izbori i strategija akcije.....	25
Grafikon 2. Razvoj koncepta društvene odgovornosti korporacija.....	88
Grafikon 3. Nosioći promena.....	112
Grafikon 4. Molekul liderstva.....	181
Grafikon 5 Pol ispitanika.....	245
Grafikon 6 Radno mesto ispitanika.....	245
Grafikon 7 Godine staža ispitanika.....	245
Grafikon 8 Ustanova u kojoj su ispitanici zaposleni.....	246
Grafikon 9. Raspodela ispitanika prema funkciji koju obavljaju.....	246
Grafikon 10 Tip privrednih društava među ispitanicima.....	246
Grafikon 11 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 1.....	247
Grafikon 12 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 2.....	248
Grafikon 13 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 3.....	249
Grafikon 14 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 4.....	250
Grafikon 15 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 5.....	251
Grafikon 16 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 6.....	252
Grafikon 17 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 7.....	253
Grafikon 18 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 8.....	254
Grafikon 19 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 9.....	255
Grafikon 20 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 10.....	256
Grafikon 21 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 11.....	257
Grafikon 22 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 12.....	258
Grafikon 23 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 13.....	259
Grafikon 24 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 14.....	260
Grafikon 256 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 15.....	261
Grafikon 26 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 16.....	262
Grafikon 27 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 17.....	263
Grafikon 28 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 18.....	264
Grafikon 29 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 19.....	265
Grafikon 30 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 20.....	266
Grafikon 31 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 21.....	267
Grafikon 32 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 22.....	268
Grafikon 33 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 23.....	269
Grafikon 34 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 24.....	270
Grafikon 35 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 25.....	271
Grafikon 36 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 26.....	272
Grafikon 37 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 27.....	273
Grafikon 38 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 28.....	274
Grafikon 39 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 29.....	275
Grafikon 40 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 30.....	276

Grafikon 41	Grafički prikaz frekvencija iz tabele 31	277
Grafikon 42	Grafički prikaz frekvencija iz tabele 32	278
Grafikon 43	Grafički prikaz frekvencija iz tabele 33	279
Grafikon 44	Grafički prikaz frekvencija iz tabele 34	280
Grafikon 45	Grafički prikaz frekvencija iz tabele 35	281
Grafikon 46	Grafički prikaz frekvencija iz tabele 36	282
Grafikon 47	Grafički prikaz frekvencija iz tabele 37	283
Grafikon 48	Grafički prikaz frekvencija iz tabele 38	284
Grafikon 49	Grafički prikaz frekvencija iz tabele 39	285
Grafikon 50	Grafički prikaz frekvencija iz tabele 40	286
Grafikon 51	Grafički prikaz frekvencija iz tabele 41	287
Grafikon 52	Grafički prikaz frekvencija iz tabele 42	288

UVOD

U savremenim uslovima društvenog i ekonomskog razvoja dominantne karakteristike ljudskog društva su: (1) organizovanost i institucionalizovanost; (2) veoma visoki stepeni međuzavisnosti i konkurencije; (3) veoma brze promene; (4) ogromna moć izazivanja promena i neophodnost upravljanja promenama. Iz tih razloga, nesporno je postojanje potreba za koordinacijom organizovanja raznih procesa ponašanja i delanja ljudi, njihovih organizacija i zajednica odnosno potreba za upravljanjem raznovrsnim procesima, promenama i određenim ponašnjima i delanjima ljudi, odnosno konstituisanje hijerarhije. U tom kontekstu se izdvajaju po mnogim obeležjima, slojevi i klase upravljača i onih kojima se upravlja, a što se može uočiti i u savremenim korporacijama. U okviru raznih organizacija¹ i korporacija, kao specifična organizacija, se proučava kroz model kojim se analiziraju:

- 1) Uslovi u kojima nastaje korporacija.
- 2) Subjekti koji osnivaju, organizuju i delaju u korporacijama (akcionari, menadžeri, stručni i drugi radnici).
- 3) Motivi, interesi i ciljevi.
- 4) Poslovi i radnje koje obavlja korporacija kao celina i pojedini poslovni subjekti koji je čine.
- 5) Metode i sredstva koje korporacija, kao celina, i njeni delovi koriste – upotrebljavaju u obavljanju sopstvene delatnosti i
- 6) Efekti koje postiže korporacija kao celina i njeni delovi.

Organizacija/e (i korporacije kao posebne organizacije) su svesni i ciljno usmereni oblici udruživanja ljudi radi realizacije određenih uloga i zadataka: koje obuhvataju mnoštvo raznovrsnih radnji i mnoštvo raznih znanja i umenja, kao i njihovo povezivanje u jedan smisleni, ciljni, svrsishodan proces, što zahteva i upravljanje tim procesima. Upravljanje tim veoma složenim procesima, mora biti usklađeno kako po vremenu i prostoru, tako i po kvalitetu i kvantitetu. Bitan činilac svake organizacije i korporacije čini menadžment, za koji se može reći da je menadžment upravljanje nekom organizacijom (i korporacijama).² Definisane pojma „menadžment“ u osnovi zavisi od shvatanja pojmova upravljanje i rukovođenje, koji su složeni pojmovi. Kod njihovog definisanja ne postoji opšta saglasnost odn. oko čijih značenja se takođe mogu voditi sporovi³. Da bi se izbeglo

¹ Bitne odredbe organizacije ljudskog društva: (1) Organizacija mora da zadovoljava neke društvene potrebe; (2) Neko u društvu inicira i osniva organizaciju; (3) Neki pristupaju u organizaciju; (4) Organizacija ima svoj unutrašnji poredak, podelu prava i obaveza, ovlašćenja i odgovornosti, uloga, funkcija i položaja; (5) Organizacija je uvek hijerarhijska, ima svog vlasnika koji njome (onim što čini njenu svojinu) raspolaže, svoju upravljačku i izvršilačku strukturu; (6) Organizacija postoji samo kroz delanje i postizanje rezultata delanjem u nekom društvu; (8) Organizacija (i korporacija) ne zadovoljava sve potrebe čoveka, niti on u jednoj organizaciji- korporaciji ostvaruje sve svoje uloge i funkcije, niti provodi u njoj sve svoje vreme, već većinu toga ostvaruje van organizacije. (Nap. autora)

² „Nema opšte prihvaćene definicije menadžmenta. Jednu od definicija menadžmenta dao je Henri Fayol, i ona je predstavljala osnovu i prava smernicu u postavljanju definicije Menadžmenta, i to: „Menadžment predstavlja proces predviđanja, organizovanja, komandovanja, koordinacije i kontrole. To je proces ili funkcija koja je najznačajnija za svako preduzeće i ona obuhvata poslove upravljanja preduzećem,,. Videti: Jovanović P, „Menadžment (teorija i praksa“, Beograd, 2004, str. 6.

³ „Osim klasifikacije na strateški i operativni menadžment, Jovanović P., smatra da: »Savremeni razvoj menadžmenta, pored ostalog (osim strateškog menadžmenta) donosi i nove, moderne pristupe i koncepte tako da se može posmatrati i kroz definisanje i razvoj novih pristupa, odnosno specijalizovanih upravljačkih

definisiranje ovih pojmova, upravljanje⁴ se može formulirati kao: “sistematsko, ciljno i svrshodno donošenje i izvršavanje bitnih odluka kojima se organizacija usmerava na ostvarivanje poželjnih i korisnih efekata po organizaciju”. To je ljudska, stručna delatnost koja se sastoji iz sledećih bitnih činilaca strukture: 1) konstatovanje potreba i mogućnosti njihovog zadovoljavanja, 2) inicijativa za formiranje predloga odluke, 3) delatnost na formiranju odluke, 4) opredeljivanje – izbor odluke na osnovu valjanih obaveštenja i argumenata, 5) preduzimanje mera za izvršenje odluke, 6) izvršavanje odluke, 7) nadzor nad izvršavanjem odluke i efekata (spoljašnjih i unutrašnjih) izvršenja odluke. Upravljanje je proces delanja i delovanja, vršenja uticaja na učesnike u procesu i predmeta na koje se deluje, kojim se postiže cilj. Ističući stanovište da je upravljanje bitan proces i naglašavajući da je uticanje – ostvarivanje uticaja suštinska odredbu upravljanja, ne može se izbeći uočavanje razlika između upravljanja ponašanjem, delanjem ljudi i upravljanje stvarima. Stoga se procesi upravljanja mogu nazvati tehničkim upravljanjem i upravljanje tehnološkim procesima koji se razlikuju od uticanja na biološke procese (na primer: izbor i ukrštanja određenih raznih pasmina životinja) i posebno razlikuju radno ponašanje ljudi i upravljanje njime, što je suština menadžmenta.

Danas u savremenim uslovima globalizacije uočava se da poslovanje mnogih organizacija, i korporacija, postaje veoma složeno izazovno i podložno stalnom merenju sa konkurencijom, a što ga, generalno govoreći, čini manje predvidivim i mnogo težim za upravljanje. U ovom kontekstu Kanter prepoznaje da napore ka promenama moraju biti veoma precizno analizirani (Kanter, 1999:8).⁵ Ovakav stav zasnovan je na činjenici da, kako bi preživlele dinamičnost koju nameće globalizacija, korporacije moraju unaprediti svoj način poslovanja i razviti sisteme delovanja koji će moći da se nose sa nepredvidivošću i pojavom promena, i to promena koje dolaze velikom brzinom kao određeni „melting pot“ raznih uticaja (Kanter, 1999:7).

Najjasnije poimanje same suštine poslovanja modernih korporacija, koje posluju u globalnom okruženju, prepoznaje se u navodima Schein –a. On ukazuje na to da: "mi u suštini ne znamo kakav će biti svet sutrašnjice, osim što će biti drugačiji, složeniji, ubrzan

disciplina, u koje se mogu ubrojiti: upravljanje promenama; str. 263-264: upravljanje projektom- »...danas predstavlja naučno zasnovan i u praksi potvrđen koncept kojim se uz pomoć odgovarajućih metoda organizacije, planiranja i kontrole vrši racionalno usklađivanje svih potrebnih resursa, koordinacija obavljanja potrebnih aktivnosti da bi se određeni projekat realizovao na najefikasniji način«; upravljanje inovacijama – »podrazumeva istraživanje različitih mogućnosti i izvora inovacija i definisanja načina za realizaciju i sprovođenje inovacija u praksi, kako bi se postigle željene promene u preduzeću i ostvarili bolji poslovni rezultati. Proces dolaženja do inovacija obuhvata sistemsko i organizovano traganje za promenama, koje mogu da dovedu do potrebnih inovacija, te, prema tome, predstavljaju inovativne mogućnosti.«; upravljanje rizikom; totalno upravljanje kvalitetom; kros kulturni menadžment – »proces korišćenja vrednosti i povezanosti određenih vrsta kulturnog znanja, pronalaženja načina kako ova znanja iskoristiti za organizaciono učenje i za povezivanje i vođenje internacionalnih aktivnosti.« i upravljanje znanjem – »Savremeni pristupi i pravci razvoja menadžmenta uvode novi pojam, odnosno novi pristup menadžmentu, a to je upravljanje znanjem. U savremenom svetu se sve više prelazi od klasičnog načina upravljanja ljudima, resursima i procesima, na upravljanje znanjem kao osnovu za upravljanje kompanijama ... Upravljanje znanjem predstavlja jedan novi menadžment koncept ili pristup, jednu novu specijalizovanu disciplinu menadžmenta koja se bavi prikupljanjem, širenjem i korišćenjem raznovrsnih znanja za poboljšanje produktivnosti i efikasnosti poslovanja preduzeća“.

Videti: Jovanović P, „Menadžment (teorija i praksa)“, Beograd, 2004, str. 261-299.

⁴ Videti više o pojmu upravljanja: *Politička enciklopedija*, Savremena administracija, Beograd, 1975, str. 1102.

⁵ Kanter R. (1999): *Change is everyone's job: Managing the extended enterprise in a globally connected world*, *Organizational dynamics*, 28(1). p 7-23.

i kulturno raznolik" (Schein, 2004: 393).⁶ Burns govoreći o tematici promena u poslovanju modernih korporacija podržava Stain-ovu tezu i dodatno ukazuje na to da „organizacije u modernom poslovnom svetu sebe doživljavaju daleko stabilnim, odnosno izdržljivim institucijama... one sebe vide kao podložne stalnim i kontinuiranim promenama“. (Burns, 2006: 362).⁷ Ideju kontinuiranosti promena, koje utiču na korporacije, sve je prisutnija kako među naučnim radnicima, tako i u poslovnoj praksi. Ono što je veoma simptomatično po ovom pitanju je činjenica da mnoge korporacije, naročito one koje su se tek pojavile na globalnom tržištu, često ne smatraju da su procesi promena bitna komponenta, kojoj treba posvećivati puno pažnje u razvoju poslovanja ili da proces promena nije toliko značajan da može da utiče na tok i rezultate poslovanja. Ovakav stav je često poguban, a u poslovanju korporacija, skoro izvesno, donosi loše rezultate i predstavlja osnovu za generisanje gubitaka u poslovanju. Najveća opasnost dolazi od neplaniranih – neočekivanih promena, nasuprot onima koje su planirane i usmerene u pravcu razvoja korporacije. Među neplaniranim promenama najopasnije su one koje je javljaju u finansijskom segmentu korporacija, kao što je nestabilno okruženje, pa je zato u velikoj meri u njihovom poslovnom funkcionisanju veoma izražena potreba za implementacijom alata za upravljanje promenama. Nakon implementacije tih alata nameće se potreba za njihovim korišćenjem i upravljanjem, jer loše upravljanje promenama u velikoj meri utiče na konkurentnost korporacije. U tom kontekstu moguće je zauzeti stav, da je zapravo okruženje to koje određuje način na koji organizacija upravlja promenama, što primećuje i Jury ukazujući na to da, ne postoji prihvaćena definicija onoga što predstavlja uticaj okruženja (Jury,1997:28).⁸

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je razmatranje uticaja prilagođavanja organizacije i poslovanja finansijske funkcije u procesima korporativnih promena, na poboljšanje poslovnih performansi i uvećanje vrednosti korporacija. Formulacija problematike i pojave koja je predmet istraživanja nije shvaćena i objašnjena kroz empirijsko iskustvo, niti kroz postupak opisivanja nevažnih, nematerijalnih i posebnih delova koji nisu povezani sa celinom poslovanja korporacije unutar šireg društvenog okvira, već je srž predmeta istraživanja usmeren na vezu između malih, ograničenih istraživačkih problema unutar formulisane teme/problema i celine korporacije kao privrednog entiteta. Sa druge strane, problem je istražen i obuhvata šire područje od postavljenog predmeta istraživanja. Dakle, problemi koje sa sobom nose korporativne promene se ne sagledavaju van ukupnih društvenih promena. Zbog toga su i postavljene polazne pretpostavke da bi se odredio obim predmeta istraživanja. Pojmovno određenja pojava prethodi svakom utvrđivanju veze između pojava i, zatim, određivanje same veze iz kojih se mogu formulisati sud i zaključak kao osnovni oblici i forme naučnog mišljenja.

Reč korporacija je latinskog porekla (corpus - telo) i predstavlja „telo sačinjeno od ljudi“ odnosno grupu ljudi ovlašćenu da deluje kao pojedinac. U savremenom smislu korporacija ili kompanija je najčešće veliko preduzeće (entitet) osnovano osnivačkim

⁶ Schein H. (2004): *Organisational culture & leadership* (3ed.). Calif., San Francisco. p 115.

⁷ Burns B. (2006): *Kurt Lewin and the planned change approach to change*, Jossey-Bass Publishing, San Francisco.p. 133-157.

⁸ Jury M. (1997): *Managing technology: the environment in which technology is managed. IEE Engineering Management Journal*, 7(1). p 27-32.

aktom i/ili statutom kojim su određene svrha i delatnost, način upravljanja, finansiranja i vođenja organizacije. Korporacija je rezident države u kojoj se registruje. Vlasnici korporacije se ne smatraju lično odgovornim za dugove korporacije, jer im korporacija daje ograničenu odgovornost.

Aktuelnost teme bazira se na činjenici da promene, koje se sprovode u korporaciji, često nisu sveobuhvatne jer se fokusiraju samo na unapređenje poslovnih procesa u delovima korporacije „koji nose posao i direktno ostvaruju profit“. Pri tome se zanemaruje potreba da se proces promena mora sprovesti u svim funkcijama korporacije kako bi one imale zadovoljavajući efekat i rezultat. U tom smislu dimenzioniranje promena u finansijskoj funkciji korporacije mora biti optimalna i efektivna. Finansijski izveštaji i racio analize treba da sadrže preventivne, pravovremene i realne informacije za rukovodstvo korporacije, jer samo tačna i proverena informacija, koja je dostavljena na vreme, ima svoju vrednost koja doprinosi stabilnom poslovanju i razvoju korporacije.

Od rukovodstva korporacija akcionari traže maksimiranje tržišne vrednosti. Odvajanje funkcije upravljanja i vlasništva je praktična potreba u velikim korporacijama. U tom slučaju se očekuje da se ovlašćenja delegiraju, jer ne postoji mehanizam da akcionari direktno budu uključeni u upravljanje korporacijom. Delegiranje se vrši iz razloga jer akcionari imaju zajednički cilj, a to je primarni finansijski cilj: maksimiranje tržišne vrednosti uloženi sredstava akcionara u korporaciji.

Određivanje predmeta ovog istraživanja u najužem smislu jeste korporativno upravljanje kao sistem upravljanja i nadzora korporacijama. Na taj način se upravljanje korporacijom definiše kao skup uspostavljenih mehanizama kroz koje korporacija funkcioniše kada je svojina odvojena od upravljanja. Kvalitet korporativnog upravljanja odnosi se na implementaciju strategije primenom definisanih standarda, procesa, procedura i aktivnosti u sprovođenju mehanizama korporativnog upravljanja i ostvarivanja upravljačkih prava akcionara. Uspešnost korporativnog upravljanja odnosi se na uspešnost i razvoj upravljačkog procesa u korporaciji.

Formulisanje strategije razvoja u velikoj meri zavisi od promena u tržišnom i ukupnom društvenom okruženju u kome posluje korporacija, procenjenim potencijalom koji ima i uspostavljenom unutrašnjom organizacijom. Zato je strateško opredeljenje rukovodstva korporacije u procesu njenog rasta i razvoja, u velikoj meri, uslovljeno prilagođavanjem organizacione strukture. Organizaciona struktura korporacije i funkcionalna podela odgovornosti za realizaciju poslovnih aktivnosti, u velikoj meri imaju uticaj na efikasno ostvarenje strateških ciljeva, merama koje doprinose pravilnom upravljanju likvidnošću, minimiziranju troškova, maksimiziranju dobiti sa optimalnim korišćenjem potencijala kojim raspolaže korporacija. Jednom uspostavljena organizaciona struktura korporacije ne može biti zadovoljavajuća za duže vreme, a naročito ne trajno. Dinamičke promene u privrednom ambijentu i ciklične finansijske krize nameću izazov rukovodstvu korporacije da stalno prilagođava organizacionu strukturu, unapređuje mehanizme za praćenje ključnih performansi uspešnosti poslovanja korporacije i održava ažurne i realne pokazatelje poslovanja korporacije. Na ovaj način se blagovremeno identifikuju i otklanjaju ključni rizici za poslovanje korporacija, a sa druge strane, dobrim upravljanjem promenama, doprinosi se unapređenju tržišne pozicije i ostvarenju poslovnog uspeha korporacije.

Savremena korporacija se ponaša kao samostalni ekonomski entitet koji koristi organizacionu strukturu kao jednu od važnijih strateških prednosti u odnosu na okruženje.

Zato se organizaciona struktura prilagođava i usklađuje sa razvojnom strategijom, kao posebnim upravljačkim alatom, u rukama rukovodstva korporacije koje je fokusirano na kvalitetnu i efikasnu realizaciju ključnih ciljeva koji doprinose održavanju tekućeg poslovanja i rastu i razvoju performansi. Razvojna strategija korporacije podrazumeva i odgovarajuće nastojanje rukovodstva da poslovne aktivnosti usmeri i prilagodi uslovima koji vladaju na tržištu, što doprinosi očuvanju, ali i poboljšanju poslovne pozicije.

Proces transformacije poslovanja korporacije podrazumeva nova očekivanja i adekvatne promene u radu finansijske funkcije. Dinamičan razvoj uloge i povećanje odgovornosti finansijske funkcije u okviru korporacija, a posebno u razvijenim zemljama, direktno zavisi od stepena razvoja korporativnog upravljanja i jasno definisanih ciljeva koje uspostavlja rukovodstvo korporacije. Pored toga, važno je istaći i činjenicu da svaka finansijska kriza snažno utiče na stabilnost poslovanja korporacija i direktno doprinosi sprovođenju promena u procesu prilagođavanja korporativnog upravljanja. Iz tog razloga, poseban osvrt, u istraživačkom radu, je stavljen na proces efikasne i efektivne organizacije upravljanja promenama u korporaciji i u okviru nje - u finansijskoj funkciji, i načina kontrole nivoa i toka promena radi postizanja boljih rezultata poslovanja, podizanju nivoa poslovne i finansijske discipline i odgovornosti. Pored toga, posebna pažnja je posvećena dinamičkom i efikasnom konstituisanju, funkcionisanju i razvoju finansijske funkcije u korporacijama i njihovoj organizacionoj strukturi. Kako ova oblast nije dovoljno obrađena u literaturi, postoji značajan prostor da se sprovede istraživanje.

Ciljevi rada su da se nakon teorijskih razmatranja najvažnijih obeležja savremenih korporacija, problematike korporativnog upravljanja i promena, kao i mesta i uloge finansijske funkcije u korporacijama sprovede i praktični deo istraživanja koji treba da obuhvati sledeće: (1) *da se razmotre mogućnosti doprinosa adekvatnog upravljanja promenama u finansijskoj funkciji, poboljšanju poslovnih performansi korporacija u procesima korporativnih promena* i nakon izvršenog empirijskog istraživanja; (2) *da se istraži stepen primene teoretskih pretpostavki uloge finansijske funkcije u sistemu korporativnog upravljanja, u korporacijama koje posluju u Srbiji.*

Ovako posmatrano, cilj rada je postavljen veoma široko što je naznačeno i njegovim naslovom, ali i prethodno obrazloženim predmetom istraživanja.

Ciljevi istraživanja

U širem smislu, cilj istraživanja jeste analitična spoznaja o pojavama koje se istražuju u obliku istinitih ili bar verovatnih pojava i iznetim sudovima o njima. Naučni cilj istraživanja jeste da izvrši naučnu deskripciju ili opis pojave koja se istražuje sa izlaganjem naučnog objašnjenja i razumevanja. Društveni cilj istraživanja je dvojak, s jedne strane, rezultati istraživanja mogu da posluže korporacijama u regionu zapadnog Balkana da razmotre i usavrše praksu svog poslovanja i upravljanja, s druge strane, da se produbi saznanje naučne misli o temi koja se istražuje.

Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dela. Značaj istraživanja ogleda se u temeljnoj analizi postavljene teme, definisanju značaja finansijske funkcije u korporativnom upravljanju i primeni mogućih rešenja, u organizaciji upravljanja finansijama korporacije. U radu je izvršeno testiranje postojećih teorijskih stavova o mestu, značaju i ulozi finansijske funkcije u dinamičkom upravljanju promenama u korporacijama i poređenje sa praksom korišćenja potencijala finansija i pravilnog upravljanja promenama u okviru

te funkcije, radi postavljanja optimalne strukture profesionalnog poslovanja u datom trenutku i doprinosa postizanju stabilnijeg poslovanja korporacije. To predstavlja domen u kojem se očekuje najveći naučni doprinos. Na taj način, u radu su identifikovane pretpostavljene specifične razlike između teorije i prakse upravljanja finansijama u korporaciji. Istraživanje je pokazalo da postoji direktna veza u sprovođenju i upravljanju promenama u korporaciji sa promenama koje su potrebne da se izvrše u finansijskoj funkciji. To uključuje, kao neophodan alat, i pravilno korišćenje finansijskih analiza ključnih indikatora poslovanja kako bi se izabrao optimalan scenario za promene u poslovanju korporacije.

Postojeća literatura i objavljena naučna istraživanja u vezi s uspostavljanjem direktne veze i postizanja zadovoljavajućih rezultata poslovanja korporacije i upravljanja promenama u finansijama korporacije, su skromna, pa zato mislim da će sprovedeno istraživanje doprineti unapređenju teorijskih posmatranja uticaja finansija na proces kvalitetne implementacije upravljanja promena u korporaciji. Istraživanje predstavlja ključne prednosti i nedostatke različitih korporativnih sistema koji delaju u Srbiji, u kojima je mesto i uloga finansijske funkcije različito shvaćena i koncipirana. Ovo jasno ukazuje da je polje istraživanja izuzetno široko i da sam ovim radom nametnuo i otvorio niz pitanja koja su od značaja kako za teoriju, tako i za praksu razvoja i stabilnijeg poslovanja korporacija i uloge finansijske funkcije u okviru njih. To bi moglo doprineti određenom pomaku u razvoju i novim pogledima navedene istraživačke oblasti.

Radom se ukazuje i na činjenicu da se adekvatnim modelom upravljanja promena u finansijama može otvoriti prostor za kvalitetnije i stabilnije poslovanje korporacija i pravovremeno reagovanje na negativne pokazatelje poslovanja na tržištu. Smatram da su rezultati istraživanja od značaja kako za domaću akademsku i stručnu javnost, tako i za akcionare odnosno vlasnike korporacija koje posluju u Srbiji i regionu, njihova rukovodstva, investitore i regulatorna tela.

Hipotetički okvir istraživanja

Bitna pretpostavka za postavljanje naučnih hipoteza jeste da je dovoljno precizno i jasno definisan predmet istraživanja, jer hipoteza, iako zasnovana na naučnom saznanju, odnosi se na naučno nedovoljno poznato, a upravo je to određeno predmetom. Svako određenje hipotetičkog okvira predstavlja postupak da se istina svojih pretpostavki učini predmetom istraživanja. Hipoteze, iz tog razloga, mogu imati samo ono što je dato kao sadržaj predmeta. Ekonomski metod u naučnom istraživanju polazi od različitih izvora saznanja, analize sadržaja, činjenica, podataka i finansijskih i drugih obaveštenja. Iz tih razloga, predmet i ciljevi istraživanja, u disertaciji se zasnivaju na odgovarajućim naučnim hipotezama, koje su testirane primenom naučnih metoda koje su primerene društvenim, a posebno ekonomskoj nauci.

U radu se pošlo od sledećih hipoteza:

- ✓ H1: Uspostavljanje adekvatne i celovite korporativne strukture, odnosno kvalitetnog korporativnog upravljanja, doprinosi poboljšanju poslovnih performansi korporacija;
- ✓ H2: U procesu razvoja poslovanja korporacija, organizacione promene, uključujući i promene u finansijskoj funkciji korporacija, su neophodne za opstanak, rast i razvoj;

- ✓ H3: Adekvatno organizovana finansijska funkcija, u zavisnosti od kvaliteta uspostavljene korporativne strukture, u stanju je da prati strukturne promene i promene strategijskih ciljeva korporacije
- ✓ H4: Promene u finansijama mogu uticati na poboljšanje performansi korporacija u procesima korporativnih promena;
- ✓ H5: Postoje potrebe za promenama i mogućnosti za uspostavljanje efikasnijih modela organizovanja i rada finansijske funkcije u korporacijama koje posluju u Srbiji.

Metode istraživanja

U istraživanju teme „Upravljanje promenama u finansijama korporacija“, primenjeno je više naučnih metoda, jer se radi o složenoj problematici, koja se objektivno ne može sagledati primenom jedne istraživačke metode. U realizaciji istraživanja su se koristile sledeće istraživačke metode:

- ✓ *Istorijski metod* - putem koga se opisno utvrđuju zakonitosti i uzročno posledični odnosi između korporativne strukture i liderstva, kompetentnosti i inovacija u poboljšanju poslovnih performansi korporativnog upravljanja;
- ✓ *Induktivna metoda* pomoću koje se istražuju i analiziraju zakonitosti u pojedinim korporacijama iz različitih oblasti i mogućnost primene upravljanja promenama na makro, odnosno globalnom nivou;
- ✓ *Deduktivna metoda* pomoću koje se utvrđuju opšte zakonitosti u kretanju korporativnih promena i kreiranje upravljanja promenama na makro nivoima, te mogućnost primene na pojedinačne velike poslovne sisteme.
- ✓ *Sistemska metoda* u kojoj se zakonitosti iz pojedinačnih sistema (korporacija) ili njegovih delova povezuju i međusobno analizaju, kako bi se zakonitosti i zaključci izveli na nivou celine, grupacija ili na globalnom nivou. Putem sistemske metode se utvrđuje kako upravljanje promenama u finansijama utiče na ukupno korporativno upravljanje, te njihovo posmatranje sa stanovišta celine, a ne parcijalno, čime se ostvaruje veći efekat, zbog njihovog sinergetskog delovanja;
- ✓ *Matematičko statističke metode i tehnike*, metode deskriptivne i inferencijalne statistike radi prikaza rezultata istraživanja odn. preseka mišljenja o postavljenim tvrdnjama. Inferencijalnim metodama se ispituju grupne razlike između varijabli, asocijacija i mogućnosti prediktivnih odnosa između istih. Po potrebi su podaci transformisani radi potvrđivanja rezultata. Korišćeni su Man-Vitnijev U test, Kruskal-Valis H test, Mantel-Hancel test trendova, Gudman-Kruskal lambda test, Hi-kvadrat odnosno Fišerov test, Binomijalna i Ordinalna logistička regresija.
- ✓ *Metoda ispitivanja* i to anketa kao instrument prikupljanja podataka, putem zatvorenog upitnika. Obrada, analiza i korišćenje podataka se vrši kroz kontrolu, klasifikaciju i obeležja podataka, kroz razvrstavanje, ukrštanje i tabeliranje podataka i na kraju kroz iskazivanje i ocenu podataka izborom analitičkog postupka radi verifikacije hipoteza i zaključivanje.

Prilikom izbora metoda istraživanja posebna pažnja je posvećena primeni istraživačkih postupaka koji osiguravaju objektivnu istinitost dobijenih rezultata.

Primena naučnih metoda daje mogućnost da se ispituju i objasne kako teorijski tako i praktični aspekti korporativnog upravljanja, korporativnih promena i upravljanja finansijama u korporacijama.

U skladu sa predmetom i ciljevima doktorske disertacije u istraživanju su primenjene osnovne i opštenaučne metode i njihovi instrumenti, odnosno teorijski i metodološki principi i postupci, koji su uobičajeni u ekonomskoj nauci, kao što su: deduktivno-induktivni metod, analitičko sintetički metod, metod komparativne analize, metod deskripcije i metod anketiranja, i dr.

Empirijska istraživanja uticaja promena u finansijama na unapređenje korporativnog upravljanja je sprovedeno, na široko odabranom uzorku, sa generalnim i finansijskim direktorima korporacija, rukovodiocima poslovnih funkcija, zaposlenima u finansijama i konsultantima i revizorima iz društava za reviziju koja posluju u Srbiji, putem anketnog upitnika. Analiza rezultata istraživanja je bazirana na testiranju teoretskih pretpostavki uloge finansijske funkcije u sistemu korporativnog upravljanja, a dobijeni rezultati su obrađeni sa ciljem da se potvrde ili opovrgnu polazne hipoteze, od kojih se pošlo u istraživanju.

1. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

Prema Harold Joseph Bermanu, početni oblici koji su prethodili modernim korporacijama su entiteti koje se pominju još u Justinijanovom zakoniku⁹. Justinijanov zakonik (*Corpus Iuris Civilis*) po prvi put u istoriji prepoznao je specifična pravna lica koje je nazvao: universitas, corpus i collegium, i isti se mogu smatrati pretečama modernih korporacija. Ovakva “pravna tela“ (pravna lica prema savremenim shvatanjima) dobila su ovim zakonima potrebni legitimitet i pravo da poseduju imovinu i zaključuju ugovore, primaju poklone, pa čak i nasledstva, ali takođe i da protiv njih budu vođeni sudski sporovi i da ih oni vode, da ostvaruju svoja prava posredstvom određenih predstavnika, a sva ova prava privilegije i slobode bile su garantovane od strane samog cara. Vredno je istaći da je ovaj zakonik nastavio da se primenjuje blizu 900 godina nakon donošenja, te se time može smatrati da je on začetnik modernog načina shvatanja postojanja pravnih lica kako ih danas mi poznajemo. Iako je *Corpus Iuris Civilis* prvi koji je pominjao ove entitete (čiji je primarni cilj nastanka bilo bavljenje određenim oblicima), mora se naglasiti, da se slični zapisi na ovu temu mogu naći i u pravu Rima (iz koga je i proizašao *Corpus Iuris Civilis*), ali i u Maurijskom carstvu drevne Indije¹⁰.

1.1. Nastanak i razvoj korporacija

Većina srednjevekovnih država Evrope preuzela je tradiciju rimskog prava. Ovaj postulat se preneo i u njihova modifikovana prava. Iz tih razloga Katolička Crkva kao najveći sledbenik tekovina Rima (od kojih se ističe upotreba latinskog jezika i njegove praktičnosti) preuzima ideju inkorporiranosti, što slede i mnoge lokalne samouprave, pa i sama Vatikanska Država. Razlog prihvatanja ovakvog načina organizacije bila je okolnost da organizacija ustrojena na temeljima “inkorporacije” može živeti duži vremenski period od bilo kog njenog člana, te stoga njena trajnost može biti neograničena.

Toljati je o shvatanju korporacija u srednjem veku, dao jednostavan odgovor: „Šta je u srednjem veku bila korporacija? Bila je organizacija svih onih koji su se bavili istim zanatom— obučari, krojači, itd“.¹¹ Istorijski posmatrano, najstarijim komercijalnim korporacijskim entitetom na svetu (koji u najvećoj meri korespondira sa nama danas poznatim korporacijama) može se smatrati rudarska zajednica Stora Kopparberg iz grada Faluna u Švedskoj, čiji legitimitet potvrđuje i povelja kralja Magnusa Eriksona 1347. godine. Oblik organizovanja za koji se može tvrditi da je ima sličnosti sa modernim korporacijama bile su tzv. čarter kompanije (engl. chartered companies) koje su bile osnivane radi trgovine, istraživanja i kolonizacije od strane investitora i stejkholdera (akcionara). Najpoznatiji predstavnik bila je Holandska istočno-indijska kompanija (engl. Dutch East India Company ili na holandskom Vereenigde Oost-Indische Compagnie - VOC) koja je poslovala u periodu od 1602–1799.godine i Hudson's Bay Company osnovana 1670. godine.¹²

⁹ Harold Joseph Berman (1983), *Law and Revolution* (vol.1): The Formation of the Western Legal Tradition, Cambridge: Harvard University Press, p. 215–216.

¹⁰ Khanna V. (2005). *The Economic History of the Corporate Form in Ancient India*. University of Michigan. preuzeto sa : http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=

¹¹ Palmiro T. (1981): *Predavanja o fašizmu*, BIGZ, Beograd, str.133.

¹² Gerstell D.(1991) *Administrative Adaptability: The Dutch East India Company and Its Rise to Power*, preuzeto sa : www.history.emory.edu/home/documents/endeavors/volume3/danielgerstell.pdf

Holandska istočno- indijska kompanija osnovana je poveljom holandske vlada a njen uspon je otpočeo nakon pobeđe nad portugalskim pomorskim snagama i uspostavljanjem prevlasti nad Maluku ostrvima u indonezijskom arhipelagu i kreiranjem ispostave ove korporacije. Glavni cilj kreiranja ove korporacije bio je preuzimanje trgovinskih ruta koje su garantovale profit koji je dolazio od velike potražnje Evropskih država za začinima. Kako bi bila finansirana, utvrđen je sistem ulaganja u kom su investitorima izdavani papirni sertifikati kao dokaz vlasništva nad akcijama, kojima je bilo moguće trgovati na tada značajnoj Amsterdamskoj berzi. Akcionarima je bilo garantovano i pravo ograničene odgovornosti Kraljevskom poveljom, samo do visine vrednosti samih akcija- što predstavlja i sistem koji se i danas koristi¹³.

Sa uspehom koji je ostvarila Holandska istočno- indijska kompanija trend pojave ovih "korporacija" počinje da se javlja i u drugim državama Evrope, koje su imale kolonijalne aspiracije. Tako u Engleskoj vlada kreira ovaj tip kompanija- korporacija i uglavnom putem Kraljevskih statuta ili aktima parlamenta su dodeljivani monopoli nad određenom teritorijom koju je korporacija mogla da eksploatiše i koristi za trgovinu. Poznati primer ovakve korporacije bila je Istočno - indijska kompanija (engl. East India Company) koja je osnovana 1600. godine na bazi ukaza Kraljice Elizabete i sa ekskluzivnim pravom na trgovinu sa svim državama koje su se geografski nalazile istočno od Rta dobre nade. Sa protokom vremena politika ovih korporacija je bila usmerena i usaglašena sa britanskom vojnom i kolonijalnom politikom a zbog zavisnosti od sposobnosti Kraljevske mornarice da ostvari primat nad kontrolom trgovinskih puteva koji je garantovao bezbednost trgovine.

O značaju, veličini i uticaju Istočno - indijske kompanije najbolje svedoče kazivanja savremenika koji su je videli kao "najveće društvo trgovaca u univerzumu", sa enormnim potencijalima. Ova kompanija je uvela mnoge nove metode poslovanja koji su u praksi bili praćeni velikim brutalnostima i eksploatacijom.¹⁴ Za ovu kompaniju bitno je istaći veoma važan podatak a koji se odnosi na emisiju njenih akcija. Naime, njena primarna emisija akcija u periodu od 1713-1716 godine prikupila je tada neverovatnih 418.000 funti kapitala. Profit koji je generisala od 1717-1722. godine doveo je do povrata na uložena sredstva na akcije akcionara od 150 %, pa tako, i druga emisija akcija prikuplja, za to vreme još neverovatnih 1,6 miliona funti¹⁵. Kompanija čarter tipa osnovana je i od strane španske krune pod nazivom South Sea 1711. godine sa pretenzijom na trgovanje sa španskim južnoameričkim kolonijama. Međutim ona je imala mnogo manje uspeha od gore pomenute dve kompanije a razlog neuspeha se može tražiti u odredbama Utrehtskog mirovnog ugovora iz 1713. godine koji je ograničio, između ostalog i špansku trgovinu.

Veoma pozitivne posledice navedenih oblika organizovanja, ne temelje se na profitu koje su ostvarivale kompanije - korporacije, već u činjenici da je do početka 17. veka partnerstvo (ortakluk) bio dominantan napredni oblik organizovanja kompanija, ukoliko pretpostavimo da je bazični bio onaj koji je bio okarakterisan singularnim vlasništvom.

¹³ Smith M. (2003). *A History of the Global Stock Market: From Ancient Rome to Silicon Valley*, University of Chicago Press, str. 17.

¹⁴ Wu Neng (2014): *Hub Cities — London: Why did London lose its preeminent port hub status, and how has it continued to retain its dominance in marine logistics, insurance, financing and law?* Preuzeto sa <https://www.csc.gov.sg/ethos>.

¹⁵ Giesecking J., Mangold W., Katz C., Low S., Saegert S. (2014): *The People, Place, and Space*, Reader : A Reader, Taylor & Francis Ltd, London.p. 151

Regulatorna politika kada su pitanju bile partnerske kompanije, bila je takva da su partneri imali neograničenu ličnu odgovornost prema obavezama njihovih kompanija.

Naredna faza u istorijskom razvoju korporacija kao pojava oblika poslovnog organizovanja dolazi od strane pravne regulative. U tome kontekstu nužno je navesti da su najraniji oblici korporacija funkcionisali: singularno kao gildovi jer su zapravo njihovi članovi trgovali akcijama, a njihova odgovornost bila je potpuno separata od odgovornosti koju je imala kompanija. Tek kasnije počinje da se primenjuje princip današnjih akcionarskih društva, da je svaki član odgovoran do visine kapitala uloženog u poslovanje kroz kupovinu akcija i da njegova odgovornost seže samo do proporcionalne vrednosti kapitala. Prva promena ovoga tipa nastaje zapravo u Istočno - indijskoj kompaniji 1692. godine, kada na snagu stupa zabrana privatne trgovine među članovima što dovodi do stvaranja stalnog zajedničkog fonda akcija koji kreira stalan fond kapitala koji je bivao korišćen u svrhu trgovanja¹⁶. Do sredine 17. veka princip "zduženih akcija" postaje dominantan među korporacijama, što u velikoj meri dovodi do ekspanzije korporacija kao pojava oblika poslovanja. Problematika koja je postojala u to vreme kada je upitanju bio razvoj korporacija vezana je bila za činjenicu da su one osnivane putem povelja koje su dolazile od Kraljevskog autoriteta, a sam proces sticanja ovakvih povelja je često bio skup i zahtevao je dug vremenski period za ostvarenje. Takođe, problematika koja je karakterisala ove oblike korporacija bila je utemeljena i na neusaglašenosti partnerstva i nije bila tako jasno postavljena za razliku od današnje situacije. To u narednom periodu dovodi do pojave komercijalne inkorporacije.

U prvim decenijama osamnaestog veka, posebno u prve dve decenije, dolazi do razvoja veoma nestabilnog tržišta akcija ovih korporacija, a ovo tržište je bilo izrazito špekulativnog karaktera. Dolazilo je do raznih mahinacija koje su podrazumevale malverzacije kao što je delovanje mimo kraljevskih povelja ili kupovinu čartera starijih kompanija koje više nisu radile. Poznati su i slučajevi da su kompanije delovale pod čarterima koji su bili organizovani za sasvim drugačije namene od onih koji su vršeni u praksi¹⁷. Ovo je otvorilo vrata mogućnostima koje su dovele do velikog talasa špekulacija i prevara.

Svakako najstarije špekulativno delovanje u istoriji korporacija bilo je ono koje je vezano za ulaganja u akcije South Sea Company. Kompanija South Sea Company more formirana je 1711. godine, sa namerom da preuzme trgovinu robovima u Južnoj Americi. Ova kompanija je 1719. godine ubedila državu da ona preuzme državni dug britanske vlade (koji je u to vreme iznosio oko 31 milion funti). Poveriocima Vlade bilo je ponuđeno da bude isplaćen njihov dug ili da zamene svoj dug za akcije u South Sea Company. Pošto je kompanija predstavljena kao veoma prosperitetna, mnogi investitori su iskoristili opciju da svoj dug zamene za akcije. Ideja same špekulacije bila je zasnovana na tome da će kompanija potom održavati kamatu prema dugu države, a da bi sama kompanija mogla da bude iskorišćena za prikupljanje novog kapitala za trgovinu i da se iz njenog profita pokrije dug. Akcije South Sea Company su bile podizane na bazi raznih špekulacija, a kompanija čak nije ni trgovala u tom trenutku. Ovo je dovelo do prvog „economic bubble“ ili „asset bubble“ u istoriji.

¹⁶ Gower L.C.B. (1979): *Principles of Modern Company Law*, 4th edition edition, Sweet & Maxwell. p. 24.

¹⁷ Holdsworth W. S.(1938: *A History of English Law*. University of Oxford., p 216.

Ova prevara dovela je do toga da zakonodavni organi počnu sa izdavanjem posebnih povelja¹⁸. Kasnije to prerasta u specijalne zakonodavne akte države koji su regulisali osnivanje korporacija pod standardnim kodom što je omogućilo da zakonodavac ne mora odvojeno postupiti po svakoj prijavi za osnivanje. Prvi generalni akt o osnivanju (iako je bio ograničen u njegovoj primeni) u Sjedinjenim Državama usvojen je u Njujorku 1811. godine.¹⁹ Ovaj zakon je tako ustrojen da države, a ne savezna vlada, koja ima pravo formiranja korporacija koje se bave poslovima iz domena železnica, komunalna korporacija i razne druge korporacije²⁰.

Manojlo Babić²¹, pozivajući se na Drakera ističe da je: „sistem korporativnog upravljanja prošao je tri karakteristične razvojne faze. Prva faza je od početka 20. vijeka do 50-tih godina tog vijeka, kad se vrše intenzivna istraživanja organizacije i menadžmenta preduzeća primjenom naučnih metoda, sa ciljem povećanja produktivnosti rada zaposlenih, pa time i efikasnosti poslovanja preduzeća. Ova istraživanja su vršena u vremenu kad su u svjetskoj privredi još uvijek dominirala mala i srednja preduzeća i kad je u toj privredi dominirao preduzetnički menadžment. Izuzetak je bila samo Amerika u čijoj privredi već u prvim decenijama 20. vijeka, korporacije i korporativno upravljanje postaju značajan dio. Druga faza razvoja korporativnog sistema upravljanja je od 50-tih do 70-tih godina 20. vijeka. U ovom periodu došlo je do preokreta u primjeni odnosnog sistema u gotovo svim razvijenim zemljama svijeta. Tad je, kako ističu neki autori, došlo do »revolucije menadžmenta«, tj. do velikih, veoma značajnih, promjena u njegovoj primjeni.«²² Suštinu tih promjena činio je masovan prelazak preduzeća razvijenih zemalja na sistem profesionalnog menadžmenta ili, preciznije, sistem vođenja poslovanja preduzeća na profesionalnoj osnovi što je podrazumevalo profesionalnu odgovornost za njegov učinak, razvoj i rast. Treću fazu razvoja korporativnog sistema menadžmenta, čini ona koja je počela 70-tih godina 20. vijeka i koja traje sve do danas. Ta faza počinje sa prevlasti akcionara, vlasnika korporacija u sistemu korporativnog upravljanja u svijetu, i, kako Drakon kaže, postepeno prerasta u sistem postkapitalističkog menadžmenta.

Ključnu, neizostavnu, komponentu ovog menadžerskog sistema uvek čini i činiti će i dalje profesionalni menadžment, tačnije menadžment zasnovan na znanju i usmjeren, u prvom redu, na produktivnost i inovacije. Vodeći ljudi i upravljači u nastupajućem postkapitalističkom društvu biće »radnici znanja«. Ti radnici ili ti »ljudi znanja« biće zaposleni u organizacijama. Posjedovaće i »proizvodna sredstva« i »alatke za proizvodnju« - prvo preko svojih penzionih fondova koji se u mnogim zemljama pojavljuju kao jedini pravi vlasnici; uz to, posjedovaće i svoje znanje koje uvijek mogu da ponesu sa sobom kuda god da krenu“.²³

U ovom delu rada nužno moramo navesti i određena shvatanja pojma korporacija u postojećem naučnom fondu. Na osnovu uvida u postojeći naučni fond se uočava da ne postoji jedna opšteprihvaćena definicija pojma korporacije, a što je posledica pripadnosti raznih autora različitim teorijsko - metodološkim pravcima u oblasti ekonomskih nauka.

¹⁸ Donaldson E. (1957): *Corporate finance*, The Roland press company, New York. p. 52

¹⁹ Isto, p 52

²⁰ Isto, p 52

²¹ Babić M. (2008): *Korporativno upravljanje – principi i mehanizmi*, Revicon, Sarajevo, str.66-72.

²² Vidi: P.F. Draker, *Postkapitalističko društvo*, P.S. Grmeč, Beograd, 1995., str. 37, u Babić M. (2008): *Korporativno upravljanje – principi i mehanizmi*, Revicon, Sarajevo, str.66-72.

²³ Uporedi: P.F. Draker, *Ibidem*, str. 11-12, prema u Babić M. (2008): *Korporativno upravljanje – principi i mehanizmi*, Revicon, Sarajevo, str. 66-72.

Imajući u vidu predmet ove doktorske disertacije, kao i ovog dela u prvoj glavi, se navodi određeni broj karakterističnih definicija, koje ispunjavaju osnovna pravila naučnog definisanja.

Prema Toljatiju, tokom druge decenije prošlog veka u Italiji su oficijelno postojale 22 korporacije i iste su na osnovu određenih karakteristika definisane: „prva grupa obuhvatala je proizvodno - poljoprivredni ciklus, druga grupa obuhvatala ciklus industrijske proizvodnje, treća uslužne delatnosti“, pri čemu se dosta raspravljalo, da li korporacije treba da se organizuju po strukovnom ili po proizvodnom principu? Da su organizovane po osnovu struka, one bi „još zadržala predstavništva radnika i vlasnika“; ali, organizovanje po osnovu proizvoda uspostavljalo je amorfne strukture u kojima su „svi bili jedno“, te se znalo – ko je gazda. Tako „u korporaciju žitarica ulaze predstavnici vlasnika i mlinsko-pekarskih radnika, poslastičari, trgovci žitaricama, poljoprivredni tehničar, itd“.²⁴

Džon Kenet Galbrajt je šezdesetih godina prošlog veka prema kriterijumu privrednih grana definisao korporacije u XIX veku, tako što je konstatovao da su korporacije postojale „samo u onim privrednim granama - železničkom transportu, parobrodarstvu, proizvodnji čelika, preradi nafte i nekim granama rudarstva u kojima se, kako izgleda, moglo proizvoditi u velikim razmerama“. Korporacije sada drže „sve“, počev od prehrambenih proizvoda, izdavanja novina, obezbeđivanja „tržišta javne rasonode“.²⁵

Monks i Minow korporacije definišu kao mehanizam koji je ustanovljen da omogućiti različitim stranama da doprinesu kapitalu, ekspertizi i radu, kako bi došlo do maksimalnog korišćenja svih ovih resursa²⁶. Oni ističu da investitor ulaganjem kroz kupovinu akcija dobija šansu da učestvuje u profitu korporacija bez preuzimanja odgovornosti za njeno poslovanje, a sa druge strane menadžment dobija šansu da upravlja kompanijom bez odgovornosti za lično obezbeđena sredstava.²⁷ U tom kontekstu korporacija je zasnovana na odnosu u kom akcionari imaju ograničenu odgovornost i ograničeno učešće u poslovima kompanije, a menadžeri su njima odgovorni za generisanje profita. Ovakav odnos, bar teorijski, daje akcionarima pravo da biraju direktore i da nadgledaju direktora i menadžment kao bi bili u stanju da zaštite svoje interese.

Eisenberg smatra da je poslovna korporacija instrument kojim se kapital sastavlja zbog potreba aktivnosti proizvodnje i distribucije robe i usluga i investiranja. Shodno tome, osnovna pretpostavka korporacijskog prava je da poslovna korporacija treba da ima svoj cilj u sprovođenju aktivnosti radi povećanja profita korporacije i dobitaka vlasnika korporacije, odnosno akcionara.²⁸

John Marshall američki vrhovni sudija definiše korporaciju kao veštačko biće, koje je nevidljivo, nematerijalno i postoji samo u kontemplaciji zakona²⁹. On ističe, budući da je korporacija stvorenje “zakona”, ona poseduje samo ona svojstva koja joj daje povelja o njenom stvaranju, bilo eksplicitno ili slučajno njenim samim postojanjem. Korporacije

²⁴ Toljati, Palmiro, *Predavanja o fašizmu*, BIGZ, Beograd, 1981, str.141.

²⁵ Galbraith John Kennet, *Nova industrijska država*, Stvarnost, Zagreb, 1970, str.15.

²⁶ Monks R., Minow N.(2004): *Corporate Governance*, Blackwell Publishing, Malden, USA. p. 9.

²⁷ Isto, p. 9.

²⁸ Melvin Aron Eisenberg, Koret Law Professor at the University of California School of Law in Berkeley *The Business Lawyer*, 48, 4, Aug. 1993, p. 1275.

²⁹ Hessen R.(1979): In *Defense of the Corporation*, Stanford Hoover Institution Press. p. 22

prema njegovom shvatanju poseduju i određena svojstva a među najvažnijim su besmrtnost i individualnost, kao i svojstva pomoću kojih se veći broj ljudi smatra jednakim i da mogu delovati kao pojedinci.³⁰

American Heritage Dictionary definiše korporacije kao tela lica kojima je dodeljen statut koji ih legalno priznaje kao poseban entitet koji ima svoja prava, privilegije i obaveze različite od onih koji imaju njeni članovi.³¹ Black's Law Dictionary, u svome 6 - tom izdanju iz 1990 prepoznaje korporacije kao veštačko lice ili pravno lice stvoreno od strane države ili kao entitet pod nadležnošću državnih zakona, pri čemu se navodi, da se korporacija razlikuje od pojedinaca koji je čine.³²

Posmatrajući sisteme korporativnog upravljanja u Srbiji možemo uočiti, da su se isti uveliko promenili od nastanka tranzicionih promena, pa sve do sada. Naime, ekonomsko-finansijska kriza i promene po tom osnovu tokom devedesetih godina prošlog veka izazvale su oštre posledice.³³ Promenjen je regulatorni okvir, donet je Zakon o privrednim društvima 2004 godine, iste godine je usvojen i Zakon o registraciji privrednih subjekata 2004 (sa izmenama 2005). Za ovu oblast je jednako važan i Zakon o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata iz 2002, (donet novi iz 2006). To su samo neki primeri pozitivnih regulatornih promena u Srbiji u prvoj deceniji ovog veka. Usvojen je i Kodeks korporativnog upravljanja Privredne komore Srbije 2005, kao prekretnica u razvoju korporativnog upravljanja u Srbiji, te jula 2008. usvojen i Kodeks korporativnog upravljanja Beogradske berze³⁴.

Hronološka ilustracija razvoja regulatornih tokova u vezi sa razvojem korporacija na prostorima zapadnih država i bivše SFRJ i Republike Srbije predstaviće se primenom hronološkog metoda:

- „XVII vek “East India Company” uvodi upravni odbor, kojim odvaja vlasništvo od kontrole (Velika Britanija, Holandija);
- 1776: Adam Smit u delu “Bogatstvo naroda” upozorava na nedovoljnu kontrolu nad upravom i slabu stimulaciju uprave (Velika Britanija);
- 1844: Prvi zakon o akcionarskim društvima (Velika Britanija);
- 1922: Prvi jugoslovenski Zakon o formiranju akcionarskih društava;
- 1931: Berl i Mins objavljuju svoj pionirski rad “Moderna korporacija i privatna svojina” (SAD);
- 1933/1934: Zakon o hartijama od vrednosti iz 1933. godine prvi je zakon koji reguliše tržišta hartija od vrednosti, a naročito obavezu objavljivanja pri registraciji. Zakon iz 1934. preneo je odgovornost za sprovođenje na SEC, Komisiju za hartije od vrednosti i berzu (SAD);
- 1968: EU usvaja prvu direktivu iz oblasti kompanijskog prava (EU);
- 1976: Jugoslovenski Zakon o udruženom radu (poznat kao ZUR) ukidanjem koncepta akcionarskih društava i drugih privrednih subjekata, i naglašavanjem učešća radnika u procesu odlučivanja menja sve u oblasti korporativnog upravljanja ukidanjem

30 Isto, p. 22

31 Preuzeto sa <https://ahdictionary.com/word/search.html?q=corporation>

32 Black Campbell H. (1990): *Black's Law Dictionary: Definitions of the Terms and Phrases of American and English Jurisprudence*, Ancient and Modern, West Publishing Company. p. 353

33 Korporativno upravljanje Priručnik Beograd, 2011. Štampano u Beogradu, Srbija. Preuzeto sa <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/.../CG+Manual+Serbian+-+SRB.pdf?MOD>

34 Korporativno upravljanje Priručnik Beograd, 2011. Štampano u Beogradu, Srbija. Preuzeto sa <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/.../CG+Manual+Serbian+-+SRB.pdf?MOD>

- koncepta akcionarskih društava i drugih privrednih subjekata i naglašavanjem učešća radnika u procesu odlučivanja;
- 1987: Izveštaj Tredvejeve komisije o prevarnom finansijskom izveštavanju potvrđuje ulogu i status komisije za reviziju, čime razvija okvir za internu kontrolu, ili COSO, objavljen 1992. godine (SAD);
 - 1988: Usvaja se jugoslovenski Zakon o preduzećima;
 - Rane devedesete godine prošlog veka: Poslovne imperije Polly Peck (gubici £ 1,3 mlrd.), BCCI i Maxwell (£ 480 mil.) propadaju, iziskujući poboljšane prakse korporativnog upravljanja da bi se zaštitili investitori (Velika Britanija);
 - 1992: Kedberijeva komisija objavljuje prvi Kodeks korporativnog upravljanja, a 1993. se od društava kotiranih na berzama Velike Britanije zahteva da obelodane informacije o upravljanju po principu uskladi se ili objasni (Velika Britanija) 1994: Objavljen Kingov izveštaj (Južna Afrika);
 - 1994, 1995: Objavljeni su izveštaji Ratmana (o internoj kontroli i finansijskom izveštavanju), Grinberija (o naknadi izvršnih direktora) i Hampela (o korporativnom upravljanju) (Velika Britanija);
 - 1995: Objavljen Vijenov izveštaj (Francuska);
 - 1996: Objavljen Petersov izveštaj (Holandija);
 - 1996: Usvojen Zakon o preduzećima;
 - 1998: Objavljen Objedinjeni kodeks (Velika Britanija);
 - 1999: OECD objavljuje prvi međunarodni standard, Principe korporativnog upravljanja OECD-a;
 - 1999: Objavljeno Turnbullovo uputstvo o internoj kontroli (Velika Britanija);
 - 2001: Korporacija Enron, tada sedma kompanija po veličini na berzi u SAD, objavljuje bankrotstvo (SAD);
 - 2001: Objavljen je Lamfalusijev izveštaj o Regulaciji evropskih tržišta hartija od vrednosti (EU) 2002: Objavljen Kodeks korporativnog upravljanja (Nemačka);
 - 2002: Kraha Enrona i drugi korporativni skandali dovode do Sarbanes–Okslijevog zakona (SAD); objavljuje se Vinterov izveštaj o reformi kompanijskog prava u Evropi (EU);
 - 2002: Usvojen Zakon o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata koji je bio u primeni od oktobra 2003. godine do decembra 2006.;
 - 2003: Objavljen Higsov izveštaj o neizvršnim direktorima (Velika Britanija) 2004: Skandal oko Parmalata trese Italiju, uz moguće posledice širom EU;
 - 2004: Usvojen Zakon o privrednim društvima;
 - 2005: Privredna komora Srbije usvaja Kodeks korporativnog upravljanja;
 - 2006: Usvojen novi Zakon o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata;
 - 2008: Beogradska berza usvaja Kodeks korporativnog upravljanja;
 - 2010: Preporuke OECD-a za unapređenje prakse korporativnog upravljanja u prioritetnim oblastima;
 - 2011: Evropska komisija objavljuje “Green Paper” o okviru korporativnog upravljanja u EU;
 - 2011: Usvojen novi Zakon o privrednim društvima;
 - 2011: Usvojen Zakon o tržištu kapitala³⁵.

³⁵ Korporativno upravljanje, Priručnik (2011), 3. izmenjeno i dopunjeno izd., Beograd : *International Finance Corporation IFC*, Beograd : Super Dot, str.10-11.

1.2. Suština i značaj korporativnog upravljanja

U postojećem naučnom fondu postoji mnoštvo definicija korporativnog upravljanja. Etimološki posmatrano, pojam korporativno upravljanje vodi poreklo iz engleskog jezika i to najverovatnije od termina corporate governance. Naime, reč „governance“ odnosno upravljanje svojim korenom dolazi od latinskih reči gubernare i gubernator, koji označavaju upravljača plovila odn. kapetana broda i od starofrancuske reči gouvernance kojom se označavala kontrola i stanje vladavine³⁶.

Milton Fridman definiše korporativno upravljanje kao svojevrsno sprovođenje poslovanja u skladu sa željama vlasnika ili akcionara, s obzirom na osnovna pravila koja uspostavlja društveno okruženje putem zakona i lokalnih običaja.³⁷ Shleifer i Vishny, definišu „korporativno upravljanje kao način na koji finansijski dobavljači korporacijama obezbeđuju povraćaj njihovih investicija“³⁸.

Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (Organization for Economy Cooperation and Development - OECD) zbog velikog značaja korporacija u modernom globalnom poslovanju definisala je korporativno upravljanje kao sistem kojim se poslovna korporacija usmerava i kontroliše³⁹. Svetska banka (World Bank) donosi kompleksniju definiciju korporativnog upravljanja iz dve perspektive:

- Prva perspektiva dolazi sa aspekta u kome se naglasak stavlja na odnos između vlasnika, upravnog odbora i drugih zainteresovanih strana – stakeholder-a (zaposlenih, kupaca dobavljača, investitora i zajednice).
- Druga je sa perspektive javne politike prema kome se korporativno upravljanje odnosi na obezbeđivanje opstanka, rasta i razvoja korporacija, a istovremeno i njene odgovornosti u pogledu moći i kontrole nad korporacijama koje se nalaze u sastavu većih korporacija⁴⁰.

Larcker David, Tayan Brian su istakli da „veliki finansijski skandali koji su potresli svet poslednjih nekoliko godina su pažnju velikog broja istraživača usmerila na sistem korporativnog upravljanja. Potreba za izučavanjem korporativnog upravljanja nastala je razdvajanjem vlasničke i upravljačke funkcije što je dovelo do agencijskog problema odnosno troškova koje on izaziva. Stoga se korporativno upravljanje može definisati kao skup kontrolnih mehanizama koje pojedine korporacija usvajaju da bi sprečile ili odvratile menadžment od aktivnosti koje za cilj imaju ostvarenje sopstvenih interesa, a na štetu vlasnika i ostalih stejkholdera“⁴¹.

³⁶ Videti šire: John Farrar, Susan Watson (2011), *Contemporary Issues in Corporate Governance*, University of Auckland.

³⁷ Videti šire: Milton Fridman (2002), *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press.

³⁸ Shleifer A., Vishny R.W. (1997). Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*. p. 737-783

³⁹ Videti šire: OECD (1999), http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf (pregledano , 15.02.2018).

⁴⁰ Videti šire: World Bank, (1999), <http://documents.worldbank.org/curated/en/639511468007526321/pdf/389690BOSNIAN010governance01PUBLIC1.pdf> (pregledano , 15.02.2018).

⁴¹ Larcker David, Tayan Brian, (2011), *Corporate Governance Matters: A Closer Look at Organizational Choices and Their Consequences*, Pearson Education, str. 9, prema: Dušan Z. Marković (2012), Konkurentski i finansijski efekti međunarodnih preuzimanja u Srbiji, doktorska disertacija odbranjena na Univezitetu u Beogradu, Ekonomski fakultet, str. 300.

Najjednostavnije rečeno, pod korporativnim upravljanjem se može shvatiti sistem upravljanja nekim akcionarskim društvom korporativnih svojstava, gde su osnovni subjekti vlasnici kapitala i izvršni menadžeri korporacije, koji imaju nejednake interese, sa različitog aspekta upravljačke pozicije i uloge. Suština i značaj korporativnog upravljanja usmerena je prema efikasnom i efektivnom funkcionisanju korporacije i neprestanom i dugoročnijem uvećavanju bogatstva akcionara i “blagostanju” ostalih subjekata privrednih procesa. Dinamičan razvoj sve složenijih oblika korporacija, nametnuo je i potrebu za angažmanom profesionalnih i stručnih timova menadžera, koji su upravljali takvim poslovnim subjektima. Time je ujedno došlo i do pojave mnoštva problema. Naime, generalno uzev, profesionalni timovi, menadžeri, umesto da se prema imovini ponašaju krajnje profesionalno i stručno i da svoja znanja i umeća koriste za postizanje maksimalnih pozitivnih poslovnih rezultata u okviru korporacije i time u velikoj meri ispuniti očekivanja većinskih akcionara; oni u manjoj ili većoj meri (zlo)upotrebljavaju poverenje akcionara, te u prvi plan stavljaju svoje interese i ciljeve, ispred ciljeva (su)vlasnika korporativnih entiteta. Mnogi finansijski skandali krajem prošlog veka su pogodili ne mali broj korporacija, koji su za posledicu imali mnoštvo negativnih efekata. Mogu se izdvojiti skandali vezani za Enron, Parmalat, World Com, , te Lehman Brothers koji je bio “okidač” za svetsku ekonomsku krizu. Skandali su inicirali da regulatori i profesionalna udruženja preduzmu ozbiljne korake radi unapređenja korporativnog upravljanja, i to pre svega na unapređenju regulative i internih procedura.

Konflikti interesa, s jedne strane akcionara, a s druge najviših rukovodilaca , kao i konflikti interesa između većinskih i manjinskih akcionara i “subjektivnog menadžerskog finansijskog izveštavanja” narušavanje integriteta tržišta kapitala i nepostojanje regulatornih aktivnosti koje će onemogućiti određene manjkavosti, zloupotrebe, nametnuli su utvrđivanje „sistema, strukture, mehanizama ili politike, koji obuhvataju procese i pravila kojima se objašnjavaju odnosi između svih učesnika u privrednom društvu, na način koji će im omogućiti da svoja prava i obaveze realizuju korektno i proporcionalno”⁴². Zbog takvih problema, kao rezultat i posledica takvih stanja i odnosa, dolazi do usvajanje određenog broja mehanizama; koji se, kako je opšteprihvaćeno, nazivaju korporativnim upravljanjem (corporate governance) i koji utiču na proces odlučivanja od strane menadžera u okolnostima kada postoji sukob njihovih interesa sa interesima (su)vlasnika. Prema većini autora, u današnjoj korporativnoj praksi postoje generalno dve grupe mehanizama koji obezbeđuju efikasno upravljanje korporativnim entitetima. To su interni i eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja. Kod definisanja navedenih mehanizama ne postoji opšta saglasnost u odnosu na definisanje njihovih formi i sadržaja. Prema nekim autorima, interni mehanizmi korporativnog upravljanja obuhvataju: odbore direktora; koncentraciju vlasništva, nagrađivanje menadžmenta; uspostavljene relacija sa interesno uključenim grupama; finansijsku transparentnost i pravovremeno objavljivanje relevantnih informacija. Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja obuhvataju: tržišta za korporativnu kontrolu; pravnu infrastrukturu; zaštitu manjinskih akcionara; uslove konkurencije. Stručna analiza kvaliteta i kvantiteta korporativnog upravljanja u nekom privrednom sistemu se bazira na istraživanje ovih činilaca.

Unazad, dvadesetak godina Svetska trgovinska organizacija, Svetska banka, OECD i različite državne agencije uložile su i ulažu ogromne napore radi definisanja zakonskih i institucionalnih mehanizama kojim bi se zaštitili interesi akcionara i snizili agencijski

⁴² Sudarsanam, S., *The Essence of Mergers and Acquisitions*, London, Prentice Hall, 1995, pp.16-18.

troškovi koji nastaju zbog sukoba interesa menadžera i vlasnika korporativnih entiteta. U tom kontekstu bitno je navesti OECD Principe korporativnog upravljanja iz 2004 u kojima se u šest poglavlja, uobličavaju odnosi između najbitnijih konstituenata korporativnog entiteta i približavanje njihovih interesa. Mora se istaći, da pre usvajanja Principa korporativnog upravljanja iz 2004 godine su postojali na državnim nivoima različiti pokušaji donošenja kodeksa korporativnog upravljanja, kako bi se prevazišli problemi koji su nastajali zbog sukoba interesa vlasnika i menadžera. U tom kontekstu, prvi državni kodeks usvojen je u Australiji 1991. godine, u Evropi Velika Britanija 1992 i u SAD je upravni odbor General Motors-a prvi promovisao svoj kodeks.

Suština i značaj korporativnog upravljanja znači da kvalitetno korporativno upravljanje mora da osigura podsticaje upravnom ili nadzornom odboru radi realizacije ciljeva koji su u interesu korporacije, kao i u interesu njenih vlasnika. Korporativnim upravljanjem nužno treba uspostaviti efikasan i sistem vođenja i kontrole poslovanja, što će za posledicu imati smanjenje troškova kapitala, kao i efikasniju upotrebu resursa u poslovanju korporacije. U tom kontekstu poznati su i rezultati empirijskih istraživanja, iz kojih se uočava da postoji vrlo uočljiva veza između kvaliteta korporativnog upravljanja i korporacije merene finansijskim indikatorima, tržišnim udelom, zadovoljstvom zaposlenih i drugim pokazateljima (Ritenberg, Schwieger, 2000⁴³; Jensen & Meckling, 1976⁴⁴). Kvalitet korporativnog upravljanja je takođe bitan pokazatelj konkurentske prednosti korporacija (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1995⁴⁵).

1.3. Strategije korporativnog upravljanja

Kako bi se moglo na valjan način raspravljati o strategiji korporativnog upravljanja mora se imati u vidu okolnost da naučna zainteresovanost za ovu oblast kao predmeta istraživanja počinje od pedesetih godina prošlog veka. Na početku naučnoistraživačkih interesovanja, strategija korporativnog upravljanja je bila izučavana više kroz “praktičnu prizmu”, odslikavajući interese za analizom zadataka generalnih direktora, dajući zaključke u određenoj formi kurseva poslovne politike koji su izučavani na univerzitetima. Ovakvo interesovanje kreiralo je stavove i saznanja o poslovnoj strategiji, koji su bili zasnovani u velikoj meri na empirijskim iskustvima rukovodilaca a daleko manje na teorijskim istraživanjima. U tome kontekstu Greiner, Bhambri i Cummings prepoznaju da su naučna saznanja bila generisana na analizama poslovnih studija o strateškim problemima iz same prakse.⁴⁶

Postepeno u toku 1960-tih i 1970-tih godina dolazi do velikog uticaja naučne literature o korporativnom planiranju od kojih se svakako mora izdvojiti delo Ansoff-a Corporate Strategy iz 1965 godine.⁴⁷ Pod uticajem ovog trenda naglasak je bio na pokušajima da se analiziraju različiti uticaji na dobrobit organizacije i da se time izvrši analiza koja bi omogućila identifikaciju šansi odnosno potencijalnih pretnji budućem razvoju poslovnih

⁴³ Videti: Ritenberg, L. E., Schwieger, B. K. (2000). *Auditing Concepts for a Changing Environment*. Florida: Harcourt College Publisher.

⁴⁴ Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. pp. 305–360

⁴⁵ Videti: Hitt, M.A., Ireland, D.R., Hoskisson, R.E. (1995). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, West Publishing Company. St. Paul.

⁴⁶ Greiner L., Bhambri A. Cummings T. (2003): Searching for a strategy to teach strategy, *Academy of Management Learning and Education*, vol. 2, no. 4. str 401–420.

⁴⁷ Videti: Ansoff I. (1965): *Corporate Strategy*, Penguin Books Ltd.

entiteta. Istraživanja u ovom kontekstu su doprinela oblikovanju visoko sistematizovanih pristupa planiranju koji su podrazumevali implementaciju matematičkih tehnika operativnog istraživanja i ekonomije. Analitički pristup ovoga tipa je ostavio iza sebe dominantni stav u proučavanju predmeta strategije korporativnog upravljanja koji je baziran na pretpostavci da menadžeri u korporacijama zaduženi za strategiju treba da donesu optimalne odluke na osnovu otkrivanja onoga što mogu da postignu u svom organizacionom okruženju, a takođe i da moraju da vrše racionalne analize alternativa. Ovo je bio veoma uticajan pristup koji je doveo do nastanka i razvoja specijalizovanih odeljenja za planiranje, naročito u 1970- im godinama. Ovaj pristup je kritikovan krajem dvadesetog veka⁴⁸ zbog nedovoljne naučnoistraživačke osnove. Analitički pristup specijalizovanih odeljenja za korporativno planiranje pokazao se nedovoljno kompetentnim da se nosi sa dinamičnijim i konkurentnijim okruženjem koje se javilo krajem sedamdesetih godina prošlog veka, usled drastičnog uticaja rastuće globalizacije. Ovakvo stanje nametalo je potrebu da se pronađe drugačiji odgovor na problematiku koja se postavlja pred strategije korporativnog upravljanja, te su rešenja razvijana u dva pravca. Sa jedne strane, razvijena su istraživanja koja su se bavila implikacijama različitih strategija na finansijske performanse organizacija. Ovakva istraživanja su fokusirana na sadržaj (ili prirodu) različitih strateških opcija - kao što su inovacije, diversifikacija ili internacionalizacija. Za istraživače, koji su usvojili ovaj koncept, tipično pitanje koje se nameće glasi: koja vrsta strategije najbolje funkcioniše i pod kojim uslovima? Pristalice ovog koncepta su shvatili da menadžeri imaju koristi od zaključaka izvučenih iz naučnih istraživanja, jer na osnovu istih upravljačke strukture su mogle da donose drastične strateške odluke, kao i da strateške analize i planiranja mogu biti mnogo efikasniji ukoliko su zasnovani na rigoroznim istraživačkim metodama. Najinspirativniji predstavnik ovoga pravca je Majkl Porter sa svojim delom u kome analizira industrijsku strukturu iz 1980-ih i teorijama zasnovanim na resursima koje je koncipirao devedesetih godina prošlog veka.⁴⁹

Drugi pravac u naučnim istraživanjima strategije korporativnog upravljanja javlja se sa Henry Mintzbergom i Andrew Pettigrewom, koji istraživanja strategije korporativnog upravljanja počinju da kombinuju sa društvenim naukama (sociologija i psihologija) što ih je dovelo do zaključka da su ljudi previše nesavršeni i da je svet previše složen za striktno oslanjanje na analizu i planiranje, koliko god ta ekonomska istraživanja bila rigorozna⁵⁰. Ovakvi stavovi u istraživanjima su doveli do toga da bude kreiran procesni pristup strategiji, koji je baziran na proučavanju realnosti strateških odluka i procesa strateških promena.⁵¹ Implikacija koja se odnosi na ovaj pristup zasnovana je na stanovištu da nije moguće sve analizirati unapred i predvideti sve moguće ishode, te da potraga za ekonomski optimalnim odlukama nije najbolje rešenje. U tom kontekstu od

⁴⁸ For reviews of the contemporary state of strategy as a discipline, see H. Volberda, 'Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis', *European Management Review*, vol. 1, no. 1 (2004), pp. 35–42; and J. Mahoney and A. McGahan, 'The field of strategic management within the evolving science of strategic organization', *Strategic Organization*, vol. 5, no. 1 (2007), p.79–99.

⁴⁹ The classic statement of the industry structure view is M. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Firms*, Free Press, 1980. The classic statement of the resource-based view is J. Barney, 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, vol. 17, no. 1 (1991), pp. 91–120.

⁵⁰ Pettigrew A., Whipp R.(1991): *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell. p 95

⁵¹ Two recent collections in the strategy process tradition are G. Szulanski, J. Porac and Y. Doz (eds), *Strategy Process: Advances in Strategic Management*, JAI Press, 2005; and S. Floyd, J. Roos, C. Jacobs and F. Kellermans (eds), *Innovating Strategy Process*, Blackwell, 2005.

krucijalne važnosti bilo je prihvatanje činjenice da rukovodioci donose odluke koje imaju veze s organizacijskom politikom i istorijom i kulturom korporacije, u pogledu strategije (naročito finansijske). Takođe se mora imati u vidu i okolnost, da ukoliko strategije nisu koncipirane na valjan način, da će one izazivati niz problema već u implementaciji. U tom kontekstu, prepoznavanje nesavršenosti i kompleksnosti je zapravo efikasniji pristup od njihovog ignorisanja, što predstavlja nespornu karakteristiku određenih čisto ekonomskih pristupa.

Dolazak 2000-tih godina period karakterističan je po mnogim novinama, koje su se ogledale u pojavi i prihvatanju novih pristupa u istraživanjima načina suočavanja sa problematikom strategije korporativnog upravljanja. Među njima je bitno istaći tri pristupa:

- Teorija složenosti vodi poreklo iz prirodnih nauka, koja se može koristiti za upravljanje neuređenim, nepredvidivim i dinamičnim svetom organizacija. Prema istraživačima kao što su Ralph Stacey i Kathy Eisenhardt kao najistaknutiji predstavnici ove teorije, smatraju da se principi ove teorije mogu koristiti za postizanje pomaka i napretka u društvenom svetu, jer u svojim radovima oni primećuju pojavljivanje stabilnih obrazaca ponašanja i dobro prilagođenih poslovnih subjekata poslovnom svetu⁵². Metode teorije složenosti predstavljaju veoma dobar način da se stratezi korporativnog upravljanja suoče sa problematikom korporacija u poslovanju u praksi. Teorija složenosti u ovom domenu predstavlja veoma dobru inspiraciju za koncipiranje strategije kao objekta za kreiranje novih poslovnih ideja.
- Istraživači diskursa među kojima se ističe David Knights, u istraživanjima problematike strategije korporativnog upravljanja koriste sociološke teorije jezika kako bi ukazali na to kako diskurs - način na koji razgovaramo o organizacijama - oblikuje ono što zapravo predstavlja realno stanje⁵³. Diskursna perspektiva posebno naglašava kako upravljanje govorom, pa čak i žargonom mogu biti "resurs" za menadžere preko kojih dobijaju uticaj i moć i utvrđuju svoj legitimitet i identitet kao strategije korporativnog upravljanja. Ovaj pristup ukazuje na to da je zapravo poznavanje načina "razgovora o strategiji" ključna veština u organizacionom okruženju. Pronalasci ovog tipa istraživačkog stava obično nalaze svoje mesto u strategiji korporativnog upravljanja kao diskursni objektivi.
- Istraživači koji poimaju strategiju kao praksu, svoje početne teze po pitanju istraživanja problematike strategije korporativnog upravljanja, zasnivaju na sociološkim i psihološkim tradicijama kako bi bliže ispitali stvarnu praksu menadžera u pogledu određenja strategije, razvijajući detaljno razumevanje aktivnosti i tehnika koje menadžeri koriste u svakodnevnom poslovanju⁵⁴. To dovodi do zaključka da se ovde može prepoznati izrazita paralela sa sistematskim istraživanjem. Istraživači koji pripadaju ovom pristupu ukazuju na to da analiza prakse omogućava povećanje kapaciteta za dizajniranje praktičnih strategijskih procesa i obuku većih i reflektujućih praktičara, što bi moglo da omogući rešavanje kompleksnosti i neželjene posledice problematike strategije korporativnog upravljanja.

⁵² Floyd S., Roos J., Jacobs C., Kellermans F. (2005): *Innovating Strategy Process*, Blackwell. p.7.

⁵³ Knights D.(1992):'Changing spaces: the disruptive impact of a new epistemological location for the study of management', *Academy of Management Review*, vol. 17, no. 4. p. 514-536.

⁵⁴ Jarzabkowski P., Balogun J., D. Seidl (2007): *Strategizing: the challenge of a practice perspective*, *Human Relations*, vol. 60, no. 1. p. 5-27.

Kada je reč o strategiji korporativnog upravljanja neophodno je navesti, da strategija zapravo prezentuje odgovor na različite oblike uticaja koje ima korporacija iz poslovnog okruženja. Takođe strategija jeste i određeni oblik plana razvoja korporacije koji omogućava ostvarivanje strateški postavljenih ciljeva korporacije. Ovde je bitno pomenuti i Porterovo shvatanje „da je strategija jedna interno konzistentna konfiguracija aktivnosti koja firmu razlikuje od njenih konkurenata. Porter napominje da strategija postaje poseban skup aktivnosti organizovanih da pruže određenu kombinaciju vrednosti određenom odabranom skupu potrošača“⁵⁵. Manojlo Babić s pravom ističe da „strategija shvaćena u širem smislu te reči ima i elemente plana (reda poslovnih akcija koje treba poduzeti) i elemente manevara (kada postoji prostor za manevarsko delovanje), te da je strategija uvijek rezultanta konzistentnog ponašanja (i razmišljanja) koje je utemeljeno na usaglašenom sistemu vrednosti i izgrađenom organizacijskom identitetu (na jasnoj ideji šta se želi i šta jesmo), ne zaboravljajući činjenicu da nema odgovarajućeg stratezijskog ponašanja bez jasne svesti o organizacijskoj poziciji u konkurentskom okruženju. Drugim riječima, celovitog pristupa poimanja strategije na određen način integrira svih pet načina viđenja strategije, u kontekstu da je strategija, u širem smislu reči, istovremeno i vizija (ideja bazirana na organizacijskom identitetu, sistemu vrednosti i sopstvenoj konkurentskoj poziciji) i konzistentan način operacionalizacije date ideje u formi sistematiziranog seta poslovnih akcija (poslovne akcije mogu biti sistematizirane i u formi manevara) koje je potrebno realizirati“⁵⁶.

Da bi se strategija na potreban način shvatila, bitno je imati u vidu ukupan pristup definisanju pojma strategije, te potom precizno identifikovati „ključne aktere poslovno-stratezijskog konteksta. To su (Ohmae K., 1982., 91-92): (1) sama organizacija (korporacija) koja profitira sopstvenu poslovnu strategiju, (2) kupac-klijent, odnosno ciljna kategorija klijenata kojima se nudi odgovarajuća vrednost (organizacijski output), s ciljem zadovoljenja potreba zbog kojih se kupac (klijent) pojavljuje na strani tražnje, te (3) konkurenti koji imaju istu nameru; zadovoljiti potrebe kategorije klijenata na koje je upućena i sama organizacija. Naznačeni ključni akteri (korporacija, kupac- klijent i konkurenti) tvore (Ohmae K, 1982., 91) tzv. stratezijski trougao koji ima karakter stratezijske mape na kojoj su prepoznati i pozicionirani ključni poslovni činiooci. Zadatak top-menadžera kao stratega je da profilira takav način poslovnog ponašanja (da oblikuje takvu strategiju) koji će osiguravati iznad prosečne ekonomske performanse u odnosu na konkurente (industrijski prosek), kontinuirano zadovoljavajući potrebe ciljne kategorije kupaca (klijenata) kroz ponudu odgovarajuće vrednosti“⁵⁷. Isti autor potom naglašava: „Posmatrano u kontekstu korporacijskog određenja u odnosu na kupce- klijente i konkurente kao ključne stratezijske aktere, centralno pitanje je pitanje načina na koji se oblikuje organizacijski vrednosni lanac u okviru kojeg se i stvara »željena vrednost«. Strategija, posmatrana kroz optiku korporacijskog vrednosnog lanca, može se definirati i kao (Hitt A.M., Ireland D.R., Hoskisson E.R., 1999., 127) » integrirani i koordinirani set aktivnosti dizajniran da koristi i razvija ključne kompetencije i dosegne konkurentsku prednost«, ili kao (Barney B.J., 1997., 27) način alociranja resursa i sposobnosti koji omogućuje organizaciji da održava i unapređuje sopstvene ekonomske performanse.« Drugim rečima, strategija i nije ništa drugo nego način raspoređivanja, održavanja i

⁵⁵ Porter M. (2004): *Competitive advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitives*, Free Press, New York. p.97.

⁵⁶Babić M. (2008): *Korporativno upravljanje - principi i mehanizmi*, Revicon, Sarajevo, str. 273.

⁵⁷ Isto, str. 274.

unapređenja organizacijskih ključnih kompetencija kao platforme za oblikovanje prepoznatljive korporacijske vrednosti. Shvatajući ključne kompetencije kao osobene delove organizacijskog vrednosnog lanca, koji predstavljaju izvor održive konkurentske prednosti (osobeni delovi vrednosnog lanca koje ne mogu da oponašaju konkurenti), istinski stratezijski fokus trebao bi da bude upravo na integriranju, održavanju i unapređenju organizacijskih ključnih kompetencija. Bez namere da šire elaboriramo kompleksan koncept »ključnih kompetencija«, istinski korporacijski stratezijski fokus je na onim delovima vrednosnog lanca, ključnim kompetencijama, u okviru kojih se generira organizacijska održiva konkurentska prednost⁵⁸.

Kao što se može videti, pojam strategije je kompleksna, tako da se može govoriti o oblikovanju strategije na različitim korporacijskim nivoima. Prema navedenom autoru, pojam strategije je veoma složen i isti se definiše na nekoliko nivoa, strategije koji u sebi uključuje i veliki broj različitih strateških opcija preko kojih se strategije i implementiraju. „Mrežna ili kooperativna strategija odnosi se na donošenje strateških odluka u koji strateški savez uči, sa kojim ciljem, sa kojim partnerima, drugim korporacijama, te koje resurse prenijeti u strateški savez(i), postaju sveprisutan oblik povezivanja korporacija okupljenih oko konkretnog projekta. U današnjem svijetu biznisa, jedna korporacija je istovremeno članica većeg broja različitih strateških saveza (i do 10 različitih saveza u isto vrijeme)... razlozi ulaska u razne strateške alijanse uvijek imaju strateški karakter, najčešće na liniji razvoja novih ključnih kompetencija na fonu prepoznatih vanjskih »prilika« i sopstvenih »snaga«, odnosno na liniji stvaranja održive konkurentske prednosti. U svakom slučaju, top-menadžerski prijedlog odluke o ulasku u konkretan strateški savez mora biti detaljno analiziran i odobren od korporacijskog nadzornog odbora⁵⁹. Drugi nivo je korporacijska strategija koja se ispoljava kroz broj biznisa u kojima se korporacija nalazi i ostvaruje se kroz tzv. strategiju diversifikacije, odn. kroz diversificiranje korporacijskih biznisa ulaskom u nove biznise. Drugim riječima, o korporacijskoj strategiji može se govoriti u slučaju kada je korporacija prisutna u više od jednog (osnovnog) biznisa. Ne ulazeći u široku lepezu različitih mogućnosti ulaska u druge biznise (vertikalna integracija, odnosna i neodnosna diversifikacija...), motivi za ulazak u nove biznise trebali bi da budu odgovor na prepoznate spoljne »prilike« i »prijetnje«, kroz optiku sopstvenih »snaga« sa ciljem jačanja korporacijske stratezijske konkurentnosti. U svakom slučaju, odluku o ulasku u novi biznis je odluka stratezijskog karaktera koja mora biti analizirana, diskutirana i odobrena od korporacijskog nadzornog odbora. Motivi vlasnika i motivi top-menadžmenta za ulazak u nove biznise neretko nisu na istoj liniji, posebno kada je riječ o neodnosnoj diversifikaciji. Shodno odrednicama agencijske teorije, motivi za ulazak u diversifikaciju top-menadžeri mogu tražiti u razlozima lične prirode koji nisu na liniji interesa vlasnika, kao što su (Hitt A.M., Ireland R.D., Hoskisson E.R., 2005., 310-11) (1) težnja za većim top-menadžerskim kompenzacijama (diversifikacija znači i rast firme što bi trebalo da rezultira i većim top-menadžerskim platama i kompenzacijama) i (2) smanjenje rizika da budu otpušteni, smijenjeni, od strane korporacijskog nadzornog odbora (diversifikacija, odnosno korporacijsko prisustvo u većem broju biznisa smanjuje rizik od otpuštanja top-menadžera). U datom kontekstu posmatrano, nadzorni odbor mora vrlo pažljivo cijiniti inicijative top-menadžmenta vezane za ulaske u nove biznise, podržavajući isključivo diversifikacije koje su motivirane istinskim podizanjem korporacijske stratezijske

⁵⁸ Isto. str. 276.

⁵⁹ Isto, str.278.

konkurentnosti“.⁶⁰ Potom, isti autor smatra da se diversifikacija veoma često realizuje kroz „kupovinu (engl. acquisitions) drugih biznisa, ili čak i kroz spajanje (engl. mergers) sa drugim korporacijama, logično je da sve takve odluke, posebno odluke o eventualnom spajanju sa drugim korporacijama, moraju biti analizirane, diskutirane i odobrene od strane korporacijskog nadzornog odbora. Kupovine drugih firmi ili spajanja sa drugim firmama sa sobom uvijek nose rizik, tako da strateške odluke datog karaktera moraju biti vrlo pažljivo realizovane, i uvijek na liniji realizacije korporacijskih strateških opredeljenja“.⁶¹ U samoj praksi poslovanja korporacija kao veoma velikih poslovnih entiteta pojmovi "strategija" i "strateške odluke" obično se povezuju sa sledećim pitanjima koja će biti analizirana u nastavku:

- Dugoročni pravac kretanja korporacije. Ovo prepoznaju Johnson G., Scholes K., Whittington R., koji eksplicitno ukazuju na to da je za strateške promene važniji "maraton, a ne sprint", misleći pod time da se strateške promene vođene postavljenom strategijom bolje izvode ukoliko je njihova implementacija detaljna i sporija, nego brza i neplanski sprovedena⁶². Strategija u tome kontekstu ima zadatak da uključuje u redovne aktivnosti dugoročne odluke o tome, kakvo zapravo delovanje korporacija treba da ima a realizacija ovih odluka treba bude planski predviđeno dovoljno vremena da ona bude sprovedena u praksu
- Obim aktivnosti korporacije. Strategija u praksi po pravilu potvrđuje stav o tome da li bi se organizacija trebala usredsrediti na jednu oblast delovanja ili bi trebala biti usmerena na više njih. U ovom domenu Johnson G., Scholes K., Whittington R. imaju stav da strategija mora biti utoliko bolje ustanovljena ukoliko se korporacija odluči na usmeravanja ka više aktivnosti⁶³.
- Prednost za organizaciju nad konkurencijom. Ono što se jasno može zaključiti analizom jeste da korporacije prednost u odnosu na konkurenciju mogu postići na različite načine i korišćenjem različitih metoda.
- Strateško prilagođavanje poslovnom okruženju. Korporacije trebaju da ostvare odgovarajuće pozicioniranje u svom okruženju, na primer, u smislu određivanja koji proizvodi ili usluge ispunjavaju jasno definisane potrebe tržišta. Kada su u pitanju korporacije ovo je veoma važno naročito ukoliko korporacija teži ka tome da kupi poslovni entitet koji već zauzima određenu uspešnu tržišnu poziciju.
- Resursi i kompetencije organizacije. Johnson G., Scholes K., Whittington R. prepoznaju i to da strategije moraju pre svega biti zasnovane na resursima, jer se strategije odnose na eksploataciju strateških sposobnosti organizacije u smislu korporativnih resursa i nadležnosti, da pruži konkurentsku prednost i/ili daju nove mogućnosti⁶⁴. U tom kontekstu, korporacija može pokušati da iskoristi resurse kao što su tehnološke veštine ili jaki brendovi.
- Vrednosti i očekivanja moćnih aktera unutar i iz okruženja korporacije. Ovi akteri - pojedinci, grupe ili čak i druge organizacije, mogu da vode osnovna pitanja, poput toga, da li je organizacija ekspanzionistička ili više zabrinuta konsolidacijom ili gde su granice za aktivnosti organizacije.

⁶⁰ Isto, str.279.

⁶¹ Isto, str.281.

⁶² Johnson G., Scholes K., Whittington R.(2008): *Exploring Corporate Strategy*, Pearson Education Essex England. p. 2.

⁶³ Isto, p.2.

⁶⁴ Isto, p.2.

Na bazi do sada svega predstavljenoga moguće je zaključiti: strategija predstavlja pravac i domet korporacije u određenom dugoročnom periodu, koja omogućava da se postigne određena prednost u promenljivom okruženju putem upravljanja resursima i kompetencijama kako bi došlo do ispunjenja očekivanja zainteresovanih strana koji su oličeni u stakeholder - ima. Naravno u ovom kontekstu veoma ja važno napomenuti i viđenje koje ima Ansoff, koji ukazuje na značaj strategijskog planiranja i ističe ga, navodeći „osnovanost za donošenje strategijskih odluka i utvrđivanje ciljeva, usvajanje misije i vizije i usklađenost odnosa sa okruženjem u kom egzistira ta organizacija. Ovaj odnos se reguliše kroz sagledavanje rizika, svođenje njihovog negativnog uticaja na prihvatljivi minimum, preko rešavanja strategijskih problema i donošenja strategijskih odluka“⁶⁵.

Daljom analizom strategije u korporacijama može se doći do zaključka da je njena istaknuta odlika egzistiranje na nekoliko nivoa. Posmatranjem raznih primera iz prakse moguće je razlikovati najmanje tri različita nivoa strategije.⁶⁶ Najviši nivo je strategija korporativnog nivoa, koja se bavi kompletnim obuhvatom organizacije i to u domenu razvoja, koji podrazumeva: na koji način će se vrednost dodavati različitim delovima poznatijim kao poslovne jedinice koje postoje u korporaciji. Ovakvo delovanje po pravilu uključuje pitanja geografske pokrivenosti, raznolikosti proizvoda odnosno usluga ili poslovnih jedinica. Takođe ovaj segment strategije bavi se i pitanjima koja se odnose na to kako se sredstva raspoređuju između različitih delova organizacije. Ono što je još veoma važno istaći je i zaključak Johnson-a, Scholes-a i Whittington-a koji primećuju da se korporativna strategija na najvišem nivou bavi očekivanjima vlasnika - akcionara i berze⁶⁷. Kada je strategija na najvišem nivou u pitanju potrebno je ukazati i na to da ja ona prezentovana putem u eksplicitne ili implicitne izjave o "misiji" koja odražava takva očekivanja. Takođe njena velika važnost ogleda se u činjenici da ona ima veliki uticaj na određivanje obima poslovanja koji ima jasan bazni uticaj na donošenje drugih strateških odluka. Drugi nivo na kome je moguće prepoznati postojanje strategije je na poslovnom nivou. Na ovom nivou strategija ima zadatak da definiše način na koji su različite poslovne jedinice korporacije uključene u globalnu korporativnu strategiju. Strategija na poslovnom nivou odražava sliku na koji način će se korporacija kao objedinjujući entitet "takmičiti" na specifičnim tržištima (zbog toga se strategija na nivou poslovnih jedinica korporacije ponekad naziva "konkurentna strategija"). Strategija na poslovnom nivou po pravilu reprezentuje odluku o tome kako jedinice trebaju ostvarivati outpute(usluge ili proizvode) koji imaju cilj da ostvare najviše vrednosti za krajnje korisnike i time generišu što veći novi zadovoljstva korisnika, pa samim time i profita. Ovo se obično odnosi na pitanja kao što su strategija cena, inovacije ili diferencijacija, koje je moguće postići putem boljeg kvaliteta ili prepoznatljivog kanala distribucije. U odnosu na ovo Johnson, Scholes i Whittington-a primećuju da zapravo strategija korporativnog nivoa uključuje odluke o organizaciji u celini, a da strategija operativnog nivoa podrazumeva odluke koje se odnose na određene strateške poslovne jedinice (strategic business unit - SBU⁶⁸) unutar celokupne korporacije. Time se izvodi jasan zaključak o tome, da pošto su korporacije po pravilu sastavljene od više strateških poslovnih jedinica, kako bi strategija bila efikasna ona bi trebala da odražava jasnu vezu između strategija na nivou strateških poslovnih

⁶⁵ Ansoff I.(1987): Strategic management of technology, *Journal of Business Strategy*, Vol. 7.p.135.

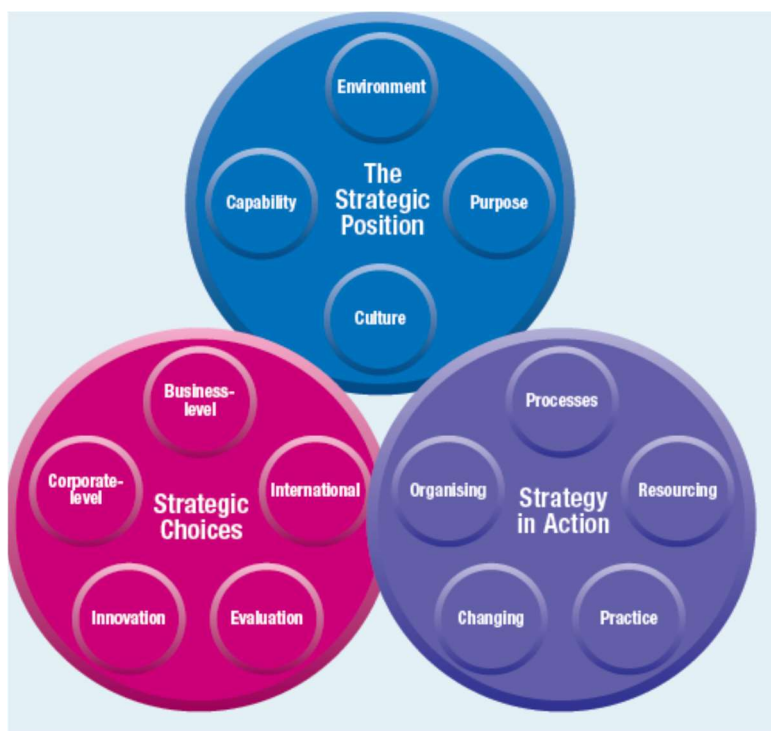
⁶⁶ Johnson G., Scholes K., Whittington R.(2008): *Exploring Corporate Strategy*. p. 4.

⁶⁷ Isto, p. 5.

⁶⁸ Isto, p. 6.

jedinica - SBU i strategije korporativnog nivoa. Ovde je veoma važno napomenuti i to da korporativna strategija u odnosu na proizvode ili usluge treba da podržava SBU, ali istovremeno SBU-i moraju osigurati da njihove strategije na poslovnom nivou nemaju negativan uticaj na korporativnu strategiju najvišeg nivoa ili ostale SBU koje se nalaze u korporativnoj grupi. Treći nivo na kome se može prepoznati postojanje strategije predstavlja strategija na radnom nivou korporacije. Ovo je zapravo operativna strategija koja se tiče komponenti- delova korporacije i načina kako oni efikasno posluju u pogledu resursa, procesa i ljudi. U većini korporacija uspešne poslovne strategije u velikoj meri zavise od odluka ili aktivnosti koje se preduzimaju ili javljaju na operativnom nivou, što jasno ističe značaj integracije operativnih odluka i strategije.

Strateško korporativno upravljanje u svome konceptu zapravo naglašava važnost menadžera u pogledu strategije. Ono što je logično jeste činjenica da strategije ne nastaju same po sebi. Strategija uključuje ljude, naročito menadžere koji odlučuju i implementiraju korporativne strategije, što eksplicitno naglašava ljudski element korporativne strategije. Uloga strateškog menadžmenta je drugačija po prirodi od ostalih aspekata upravljanja. Operativni menadžer najčešće je obavezan da se bavi problemima operativne kontrole, kao što su efikasno produktovanje outputa, upravljanje prodajnom snagom, praćenje finansijskih performansi ili dizajn određenog novog sistema koji će poboljšati proizvod ili nivo usluge klijentima. Sve ovo su veoma važni zadaci, ali u suštini reprezentuju pitanje efikasnog upravljanja resursima koji su već raspoređeni, često i ograničeni konceptima organizacije koji postoje u kontekstu strategije korporacije.



Grafikon 1. Prikaz tri najvažnija elementa u linearnom nizu: strateška pozicija, strateški izbori i strategija akcije

Strateško razumevanje bazirano je na identifikovanju uticaja na strategiju koji dolaze od eksternog okruženja, strateških sposobnosti organizacije (resursa i kompetencija) očekivanja i uticaja zainteresovanih strana. Definisanje strateškog položaja treba da odgovori na osnovna pitanja koja su bitna za buduće strategije kao što su:

- *Okruženje.* Korporacije egzistiraju u kontekstu složenog političkog, ekonomskog, socijalnog, tehnološkog, ekološkog (“zelenog”) i pravnog okruženja. Glavna odlika okruženja je da se ono menja i sa vremenom postaje kompleksnije za neke korporacije više nego za druge. Analiza načina na koji okruženje utiče na korporaciju mora po pravilu uključiti razumevanje istorijskih i ekoloških efekata, kao i očekivanih ili potencijalnih promena u varijablama okoline. Mnoge od tih varijabli će dovesti do pozitivnih prilika za korporaciju, ali isto tako druge će predstavljati pretnje korporaciji – ili mogu imati obostrani uticaj. Problem sa kojim se korporativni stratezi mogu suočiti jeste da je obim varijabli verovatno toliko velik da nije moguće realno identifikovati i razumeti svaku od njih. Zbog toga je neophodno konceptualizovati ključne uticaje okruženja na korporaciju.
- *Strateške sposobnosti organizacije* – svaka korporacija je sastavljena od resursa i kompetencija. Jedan od načina razmišljanja o strateškoj sposobnosti organizacije jeste razmatranje njene snage i slabosti (na primer, šta je konkurentna prednost ili nedostatak). Cilj je formirati pogled na unutrašnje uticaje - i ograničenja - na strateške izbore za budućnost. Obično je kombinacija resursa i visokih nivoa kompetencija u određenim aktivnostima (ključne kompetencije) koje pružaju prednosti koje konkurenti mogu teško imitirati.
- *Uticaja očekivanja zainteresovanih strana na svrhu korporacija.* Svrha korporacija je ugrađena u viziju, misiju i vrednosti korporacija. U ovom domenu važno je pitanje korporativnog upravljanja: kome bi organizacija trebala prvenstveno služiti i kako na to treba da odgovori nadležni menadžment. Ovo nameće pitanje problema korporativne društvene odgovornosti i etike. Takođe nameće potrebu da se istražuje kako obe varijacije u međunarodnim sistemima korporativnog upravljanja i konfiguracije moći unutar određenih korporacija mogu uticati na svrhu delovanja korporacije.
- *Kulturnih i istorijskih uticaja na strategiju.* Kulturni uticaji mogu biti organizacioni, sektorski ili nacionalni. Istorijski uticaji mogu stvoriti zaključke o određenim strateškim pitanjima. Delovanje ovih uticaja može se odraziti na strateško pomeranje, ali i na neuspeh stvaranja neophodnih promena. Menadžeri stoga pažnju usmeravaju ka analizi i osporavanju istorijskih i kulturnih uticaja na strategiju.

Strateški izbori - Strateški izbori podrazumevaju opcije za strategiju u smislu pravaca u kojima se strategija može kretati i metode kojima ona može biti postignuta. Na primer, organizacija možda mora odabrati između alternativnih poteza diverzifikacije, na primer implementaciju novih proizvoda i nastupanje na nova tržišta. Kako se diverzifikuje, on ima različite metode koje su joj na raspolaganju, na primer razvijanje novog proizvoda ili ustrojenje određenog tipa organizacije koja je već aktivna u toj oblasti. Tipične opcije i metode podrazumevaju da:

- Postoje strateški izbori u pogledu toga kako organizacija nastoji da se takmiči na poslovnom nivou. Obično ovo uključuje strategiju određivanja cena i strategiju diferencijacije i odluke o tome kako će se korporacija takmičiti ili sarađivati sa konkurentima.

- Na najvišem nivou u organizaciji postoje pitanja strategija korporativnog nivoa, koja se bave obimom ili širinom organizacije. Ovo uključuje odluke o diversifikaciji proizvoda i širenje tržišta proizvoda.
- Međunarodna strategija i oblik diverzifikacije, za nova geografska tržišta. Često je baš izazov zapravo sama diverzifikacija. Korporacije koje donose odluke o tome kojim geografskim tržištima treba da daju prioritet i kako proizvode na njih da dopremaju, izvoze, licenciraju, da li nove korporacije na tim tržištima kreiraju direktnim ulaganjem ili ih u korporaciju donose preuzimanjem. Veoma je važno primetiti da je na početku ustrojenja, bilo korporacije, ili bilo kog njenog dela, postoji određen čin preduzetništva. Većina korporacija mora konstantno da uvodi inovacije kako bi mogle uopšte da prežive. U razmatranje je potrebno uzeti i izbor o inovacijama i preduzetništvu koje postoji unutar samih korporacija. Inovativni izbori uključuju pitanja poput toga da li je korporacije pokretač na tržištu ili sledbenik i koliko sluša kupce u razvoju novih proizvoda ili usluga. Preduzetnički izbori mogu biti razni, ali uglavnom uključuju specifične izbore finansiranja, izgradnju ključnih spoljnih odnosa i vreme lansiranja proizvoda.
- Korporacije moraju doneti odluke o metodama pomoću kojih će sprovoditi svoje strategije. Mnoge korporacije preferiraju da rade "organski", što podrazumeva stvaranje novih poslovnih entiteta sopstvenim resursima. Druge korporacije se razvijaju spajanjem / akvizicijama i / ili strateškim savezima sa drugim poslovnim entitetima.

Strategija akcije – delovanje u pogledu Strategije akcije se bavi pitanjima obezbeđivanja da se izabrane strategije zapravo aktiviraju i to podrazumeva sledeće:

- Razmatranje procesa razvoja strategije korporacije. Strategije koje korporacija zapravo traži su tipično mešavina nameravanog i nastalog. Predviđanje strategije predstavlja proizvod formalnog strateškog planiranja i donošenja odluka, ali strategija koja se zapravo sprovodi, obično uključuje inicijative odozdo prema gore, brze reakcije na neočekivane prilike i pretnje i profitabilne šanse.
- Strukturiranje organizacije koja podržava uspešne performanse. Ovo uključuje organizacione strukture, procese i odnose (i interakciju između ovih elemenata).
- Strategije resursa u odvojenim područjima resursa (ljudima, informacijama, finansijama i tehnologiji) organizacije u cilju podrške ukupnim strategijama. Obrnuti je takođe važan za uspeh, to je stepen do kojeg se grade nove strategije na određenom resursu i jačini kompetencija organizacije.
- Upravljanje strategijom vrlo često podrazumeva strateške promene a to podrazumeva razmatranje različite problematike koja se tiče upravljanju promenama. To podrazumeva uključivanje potrebe da se razume kako kontekst organizacije treba da utiče na pristup promenama i različite vrste uloga ljudi u upravljanju promenama. Pored pomenutoga to podrazumeva i razmatranje stilova koji se mogu usvojiti za upravljanje promenama i poluga pomoću kojih se mogu ostvariti promene.

Dalja analiza donosi zaključak da je strategija korporativnog upravljanja zasnovana na određenim odlukama. Stoga je važno istaći da karakteristike strateških odluka poseduju određene važne implikacije kao što su:

- Složenost je definisana karakteristika strategije i strateških odluka naročito u organizacijama sa širokim geografskim okruženjem, kao što su multinacionalne korporacije koje poseduju i širok spektar proizvoda ili usluga.

- Neizvesnost je inherentna u strategiji, jer niko ne može biti siguran u budućnost. Operativne odluke su povezane sa strategijom. Veza između ukupne strategije i operativnih aspekata korporacije je važna iz dva druga razloga. Prvo, ako operativni aspekti korporacije nisu u skladu sa strategijom, onda, bez obzira na to koliko se strategija dobro koncipirana, to neće uspeti. Drugo, na operativnom nivou se može postići stvarna strateška prednost. Nadležnosti u određenim operativnim aktivnostima mogu utvrditi koji strateški razvoj može predstavljati najbolji smer kretanja korporacije .
- Integracija je neophodna za efikasnu strategiju. Menadžeri moraju da pređu funkcionalne i operativne granice kako bi se bavili strateškim problemima i kako bi mogli postići sporazum sa drugim menadžerima koji neminovno imaju različite interese i možda različite prioritete.
- Odnosi i mreže van korporacije su važne u strategiji, pod čime se podrazumevaju odnosi sa dobavljačima, distributerima i kupcima.⁶⁹
- Promena je obično ključna komponenta strategije. Promena je često teška zbog nasleđa resursa i zbog korporativne kulture. Često problematika promena u velikim korporacijama vezana je za najviši menadžment koji se plaši donošenja teških odluka.

Ova problematika posebno dolazi do izražaja ukoliko je pored pomenutoga, korporativna kultura takva da postoji jasan nedostatak odgovornosti među nižim nivoima upravljanja.

Kada se govori o karakteristikama strateških odluka veoma je važno napomenuti i to da na njihov uticaj svakako imaju i donosioci odluka. Izvršni direktori i najviši rukovodioci u korporaciji su najodgovorniji za kvalitet donetih strateških odluka. Njihovo prethodno stečeno iskustvo i stručnost koju poseduju su vrlo bitni i utiču na kvalitet ovih odluka. „Starosno doba donosioca odluka ima određene posledice po njegovo ponašanje, sposobnost i način razmišljanja, i nalazi se u negativnoj relaciji sa donošenjem odluka sa većim stepenom rizika”⁷⁰. „Istraživanja su pokazala da postoji i velika razlika u sklonosti menadžera ka riziku, menadžeri sa većim stepenom sklonosti ka riziku, odluke donose brže i na osnovu manje informacija“.⁷¹ „Kognitivni konflikt je oblik konstruktivnog ponašanja koje ima za posledicu sposobnost za donošenje boljih odluka i unapređenje grupnih i organizacionih performansi”.⁷² „Kognitivni konflikt u procesu donošenja strateških odluka pozitivno utiče na njihov kvalitet, dok afektivni konflikt koji posledično nastaje zbog razlika u ličnosti učesnika nekog procesa, je za proces odlučivanja destruktivan oblik ponašanja koji negativno utiče na kvalitet odluka i otežava proces odlučivanja“.

Strategija korporativnog upravljanja može biti poimana i kao najefikasnije sredstvo za postizanje konkurentne prednosti i efikasnosti.⁷³ Strategija korporativnog upravljanja takođe omogućava korporacijama da poseduju fleksibilni karakter kako bi mogle brzo reagovati na razne oblike promena koje nastaju pod uticajem kako spoljnih tako i unutrašnjih faktora. Kreiranje i sprovođenje korporacijske strategije zahteva sprovođenje aktivnosti i konstantnog upoređivanja sa konkurencijom uz pomoć raznih alata kako bi prepoznale i sprovodile najbolju praksu. I kao efikasno delovanje ovog tipa u pogledu

⁶⁹ Isto, p. 3.

⁷⁰ Janićijević N. (2008) *Organizational Behavior*. Belgrade: Data Status, str.58.

⁷¹ Isto, str.59.

⁷² Isto, str.60.

⁷³ Porter M.(1996): What Is Strategy? *Harvard Business Review* 74, no. 6. p 61–78. Preuzeto sa <http://hbr.org/product/what-is-strategy/an/96608-PDF-ENG>

strategije, poseduje jednu negativnu stranu koja se odgleda u zanemarivanju pozicioniranja kao veoma važne aktivnosti a konkurentska prednost se smatra privremenim stanjem.

Problematika korporativne strategije je bazirana i na činjenici da ona poseduje veoma važnu karakteristiku specifičnu za velike poslovne entitete koji posluju na globalnom tržištu. Specifičnosti imaju svoj koren nastanka u strukturalnim promenama na tržištu, koja postaju naročito u poslednje vreme sve više globalna i pod velikim uticajem su izražene stope tehnoloških promena. Porter (1996) razvoj koji je nastao usled uticaja tehnološkog napretka vidi kao ne preterano koristan, iz razloga što nije generisao održivu profitabilnost a sa druge strane prepoznaje da je generisao ekstremnu konkurenciju na tržištu tzv. hiper konkurenciju i dodaje da je najveća problematika u pogledu ovog stanja ona koja se odnosi na zanemarivanje strategije.⁷⁴

Strategija korporativnog upravljanja definisana je i nespornom činjenicom da razvoj pod uticajem globalizacije stvara visoku operativnu efikasnost, koja je dobra, ali ne može biti baza konkurentske prednosti. Kako bi mogla da nadmaši konkurente, korporacija mora uspostaviti konkurentsku prednost koju može i sačuvati u dužem vremenskom periodu. Stoga, korporacija poseduje obavezu da pruži veću vrednost kupcima ili isporuči sličnu vrednost nižim troškovima od konkurenata. Sposobnost da to učini proizilazi iz nebrojenih aktivnosti koje se odvijaju unutar korporacije. Korporacije koje su sposobne da obavljaju aktivnosti na drugačiji, inovativniji, efikasniji, način od konkurenata, ili istovremeno obavljaju iste aktivnosti na različite načine i time pružaju veću vrednost od konkurenata, mogu stvarati konkurentsku prednost. U tom kontekstu za korporacije je važno da ostvare sve što je u literaturi poznato kao strateško pozicioniranje. Da bi bili precizniji, strateško pozicioniranje pokušava da postigne konkurentsku prednost razlikovanjem karakteristika korporacije. Operativna efikasnost, s druge strane, zasniva se na tome da se iste aktivnosti obavljaju bolje od konkurenata. Na primer, trošak se generiše obavljanjem određenih aktivnosti, a ako korporacija može postići veću efikasnost u ovim aktivnostima, troškovi proizvodnje po jedinici će se smanjivati. Zbog toga, u cilju postizanja superiornih performansi, neophodno je strateško pozicioniranje i operativna efikasnost.

Problemi sa razvojem poslednjih decenija su da se operativna efikasnost lako duplira (Porter, 1996). Na primer, što više korporacija koje koriste benčmarking kao veoma primenljiv alat, više one imaju tendenciju da izgledaju slično. Takođe, što više aktivnosti koje doživljavaju unapređenje od strane stručnjaka, one postaju sličnije. Isto tako, što se više dve korporacije takmiče se povećanjem efikasnosti u istoj produktnoj sferi, a stalno snižavaju cenu, pa na takav način počinju da smanjuju dobit. Dakle, kako bi se postigla održiva konkurentna prednost, korporacije moraju da isporuče nešto jedinstveno za svoje kupce. Strateško pozicioniranje stoga podrazumeva namerni odabir seta aktivnosti koje se razlikuju od konkurenata i koje pružaju jedinstvenu vrednost samom poslovanju. Dakle, suština strategije leži u aktivnostima. To znači, da bi korporacija kreirala jedinstvenu vrednost, bitno je da odabere različite aktivnosti od konkurenata. Međutim, nije jednostavno samo odabrati različite aktivnosti, korporacija mora osigurati da se ova strategija ne može kopirati od strane konkurencije. U tome kontekstu moguće je izvor konkurentske prednosti tražiti i u upravljanju finansijama, jer upravljanje finansijama predstavlja po svojoj prirodi jedinstvenu odliku poslovanja svake korporacije.

⁷⁴ Isto. p 61–78.

Prednost nije održiva, osim ako postoje kompromisi - trade-offs. Razlog je u tome što u svetu bez kompromisa konkurenti mogu proširiti svoje trenutne aktivnosti i kopirati uspešnu poziciju zadržavajući njihovu trenutnu poziciju. Ovo je poznato kao "prelazak"-straddling. Vama je važno napomenuti i to da kompromisi mogu da se nastanu iz samih aktivnosti. Na primer, različite pozicije mogu zahtevati drugu opremu, veštine, sisteme upravljanja, organizacionu strukturu i slično. Dakle, kompromisi nastaju kada aktivnosti ne mogu koegzistirati. Dok je operativna efikasnost postizanja kvaliteta u jednoj specifičnoj aktivnosti, strategija se odnosi na kombinovanje aktivnosti i povezivanje različitih aktivnosti. Ovo je važno jer pojedinačne aktivnosti utiču jedne na druge. Za strategiju najvažnija je specifičnost. To znači da usklađenost aktivnosti povećava jedinstvenost strateškog položaja korporacije i povećava kompromise.

Uklapanje same strategije u poslovanje korporacije je od suštinskog značaja za održivost konkurentske prednosti, jer je konkurentu mnogo teže odgovarati čitavom sistemu povezanih aktivnosti, a ne imitirajući pojedinačne aktivnosti, kao što je specifična proizvodna tehnologija ili skup funkcija proizvoda. Uspeh strateškog položaja zavisi od sposobnosti da se dobro uradi mnogo stvari, ne samo nekoliko, već i sposobnost da se zajedno uklope. Stoga, pozicija izgrađena na sistemu aktivnosti je mnogo održivija od onih izgrađenih na nekoliko ključnih kompetencija. Zadatak određivanja strategije je u velikoj meri menadžersko pitanje (Porter, 1996). Najvažniji zadatak je jasno definisati poziciju za korporaciju i prilagoditi aktivnosti i spojiti ih zajedno kako bi poboljšao tu poziciju. Od ključne je važnosti da se ova strategija komunicira svim zainteresiranim stranama.

Pored svih pomenutih perspektiva strategije korporativnog upravljanja veoma je važna praktična vrednost same strategije. Perspektiva praktičnosti strategije ima cilj da anulira strateške probleme iz ove perspektive. Posmatranje problema iz perspektive praktičnosti na različite načine, pokreće nova pitanja i svakako ima tendenciju da donosi nova rešenja. Ova perspektiva nalazi svoj izvor u akademskim istraživanjima o strategiji. U tom kontekstu perspektiva praktičnosti strategije, posmatra se u istraživanjima strategije u kontekstu:

- *Strategije kao dizajna.* Ovo uzima u obzir da razvoj strategije može biti logičan proces u kojem se sile i ograničenja organizacije pažljivo procenjuju kroz analitičke i evolucijske tehnike kako bi se uspostavio jasan strateški pravac. Ovo stvara uslove u kojima bi trebala doći do pažljivo planirane implementacije strategije. Dizajn objektivno obično daje najvišem rukovodstvu vodeću ulogu u strategiji, s srednjim i nižim rukovodstvom imajući u vidu podršku uloge u implementaciji. Ovo mišljenje je možda najčešće održano o tome kako treba razviti strategiju i kakva je strategija upravljanja. To je tradicionalni prikaz koji postoji među istraživačima koji se bave ovom tematikom.
- *Strategije kao iskustva.* Ovde je stav da se budućim strategijama korporacije prilazi sa stanovišta iskustva menadžera i drugih "planera" i "praktičara" u korporaciji na koje proizilazi iz njihovih iskustava u pogledu prethodnih strategija. Strategije se u ovom domenu kreiraju uz pomoć jasnih analiza što podrazumeva preuzimanje određenih pretpostavki i načina obavljanja istraživanja ugrađenih u kulturu korporacija. Ukoliko postoje različiti pogledi i očekivanja unutar korporacije, oni se tada sprovode ne samo kroz racionalne procese, u smislu dizajnerske perspektive, već kroz procese pregovaranja. Ova tendencija u istraživanju pretpostavlja stav-gledište da postoji tendencija da se strategija izgradi u smislu da bude slična onoj koja je već korišćena.

- *Strategije kao ideje.* Ovaj koncept naučnog stava o strategiji ideju naglašava objekat i najveću važnost promovisanja različitosti u korporacijama, za šta se smatra da potencijalno može generisati nove ideje. Naučnici ovog stava smatraju da strategija ne treba toliko da bude planirana sa vrha već da treba da nastaje unutar korporacije na bazi inspiracije koja dolazi iz okruženja korporacije. Opravdanje ovakvog stava nalazi se u činjenici da ljudi reaguju na neizvesno i promenljivo okruženje nizom inicijativa, što svakako dovodi do pojave novih ideja. Pristalice ovakvog stava ukazuju i na to da prilikom traženja inspiracije za strategiju u novim idejama pažnja mora biti posvećena i “borbi za opstanak” jednih ideja u odnosu na druge ideje, ali takođe da je potrebno izvršiti analize koje se tiču sila za usaglašenosti sa prethodnim strategijama.
- *Strategije kao diskursi.* Ovaj spektar posmatranja vidi strategiju u smislu jezika, što je bazirano na činjenici da menadžeri provode najviše vremena u komunikaciji. Zbog toga oni doživljavaju komunikaciju u pogledu strategije kao važan resurs za menadžere. Komunikacija kao resurs im omogućava da oblikuju "objektivne" strateške analize prema njihovim ličnim stavovima omogućavajući im da stiču uticaj, moć i legitimitet. Približavanje strategiji kroz analizu komunikacije stavljala komunikaciju u veoma važnu ulogu alata za rešavanje strateških problema. Rezultati istraživanja u ovom pogledu imaju za cilj iznalaženje predloge za strategiju, raspravljanja o pitanjima i konačnoj komunikaciji strateških odluka. Strategija i koncepti koji podržavaju komunikaciju mogu oblikovati strategiju u smislu onoga šta se raspravlja i kako u kreiranju novih strategija korporacije.

1.4. Principi korporativnog upravljanja

Generalno uzev, sukob interesa između menadžera i akcionara, odsustvo postojanja normi kojima će se onemogućiti razne zloupotrebe, nametnuli su potrebu kreiranja „ sistema, strukture, mehanizama ili politika, koji obuhvataju procese i pravila kojima se objašnjavaju odnosi između svih učesnika u privrednom društvu, na način koji će im omogućiti da svoja prava i obaveze realizuju korektno i proporcionalno”⁷⁵. Pre blizu tri decenije tačnije 1991. u Australiji je usvojen nacionalni kodeks, a 1992. godine, usvojen je i prvi nacionalni kodeks u Evropi. Usvojila ga je Velika Britanija. Generalno uzev, pod principima se shvataju neobavezujući standardi i dobri običaji i smernice ili uputstva za primenu koji se mogu prilagoditi karakteristikama ekonomskog ambijenta pojedinih država i regiona.

Principima korporativnog upravljanja se stabilizuje i osnažuje struktura korporativnog upravljanja, razvija kultura vrednosti profesionalnog i etičkog ponašanja. Osnovi ili okviri korporativnog upravljanja zavise od zakonskih regulatornih i institucionalnih okruženja i poslovne etike.

U teoriji i praksi su poznati OECD principi korporativnog upravljanja koji su odobreni od strane OECD ministara 1999. godine. Navedeni principi korporativnog upravljanja su klasifikovani u VI grupa sa pod - principima koji razmatraju pitanja odnosa između akcionara i rukovodstva, imajući u vidu da u savremenim uslovima suštinski element razmatranja predstavlja razdvajanje vlasništva i kontrole nad korporacijom.

⁷⁵ Alwi, S. (2009): Dividend and Debt Policy as Corporate Governance Mechanism: Indonesian Evidence, “*Jurnal Pengurusan*”, Selangor, Faculty of Business Administration, p.113.

Principi i ustanovljenje vrednosti generalno uzev, suštinski predstavljaju bazu dobrog korporativnog upravljanja, kao i definisanog ponašanja u korporacijama. Za pripadnike korporacije pridržavanje definisanih principa i vrednosti označava visok nivo svesti koji zasigurno dovodi do razvoja i napretka u svim aktivnostima koje se tiču korporativnog upravljanja. Nasuprot tome, nedovoljna primena principa i vrednosti dovodi do smanjenja delovanja suštinskih elemenata koji su bitni za koncepciju, koncept i model korporativnog upravljanja, kao i do pojave etičkih dilema i delima prilikom donošenja odluka.⁷⁶ U tome kontekstu moguće je zaključiti da principi korporativnog upravljanja i vrednosti koje su implementirane pružaju jasan pravac, samo ukoliko su opšteprihvaćeni i ukoliko se primenjuju u praksi. Kada se govori o principima i vrednostima korporativnog upravljanja moraju se isti pre svega u potrebnoj meri definisati. Naime, proučavanjem dostupnog naučnog fonda uočava se da se ova dva pojma često upotrebljavaju, kako u svakodnevnoj komunikaciji, tako i u naučnom fondu. Između njih se pravi bitna razlika, imajući u vidu kriterijum trajnosti, ukazujući na okolnosti da:

- Principi korporativnog upravljanja su zapravo fundamentalni i trajni, oni se usvajaju kroz određene zakonske akte ili propise, kao set prava i obaveza za upravljačku strukturu korporacija.
- Vrednosti su suštinski varijabilne, mogu biti i konstantne, što zavisi od poslovnog okruženja i uslova, prostora i vremena; one mogu nastati i evoluirati tokom vremena ukoliko dođe do promene uslova poslovanja koji imaju ili mogu imati uticaj na korporativno upravljanje. Iako se ponekad smatra da korporativne vrednosti mogu bezvremenske, moramo zauzeti stav da nove vrednosti nastaju kao proizvod okolnosti, okruženja i uslova u nekom vremenskom okviru i na nekom prostoru. Vrednosti u nekim slučajevima mogu postati opšteprihvaćen način delovanja; one mogu biti međusobno povezane i zavisne.

Posmatranjem prakse tokom poslednjih nekoliko godina, uočavamo da eksterno okruženje u kom posluju korporacije postaje sve složenije. Povećana regulatorna opterećenja koja su nametnuta korporacijama poslednjih godina povećala su troškove i složenost nadgledanja i upravljanja poslovanjem korporacija i donošenja novih izazova od operativnih, regulatornih i usaglašenih perspektiva. Pored toga, mnoge korporacije svoje poslovanje baziraju na konceptu "globalnog profila" koji teži ka konstantnom pospešivanju komuniciranja sa investitorima, dobavljačima, kupcima i vladinim regulatorima širom sveta i to u vreme kada je instant komunikacija norma. Državna regulatorna tela mnogih država nastoje koristiti zakonske propise za rešavanje pitanja koja su nemaju uticaj na odluke investitora ili na glasanje akcionara. Na primer, državna regulatorna tela traže od korporacija da javnim učine informacije koje se odnose na koncesije i isplate stranim vladama za ekstrakciju resursa i rudnih bogatstava, kao informacija koje mogu biti relevantne u društvenom kontekstu, ali malo relevantne za materijalne informacije koje bi akcionarima mogle biti od koristi za donošenje investicionih odluka, ili povećavaju transparentnost poslovanja korporacija prema društvu uopšte. Sa druge strane mnogi akcionari i to ne samo oni koji se tipično smatraju "aktivnima" - imaju veća očekivanja vezana za komunikaciju sa upravom i menadžmentom od akcionara iz prethodnih perioda. Oni traže veći glas u strateškom donošenju odluka, raspodeli profita i ukupnom društveno odgovornom poslovanju, inače, oblastima koje su tradicionalno bile jedino u nadležnosti odbora i rukovodstva. Šta više,

⁷⁶ Mac Carthaigh, M. (2008), "Vrednosti javnih usluga", *CPMR diskusija* 39, Institut za javnu upravu, www.ipa.ie

neke akcijske kampanje za promenu korporativnih strategija (putem spin-off-a, npr.) ili strategija za preraspodelu kapitala (kroz programe otkupa akcija) ukazuju na to da u nekim slučajevima učešće akcionara u uticajima na odbore postaje značajnije. Određeni zaključci ukazuju na porast osnaživanja akcionara kao normalni tok razvoja, nalazeći opravdanje u činjenici da su akcionari konačni vlasnici korporacije. Druga razmatranja, ukazuju na to da su ciljevi aktivnih akcionara takvi zbog veće usredsređenosti na kratkoročne korporativne investicije, kao što su otkupi udela ili posebne dividende. Strategije alokacije kapitala koje se fokusiraju na kratkoročnu vrednost mogu biti u potpunosti prikladne za akcionare, bez obzira na dužinu njihovog horizonta investiranja jer im takav uticaj uvećava njihova ulaganja u kraćem vremenskom roku. Odbor, međutim, ima veoma različitu ulogu prilikom razmatranja odgovarajuće upotrebe kapitala korporacije. Konkretno, odbor mora stalno meriti dugoročnu i kratkoročnu upotrebu kapitala (na primer, organsko ili neorgansko reinvestiranje, povratak akcionarima itd.), a zatim odrediti odgovarajuću alokaciju tog kapitala u skladu s poslovnom strategijom korporacije i ciljeva dugoročnog stvaranja vrednosti. U tom kontekstu principi korporativnog upravljanja imaju veliku važnost. Kako se koncept korporativnog upravljanja odnosi zapravo na sistem kojim se korporacije usmeravaju i kontrolišu veoma je važno stanovište Cadbury-ja koji prepoznaje da sistem dobrog korporativnog upravljanja dozvoljava odborima direktora da budu slobodni ne samo da vode svoje korporacije napred, već da koriste tu slobodu u okviru efikasne odgovornosti.⁷⁷ Izveštaj koje je kreirao Hampel, bazirajući se a definiciji koju ističe Cadbury, prepoznaje kao jedinstveni prioritet korporacija očuvanje i praktično poboljšanje u profitnosti ulaganja akcionara.⁷⁸ Baveći se istraživanjima u pogledu principa korporativnog upravljanja, Charkham je identifikovao dva osnovna principa korporativnog upravljanja:

- Rukovodstvo mora biti u stanju da preduzme takve akcije da se unapred oslobodi od nepotrebnih ograničenja koja bi mogla nastati delovanjem zakonodavnih sila, straha od sudskih sporova ili straha od realokacije.
- Da koristi nezavisnost, upravljačku vlast radi izvođenja aktivnosti u okviru efikasne odgovornosti. Nominalna odgovornost se ne smatra dovoljnom.⁷⁹

Kao bazični, ovi principi ukazuju na to, da iako je odgovornost od suštinskog značaja, te stoga ne bi trebalo da bude primenjivana bez priznavanja potrebe da se korporacijama omogući stvaranje bogatstva za njene akcionare. Štaviše, ovi principi priznaju da se korporacijama u traženju stvaranja bogatstva ne sme dozvoliti da napreduju na nekontrolisan način, već samo u okvirima neophodne efikasne odgovornosti prema akcionarima. U suprotnom može doći do neuspeha korporativnog upravljanja, koji može nastati kako se u postojećem naučnom fondu navodi iz dva razloga, a ti razlozi su sledeći: Prvo, rukovodstvo može biti neefikasno u upravljanju korporacijom, što rezultira ukupnim smanjenjem dobiti u poređenju sa potencijalnom profitabilnošću korporacije. Drugo, dok rukovodioci mogu efikasno da upravljaju firmom i generišu "maksimalnu" dobit, oni mogu preusmeriti deo profita akcionara putem prekomernih perioda potrošnje, na primer plaćanjem prekomerne naknade koja nije ograničena na učinak. Stoga je sistem

⁷⁷ Cadbury A.(1992): *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Gee, London.p. 81.

⁷⁸ Hampel R. (1997), *Committee on Corporate Governance: Preliminary Report, Committee on Corporate Governance*. preuzeto sa <https://www.icaew.com/library/subject-gateways/corporate-governance/codes-and-reports/hampel-report>.

⁷⁹ Charkham J. (1994): *Keeping Good Company: A Study of Corporate Governance in Five Countries*. Claredon, Oxford. p 325

korporativnog upravljanja potreban za razmatranje kako efikasnosti, tako i upravljanja poslovanjem korporacije. Upravljanje nameće pitanja koja se tiču, na primer, zloupotrebe sredstava od strane ne-vlasnika-menadžera. Međutim, jednako važno pitanje je kako struktura i proces upravljanja motivišu preduzetničke aktivnosti koje povećavaju bogatstvo poslovanja. Korporativno preduzetništvo se odnosi na preusmeravanje ekonomskih resursa u nove poslovne poduhvate i može uključivati i nove inovacije, kao i značajnije korporativno restrukturiranje.⁸⁰ Dobra korporativna uprava je stoga zabrinuta da pravilno motiviše menadžersko ponašanje u cilju poboljšanja performansi poslovanja, jer direktno kontroliše ponašanje menadžera. S obzirom na gore navedeno, jasno je da preporuke politike o korporativnom upravljanju treba da adresiraju kako odgovornost, tako i aspekte upravljanja korporacijama. Analizom do sada navedenoga dolazimo do zaključka da naglasak izveštaja koji je kreirao Hampel, ukazuje na potrebu da se korporativno upravljanje zasniva na principima. Sa protokom vremena dolazi do razvoja diskusija u naučnim krugovima koji se odnose na principe korporativnog upravljanja. Analizirajući novije tekstove koji se odnose na principe korporativnog upravljanja, može se primetiti da savremeni pogledi na principe korporativnog upravljanja imaju tendenciju da se odnose na ideje o principima predstavljenim u tri krunska dokumenta koja su objavljena nakon 1990. To su izveštaj Cadbury-a objavljen u Engleskoj 1992. godine, na dokumentu koji nosi naziv Principi korporativnog upravljanja objavljen od strane OECD-a, prvi put 1998. godine sa revizijom iz 2004. god, i dokument Sarbanes-Oxley Akt iz 2002. godine objavljen u SAD-a. Izveštaj Cadbury-a i OECD predstavljaju glavne principe na bazi kojih koncipira savremeno poslovanje korporacija u domenu pravilnog upravljanja. Akt Sarbanes-Oxley, koji se neformalno naziva Sarbox ili Sox, reprezentuje individualni pokušaj federalne vlade Sjedinjenih Američkih Država da usvoji određene principe preporučene u izveštajima Cadbury-a i OECD-a. U nastavku teksta biće prezentovani principi koji se odnose na napred navedena dokumenta:

- 1) Akt Sarbanes-Oxley predviđa sledeće glavne elemente koji se odnose na principe korporativnog upravljanja:
 - *Odbor za nadzor računovodstva javnih korporacija* (Public Company Accounting Oversight Board -PCAOB) ovaj segment akta se sastoji od devet odeljaka i preporučuje uspostavljanje Odbora za kontrolu računovodstva javnih korporacija, kako bi se obezbedio nezavisni nadzor nad računovodstvom korporacija (Public Company) koje pružaju usluge revizije ("revizori"). Takođe stvara centralni nadzorni odbor zadužen za registraciju revizora, definisanje specifičnih procesa i procedura za reviziju usaglašenosti, kontrolu i nameće ponašanje i kontrolu kvaliteta i sprovođenje usklađenosti sa specifičnim pravilima SOX-a.
 - *Nezavisnost revizora* – razmatra se u 9 odeljaka i utvrđuje standarde za nezavisnost spoljašnjih revizora, kako bi se ograničio sukob interesa. Takođe se bavi zahtevima za odobrenje licenci revizora, rotacijom revizijskih partnera i zahtevima za izveštavanje revizije. Takođe ovaj odeljak se bavi ograničavanjem korporacija koje vrše reviziju od pružanja ne-revizorskih usluga (npr. Konsultacija) za iste klijente.
 - *Korporativna odgovornost* - sastoji se od osam poglavlja i mandata u kojima je definisano da viši rukovodioci treba da preuzmu individualnu odgovornost za tačnost i potpunost korporativnih finansijskih izveštaja. Ona definiše interakciju

⁸⁰ Guth, W., Ginsberg A. (1990): Guest Editor's Introduction: Corporate Entrepreneurship', *Strategic Management Journal*, 11(S): 5–16.

eksternih revizora i revizorskih komiteta za reviziju korporacija i određuje odgovornost korporativnih službenika za tačnost i valjanost korporativnih finansijskih izveštaja. Navodi posebne granice ponašanja korporativnih službenika i opisuje konkretne gubitke naknada i građanske kazne za nepoštovanje ovih odredbi.

- *Poboljšane procedure* obelodanjivanja finansijskih izveštaja - ovaj segment se bavi opisom poboljšanja zahteva za izveštavanje o finansijskim transakcijama, uključujući vanbilansne transakcije i akcijske transakcije korporativnih službenika. Ovaj princip zahteva internu kontrolu kako bi se osigurala tačnost finansijskih izveštaja i obelodanjivanja istih i mandat i revizije i izveštaja o kontroli. Takođe zahteva blagovremeno izveštavanje o materijalnim promenama u finansijskom stanju i specifičnim poboljšanim pregledima od strane nadležnih organa ili njegovih agenata korporativnih izveštaja.
- *Sukob interesa analitičara* – posmatra se u jednom odeljku i on podrazumeva mere dizajnirane da pomognu povećanje poverenja investitora u izveštavanje analitičara hartija od vrednosti. Ona definiše pravila ponašanja analitičara koji se bave analizom hartija od vrednosti i zahteva za otkrivanje poznatih sukoba interesa.
- *Sredstva i autoritet Komisije* - definiše prakse za povraćaj poverenja investitora u analitičare vrednosnih papira. Takođe definiše nadležnost SEC-a da osuđuje ili zastupa stručnjake koji se bave analizom vrednosnih papira iz prakse i definiše uslove pod kojima određenoj osobi može biti zabranjeno da radi kao posrednik, savetnik ili broker.
- *Studije i izveštaji* – uspostavlja postojanje generalnog kontrolora i SEC-a vrši razne studije i izveštavanja o njihovim nalazima. Studije i izveštaji uključuju efekte konsolidacije javnih računovodstvenih firmi, ulogu agencija za kreditne rejtinge u poslovanju tržišta hartija od vrednosti, kršenja hartija od vrednosti i aktivnosti izvršenja, te da li su investicione banke pomagale korporacijama za koje se sumnja da su učinile određene prekršaje i manipulacijom zaradom i kroz objavljivanje netačnih finansijski izveštaja.
- *Odgovornost za korporativne i krivične prevare* – Uspostavlja zapravo "Zakon o odgovornosti i korupciji kao krivičnim delima iz 2002. godine". Ovaj segment principa opisuje konkretne krivične kazne za manipulaciju, uništavanje ili promenu finansijske evidencije ili druge oblike mešanja u istrage, uz istovremeno pružanje određene zaštite za whistle-blowere.
- *Unapređenje koncepta krivičnog dela i krivične odgovornosti* za radnike koji pripadaju strukturi white-collar zločina i konspiratora u ovim zločinima - Naslov IKS se sastoji od šest delova. Ovaj odeljak se takođe zove "Zakon o poboljšanju kazne za krivičnu prijavu belog okovratnika iz 2002. godine". Ovaj segment povećava krivične kazne koje se odnose na krivična dela i konspiraciju u pogledu krivičnih dela. Ovaj princip preporučuje izraženije smernice za izricanje kazni za prekršaje iz ovog domena.
- *Povraćaj korporativnih poreza* – uvodi princip da glavni izvršni službenik treba da potpiše poresku prijavu korporacije.
- *Odgovornost za korporativne prevare* – u okviru ovog principa se identifikuju korporativne prevare i aktivnosti koje predstavljaju krivična dela i pridružuju se ovim krivičnim delima određenim kaznama. Ovaj princip takođe revidira

smernice za izricanje kazni i pooštava ih. Takođe omogućuje privremeno zamrzavanje transakcija ili plaćanja koja se smatraju "velikim" ili "neobičnim".

- 2) Izveštaj Cadbury- a takođe predviđa određene glavne elemente koji se odnose na principe korporativnog upravljanja. Principi na kojima se zasniva Cadbury - a izveštaj su principi kao što je otvorenost, integritet i odgovornost. Prema viđenju ovog izveštaja oni treba da postoje u svakoj korporativnoj strategiji. Otvorenost korporacija u granicama utvrđenim njihovom konkurentskom pozicijom, predstavlja osnovu za poverenje koje treba da postoji između korporacije i svih onih koji imaju udeo u njenom uspehu (stakeholdera). Otvoreni pristup obelodanjivanju informacija doprinosi efikasnom radu tržišne ekonomije, odborima se savetuje da preduzmu delotvorne mere i da omoguće akcionarima i drugima da detaljnije istražuju delovanje i rad korporacija. Integritet podrazumeva neposrednu saradnju i kompetentnost. Ono što se zahteva od finansijskog izveštavanja jeste to što bi trebalo da bude iskreno i da bi trebalo da predstavlja balansiranu sliku stanja poslovanja korporacije. Integritet izveštaja prema ovim preporukama treba da zavisi od integriteta onih koji ih pripremaju i prezentuju. Upravni odbori su odgovorni svojim akcionarima i jedni i drugi moraju da izvršavaju svoje obaveze kako bi uticali na što veći stepen odgovornosti. Upravni odbori bi trebali prema principima iz ovog izveštaja da to čine putem kvaliteta informacija koje daju akcionarima a akcionari putem njihove spremnosti da izvršavaju svoje obaveze kao vlasnici. Argumenti pridržavanja principima kodeksa su dvostruki. Prvo, jasno razumevanje odgovornosti i otvorenog pristupa načinu na koji odbor direktora kreira i osvaja podršku njihovim strategijama. Takođe će pomoći u efikasnom poslovanju tržištima kapitala i povećati poverenje u odbore, revizore i finansijsko izveštavanje a time i u opšti nivo pouzdanosti u poslovanje korporacija. Drugo, ukoliko ne postoje standardi finansijskog izveštavanja i ponašanja korporacija uopšte, zahteva se veće oslanjanje na regulativu. Bilo koji dodatni stepen regulacije bi u svakom slučaju trebalo da bude dobro usmeren, kako bi se izvršilo ono što je već ustanovljeno da je izvodljivo i efikasno od onih koji postavljaju standarde.⁸¹
- 3) Principe korporativnog upravljanja OECD-a, prvi put objavljeni 1998. godine sa revizijom iz 2004. a koji su navedeni na početku ovog podnaslova.

Principi iz ova tri dokumenta postali su okosnica strategije za dobro korporativno upravljanje. U praksi se najviše upotrebljava koncept koji je prezentovan u principima koje je ustanovila Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) za dobro korporativno upravljanje. Analizom ovih dokumenata i njihovih sadržaja došlo se do saznanja kako se korporativno upravljanje postepeno menjalo i razvijalo. Bez obzira na razlike koje postoje među dokumentima moguće je uvideti da svi oni naglašavaju da je upravljanje usmeravanje, struktura, proces i kontrola, kao i ponašanje ljudi koji predstavljaju zainteresovane strane i koji zastupaju organizaciju, kao i odnos koji organizacija ima sa društvom. Cilj kreiranja ovih dokumenata bio je da se u praksi poslovanja korporacija pomogne odborima i menadžmentu u njihovim naporima da implementiraju odgovarajuća i efikasna rešenja korporativnog upravljanja i da omoguće evoluciju standarda korporativnog upravljanja. Iako u praksi, a time ni u teoriji, nije moguće kreirati opšteprihvaćene principe korporativnog upravljanja primenljive za sve

⁸¹ Cadbury, A.(1992): *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Gee, London. p 75.

vrste i tipove korporacija, generisanje korpusa principa korporativnog upravljanja veoma je značajno kako bi postojale određene smernice koje se mogu pronaći u analiziranim dokumentima.

1.5. Poslovni rizici i sistem interne kontrole

Pojam rizik u naučnom fondu se definiše u odnosu na pripadnost određenoj naučnoj paradigmi, naučnoj disciplini i teorijsko- metodološkim pravcima u okviru istih. Stoga je i shvatanje rizika kao pojma i pojave raznovrsno odn. u naučnom fondu ne opstoji opšteprihvaćena definicija istog. Kada se razmatra poreklo reči „rizik Paulsson (2007), smatra da su izvorni termini arapska reč 'Risq' ili grčka reč koja je preuzeta i u“ latinskom „risicum“. Khan i Burnes (2007)⁸² kao izvorni termin navode italijansku reč 'risicare' što znači „izazivati“, provocirati, ili usuđivati se, pri čemu navode da se značenje ovog pojma protokom vremena menjalo odn. da je zavisilo od pojedinačne percepcije.

Istraživanje rizika kao pojave i pojma otpočelo je tokom XVII veku. Taj početak je vezan za francuske matematičare Blaise Pascal i Pierre de Fermat, koji su tu pojavu i pojam istraživali u vezi sa igrama na sreću, a što je trajalo sve do XIX veka, kada se implementira u poslove osiguranja u Engleskoj (Khan i Burnes, 2007).⁸³ Praktične društvene potrebe nametnule su nužnost naučnog istraživanja rizika i iznalaženje načina za upravljanje istim od 50- ih godina prošlog veka, u vreme kada otpočinje tehničko - tehnološki razvoj i procesi internacionalizacije poslovanja (Khan i Burnes, 2007; Artebrant i ostali, 2003).⁸⁴ U naučnom fondu rizik se često izučava kao rezultat ili funkcija nekoliko činilaca, te prema Watersu (2007) rizik je verovatnoća da će neki neočekivani događaj napraviti štetu nekoj korporaciji, te se definiše u funkciji nivoa neizvesnosti (datog preko verovatnoće ili frekvencije) i veličine uticaja (posledice) postojećeg događaja.⁸⁵ Međunarodna organizacija za standardizaciju definiše rizik preko dva činioca: posledica i neizvesnost i njihove realizacije (McCormack i ostali, 2008)⁸⁶, s tim što se ističe da posledice mogu biti pozitivne ili negativne. Paulsson (2007) u svojoj doktorskoj disertaciji prilikom definisanja rizika polazi od definicije Kaplana (1997)⁸⁷, prema kojoj se isti definiše kroz tri vrste pitanja, i to: a) šta se sve može dogoditi (tj. šta može poći u pogrešnom pravcu), b) koliko je verovatno da će se dogoditi i c) ako se dogodi, koje su posledice?⁸⁸ Bemeleit i ostali (2005) shvataju rizik kao nepredviđenu situaciju u kojoj krajnji rezultati ne odgovaraju ranije postavljenim

⁸² Khan O., Burnes B. (2007): Risk and supply chain management: creating a research agenda. *The International Journal of Logistics Management*, 18(2). p 197-216.

⁸³ Isto. p 197-216.

⁸⁴ Artebrant A., Jonsson E., Nordhemmer M. (2003): *Risks and risk management in the supply chain-a case study based on some of Marsh's clients* (Master thesis). Department of Industrial Management and Logistics, Lund University, Sweden. p.85

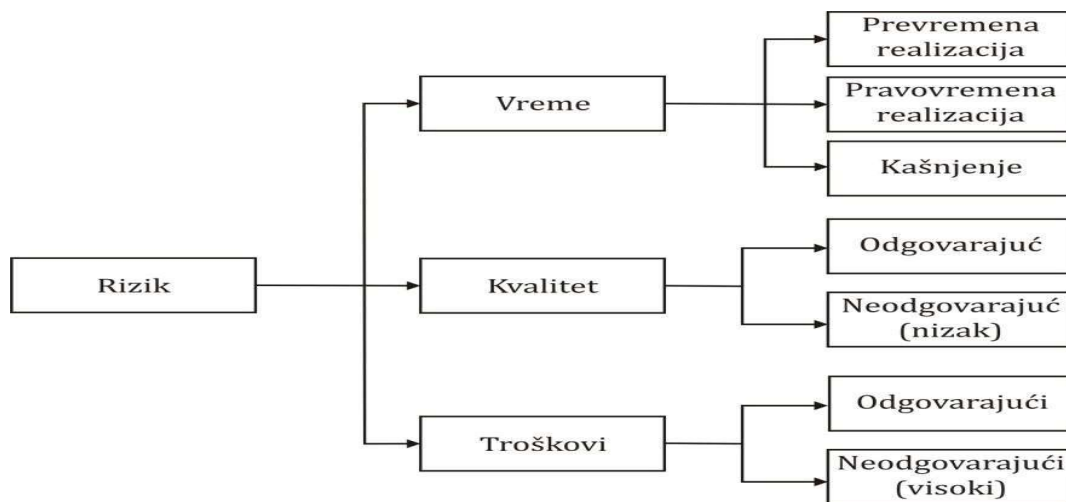
⁸⁵ Waters D. (2007). *Supply chain risk management: vulnerability and resilience in logistics*. Kogan Page, United Kingdom and USA. p 146.

⁸⁶ McCormack K., Wilkerson T., Marrow D., Davey M., Shah M., Yee D. (2008): Managing risk in your organization with the SCOR methodology. *Supply Chain, Council* preuzeto sa <http://supply-chain.org/f/SupplyChainRiskProjectReport.pdf>

⁸⁷ Paulsson U. (2007). *On managing disruption risks in the supply chain-the DRISC model* (PhD thesis). Department of Industrial Management and Logistics, Engineering Logistics, Lund University, Sweden. p 232.

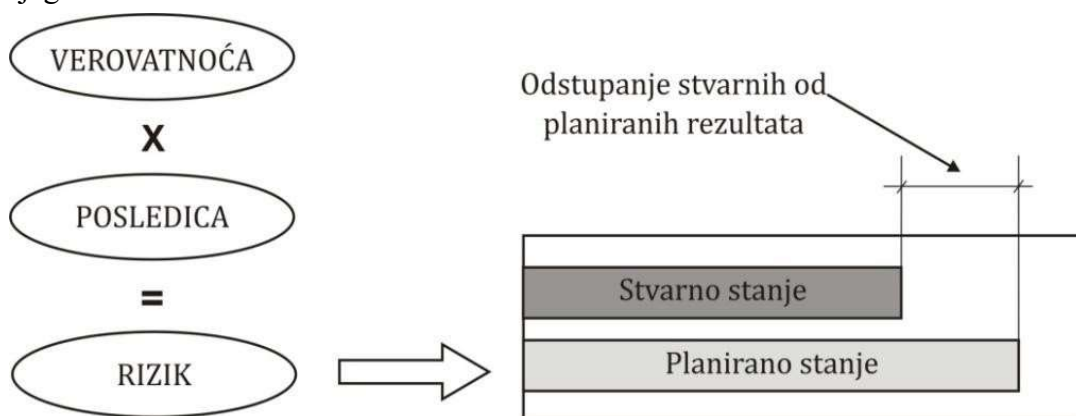
⁸⁸ Isto, p.232.

ciljevima⁸⁹, koji polaze od stanovišta rizika koji je dao Hearterich (1987)⁹⁰ i po njemu rizik se deli na tri grupe: (a) rizik iskazan kao devijacija cilja tj. rizik kao verovatnoća donošenja pogrešne odluke); (b) rizik kao deficit potrebnih informacija; i (c) rizik kao kombinaciju deficita informacija i moguće devijacije cilja. Bemeleit i drugi (2005), su posebno naznačili kao neophodnu činjenicu da rizici i njihovi činioci moraju biti merljivi. Iz tog razloga, oni ukupan rizik dele na tri činioca i to: rizike vremena, rizike troškova i rizike kvaliteta. Veliki broj autora pod rizikom (R) shvata proizvod verovatnoće ostvarenja nekog neželjenog događaja (engl. likelihood-L, ili probability-P) i posledice ostvarenja datog događaja (engl. impact-I).



Dijagram 1. Komponente rizika (adaptirano na osnovu Bemeleit i ostali, 2005)

Generalno uzev, rizik se može definisati kao svojevrsan proizvod stepena verovatnoće ostvarenja neželjenih situacija (loš scenario) materijalnosti njihovih posledica koji kao rezultat ima da se plan ne realizuje, a što se vidi na sledećem dijagramu.

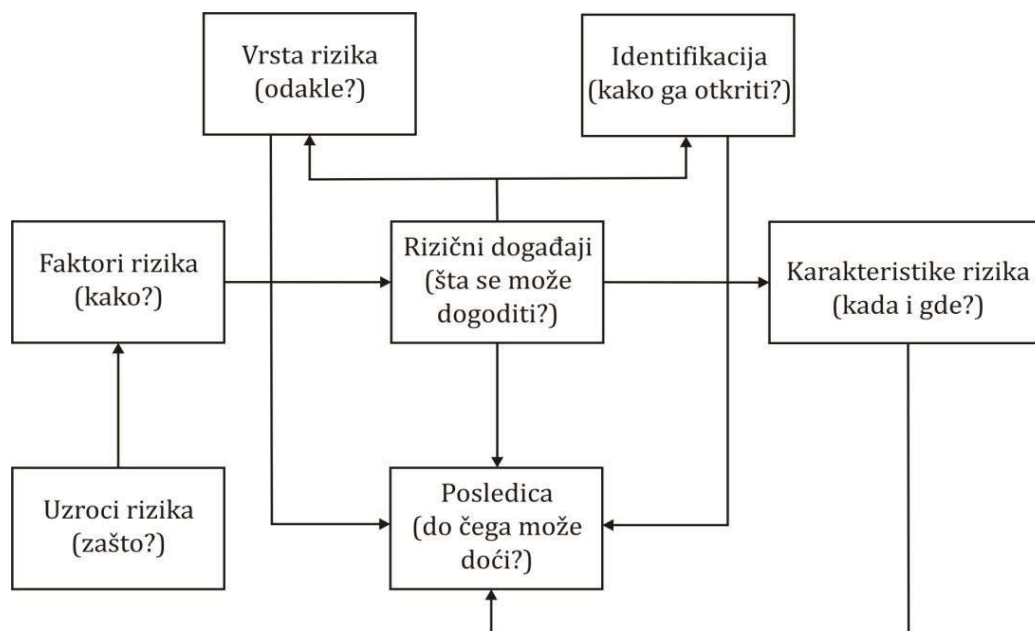


Dijagram 2. Tradicionalna definicija rizika

⁸⁹ Bemeleit, B., Schumacher, J., Hans, C. (2005). Methods of risk assessment and their suitability in a logistic environment. In: *Symposium on Risk management and Cyber-Informatics: RMCI-'05*, p. 425-431.

⁹⁰ Hearterich, S. (1987). *Risk management von industriellen produktions und produktrisiken*, Verlag Versicherungswirtschaft e.V., Karslru, p. 7-19.

Na osnovu Ajupova (2011) struktura rizika se može definisati na način koji prikazuje dijagram 3:



Dijagram 3. Savremena struktura rizika (adaptirano na osnovu Ajupov, 2011).

Kao što se uočava iz dijagrama 3., uzroci rizika su raznovrsni izvori pojava rizičnih situacija, pri čemu faktori rizika obuhvataju raznovrsne uslove u kojima se dati uzroci javljaju. Istovremeno, rizični događaji su okolnosti koje se mogu realizovati i koje mogu biti činilac - uzrok neke pozitivne ili negativne posledice. Svojstva rizika određuju vremenske i prostorne činioce pojave rizika (Ajupov, 2011)⁹¹. Kao i kod pojma rizici, tako i kod pojma upravljanje rizicima ne postoji opšta saglasnost u naučnom fondu oko definisanja ovog pojma i pojave. Tako, prema Norrmanu i Janssonu (2004), „upravljanje rizicima obuhvata specifičan proces u kom se donosi odluka o prihvatanju poznatih ili procenjenih rizika i/ili implementaciji akcija u cilju smanjivanja posledica ili verovatnoće njihovog ostvarivanja“⁹². Waters (2007) „upravljanje rizicima shvata kao proces za sistematičnu identifikaciju, analizu i tretiranje rizika u poslovnim subjektima.“⁹³ Frank (2007) shvata upravljanje rizicima kao „proces kojim se odgovara na postojanje neizvesnosti (a samim time i rizika) preko kontrolisanja odstupanja od nekog zadatog cilja, ciljne specifikacije ili standarda“⁹⁴. Culpa (2002)⁴³ upravljanje rizicima shvata kao „proces pokušaja organizacija da osiguraju sagledavanje svih rizika kojima su izloženi (identifikacija rizika i preduzimanje odgovarajućih aktivnosti za

⁹¹ Ajupov, R.K. (2011). *Анализ рисков и управление рисками в логистике*. (Pristupljeno preko adrese: <http://www.nashaucheba.ru/v55070/?download=1>).

⁹² Norrman, A., Jansson, U. (2004). Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(5), 434-456.

⁹³ Videti: Waters, D. (2007). *Supply chain risk management: vulnerability and resilience in logistics*. Kogan Page, United Kingdom and USA.

⁹⁴ Frank, C. (2007). Framework for supply chain risk management. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 8(2), p. 2-13.

kontrolu potencijalnih ishoda identifikovanih rizičnih događaja)⁹⁵. Prema (Finch, 2004), „upravljanje rizicima mora da bude suštinsko pitanje u procesu planiranja i upravljanja svake organizacije.“⁹⁶ Opšte je poznato da je proces upravljanja rizikom prvo nastao u finansijama, a potom i u drugim segmentima privrede i društva (Pejčić Tarle i ostali, 2009).⁹⁷ Tako je osiguravajuća korporacija Lloyd's of London 1771. osnovana radi ponude osiguranja od gubitaka prilikom transporta trgovačkim brodovima predstavljala po mnogim autorima najstariji način upravljanja rizicima, odn. izbegavanja rizika.

Procena rizika bila je zasnovana na teoriji verovatnoće u 17. i 18. veku, koja do je 19. veka bila prisutna u velikoj meri od finansija do inženjerstva i drugim oblastima. Pedesetih godina prošlog veka započinje nov period u sferi upravljanja, kada se javlja i termin risk management. Novi konceptualni pristup upravljanja rizicima započinje da se razvija i primenjuje i korporacijama u SAD, sa ciljem iznalaženja novih rešenja za upravljanje rizicima, obzirom da je postojeće osiguranje prouzrokovalo ne male štete. U tom kontekstu pojavile su se ideje o preventivnom delovanju na rizike, pa se tokom sedamdesetih godina prošlog veka pristup upravljanja rizicima zasnivao na principima poslovnog okruženja, kao integralne komponente korporativnih poslovnih operacija, centralizovanom i sistemskom pristupu.

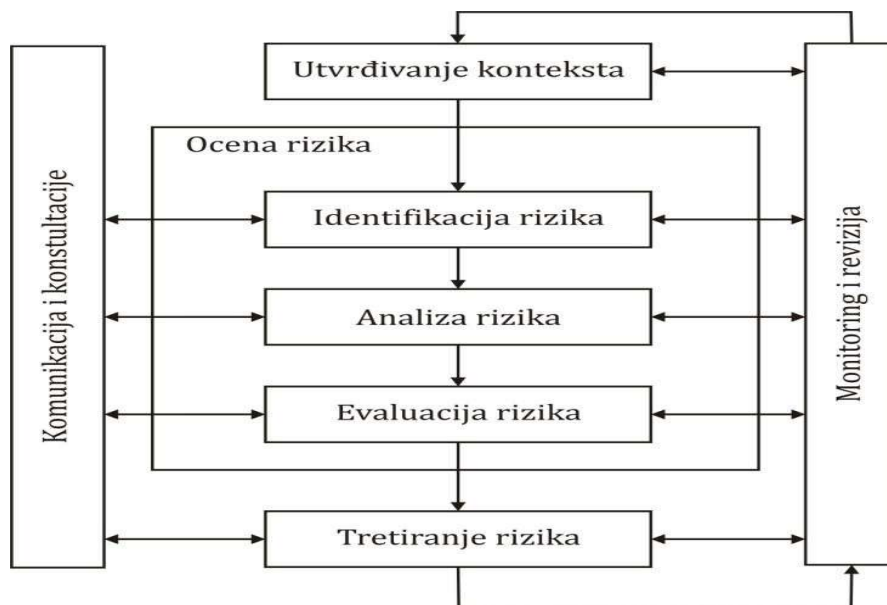
Prema ISO 31000:2009 standardu, proces upravljanja rizikom, koji zajedno sa principima upravljanja rizikom i okvirom za upravljanje rizikom predstavlja osnovu datog modela upravljanja rizikom, sadrži sledeće osnovne elemente (vidi dijagram br. 4.): a) komunikacija i konsultacije – obavljaju se sa svim zainteresovanim stranama; b) utvrđivanje konteksta (elemenata) modela - podrazumeva utvrđivanje osnovnih parametara, oblasti primene i kriterijume za procenu rizika; c) ocena rizika (engl. risk assessment), koja obuhvata: identifikaciju rizika (engl. risk identification) - pronalaženje izvora rizika, okolnosti nastojanja i potencijalnih posledica, analizu rizika (engl. risk analysis) - kvantifikovanje verovatnoće neželjenog događaja i štete koju taj događaj izaziva; i evaluaciju rizika (engl. risk evaluation) – pomaže pri donošenju adekvatne odluke o minimizaciji rizika; d) tretiranje rizika - skup svih mera, procedura i postupaka usmerenih ka kontrolisanju ili otklanjanju uzroka mogućeg neželjenog događaja; i e) monitoring i revizija - obezbeđuje sledljivost i dokumentovanost svih aktivnosti u procesu upravljanja rizikom (Pejčić Tarle i ostali, 2009)⁹⁸.

⁹⁵ Videti: Culp, C.L. (2002). *The art of risk management*. John Wiley & Sons.

⁹⁶ Finch, P. (2004). Supply chain risk management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9 (2), p. 183-196.

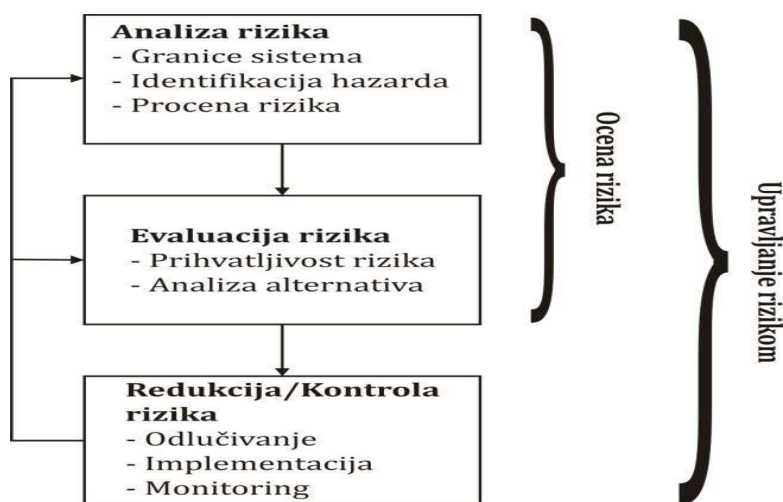
⁹⁷ Pejčić Tarle, S., Petrović, M., Bojković, N. (2009). Upravljanje rizikom prema modelu ISO 31000 u pružanju poštanskih usluga. *Zbornik radova XXVII Simpozijuma o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju – PosTel 2009*, Beograd, str. 75-84.

⁹⁸ Isto, 75 – 84



Dijagram 4. Osnovni elementi modela procesa upravljanja rizikom (adaptirano na osnovu Web 3-1: ISO 31000)

Napred navedeni proces upravljanja rizikom, neposredno je povezan sa okvirom za upravljanje rizikom koji je specifičan za svaku organizaciju po pitanju njenog internog i eksternog konteksta. Paulsson (2007)⁹⁹ na sličan način, u svojoj doktorskoj disertaciji radu usvaja proces upravljanja rizikom predložen od strane Međunarodne komisije za elektrotehniku (engl. International Electrotechnical Commission-IEC), koji je prikazan na dijagramu 5.



Dijagram 5. Osnovni elementi modela procesa upravljanja rizikom (adaptirano na osnovu Paulsson, 2007)

⁹⁹ Paulsson, U. (2007). *On managing disruption risks in the supply chain-the DRISC model* (PhD thesis). Department of Industrial Management and Logistics, Engineering Logistics, Lund University, Sweden., p. 232.

Prema ovom konceptu, analiza rizika predstavlja početnu fazu procesa upravljanja rizikom, u čijem se okviru ove faze prvo definišu granice posmatranog sistema, a tek potom identifikuju potencijalni rizični događaji (hazardi) i vrši njihova procena sa stanovišta kvantifikovanja verovatnoće realizacije i veličine posledica. Druga etapa ovog koncepta je evaluacija rizika u čijim okvirima se vrši poređenje procenjenih rizika sa njihovom ranije definisanom prihvatljivošću. Treća etapa predstavlja smanjenje ili kontrolu rizika, koja se ostvaruje preko procesa odlučivanja o odgovarajućim merama, implementaciji izabranih mera i njihovom monitoringu.¹⁰⁰ Pored navedenih koncepata-modela procesa upravljanja rizikom u naučnom fondu su prisutni i koncepti - modeli drugih autora, u kojima postoje navedeni činiooci, tako da se može zauzeti opšti stav, da većina koncepata- modela ima tri bitna svojstva: a) identifikaciju rizika; b) analiza rizika; i c) kontrola rizika. Posmatranjem okruženja i internog stanja u korporacijama može se doći do zaključka da poslovni rizici mogu da nastanu kao uticaj tri grupe zbirnih faktora:

- 1) faktori okruženja,
- 2) faktori koji se javljaju u konkretnoj industriji i
- 3) specifične varijable.

Bilo koja od ovih kategorija reprezentuje niz neizvesnih komponenti. Analiza literature o rizicima i upravljanju rizicima služi da se identifikuju specifične neizvesne komponente uključene u uticaje na poslovanje korporacija. Opšta neizvesnost u okruženju odgovara faktorima koji utiču na poslovni kontekst korporacija u svim industrijskim granama. Kako bi se na najbolji mogući način mogli predstaviti rizici ove grupe potrebno ih je sumirati u tabeli koja sledi:

Tabela 1. Rizici okruženja

Faktori	Uticaji
Politička neizvesnost	<ul style="list-style-type: none"> - Rat - Revolucije - Demokratske promene u vladi - Druga političke previranja
Nedoumice u politici vladajućih struktura	<ul style="list-style-type: none"> - Fiskalne i monetarne reforme - Kontrole cena - Ograničenja trgovine - Nacionalizacija - Regulatorna politika zakonodavnih tela - Prepreke za repatrijaciju zarada - Neadekvatno pružanja javnih usluga
Makroekonomski rizici	<ul style="list-style-type: none"> - Inflacija - Promene u relativnim cenama - Devizni kurs - Kamatne stope - Uslovi trgovine
Socijalna neizvesnost	<ul style="list-style-type: none"> - Promena socijalnih davanja - Socijalni nemiri - Štrajkovi - Demonstracije - Terorističke pretnje
Prirodni rizici	<ul style="list-style-type: none"> - Rizici koji dolaze od vremenskih uslova - Razarne oluje (uragani, cunamiji, itd..) - Zemljotresi - Ostale prirodne katastrofe

Izvor: Kreirao autor

¹⁰⁰ Isto. p. 232

U pogledu indikatora u ovoj tabeli potrebno je reći da su političke neizvesnosti- rizici generalno povezani sa velikim promenama u političkim režimima.¹⁰¹ Politički rizici predstavljeni u tabeli odražavaju zapravo pretnje i rizike koji su povezani sa potencijalnim ili stvarnim promenama u političkim sistemima država u kojima korporacije posluju. Kao što se može zaključiti posmatranjem nalaza sumiranih u tabeli zapravo može predstavljati posledicu ratova, revolucija, državnih udara ili ostalih političkih previranja.

Daljim posmatranjem tabele može se uvideti da demokratske promene koje utiču na zakonodavna tela određene države u kojoj korporacije posluje takođe predstavlja važan uzrok političke neizvesnosti. Kao veoma značajnim uticajem u smislu rizika analizom ovog segmenta se bavi istraživanje političkog rizika. Naučni nalazi iz ovog domena ukazuju na to da rizik u političkom smislu podrazumeva pre svega nestabilnost vladajućih struktura koja može imati uticaj na poslovnu klimu u određenoj zemlji.¹⁰² Posmatranjem literature u pogledu ove tematike dolazi se do zaključka da postoji određeni pravac naučne misli koji ima tendenciju da ne razlikuju neizvesnost koja dolazi od politika koje kreiraju zakonodavci i političke neizvesnosti, već koriste pojam "politički rizik" kao objedinjujući za ove dve jasno različite vrste rizika za poslovanje korporacija.¹⁰³

Bazična pretpostavka koja omogućava razdvajanje politika i političke nesigurnosti kao zasebnih dimenzija leži u zapažanju da promene u vladajućim strukturama ne moraju u isto vreme doneti i promene u politikama koje bi mogle da imaju uticaj na poslovanje korporacija.¹⁰⁴ Takođe mora se napraviti i jasna razlika koja bi ukazala na to da politička stabilnost nije garant sigurnosti politika koje imaju uticaj na poslovanje korporacija. Prema literaturi nad kojom je izvršena analiza jasno se može zaključiti da od najrelevantnijih političkih rizika u politici su nepredviđene fiskalne i monetarne reforme, kontrole cena, promene u nivou trgovinskih barijera, pretnja od nastupanja nacionalizacije, promene u vladinoj regulativi, i najopasnija repatrijacija.¹⁰⁵ Čak i kada se politika ne menja, upravljačke strukture u korporacijama nikada sa sigurnošću ne mogu tvrditi da će nova vlada primenjivati iste postupke i delovanja u pogledu poslovanja korporacija. Ono što je specifično kada je u pitanju poslovanje korporacija je i činjenica da za njih rizik predstavljaju i multinacionalne politike vlada u rezidencijalnoj zemlji, kao i u zemljama u kojima posluju. Zbog svoje obimnosti korporacije kao rizik moraju videti i, neizvesnost koja je povezana s upravljanjem spoljnog duga u jer to svakako ima uticaja na banke, posebno nacionalne banke zaduženih država, i svikao uticaj Međunarodnog monetarnog fonda kao regulatornog tela koje kontroliše zaduženja zemalja.

Posledice ovakvih kompleksnih interakcija je teško predvideti. To u poslovanju korporacija može izazvati velike destabilizujuće političke, društvene i ekonomske posledice. Druga oblast političkih rizika koja nije zaokupila pažnju istraživača a svakako poseduj veliki uticaj je uloga vlade u obezbeđivanju javnih dobara što svakako predstavlja veliki uticaj na poslovanje korporacije naročito kada su u pitanju bazični resursi kao što su rudna bogatstva, radna snaga itd....

¹⁰¹ Ting, W. (1988): *Multinational risk assessment and management*. Westport, Conn.: Greenwood Press. Vernon, Raymond. New York: Cambridge University Press. p 191-216.

¹⁰² Isto, p. 191-216.

¹⁰³ Agmon T. (1985): *Political economy and risk in world financial markets*. Lexington, Mass.: Lexington Books.p132.

¹⁰⁴ Brewer T. (1983): The instability of governments and the instability of controls on funds transfers by multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 14(3).

¹⁰⁵ Isto. p 147-157

Neadekvatno obezbeđivanje saobraćajne infrastrukture, imaju ozbiljne negativne implikacije na poslovanje korporacija. Posebno je to slučaj u manje razvijenim zemljama što svakako dovodi do nedostatka pouzdane komunikacije i transporta koji su za poslovanje korporacije od krucijalnog značaja. Uticaj svakako dolazi i od strane makroekonomski investicija koje imaju tendenciju da prave razlike na nivou ekonomske aktivnosti i cena.¹⁰⁶ Cenovna politika predstavlja uobičajeni faktor za pokretanje inflacionih kretanja u relativnim fiskalnim inputima (kao što su sirovine i radna snaga) ali ima uticaje i na druge aspekte poslovanja korporacija.

Društvena nesigurnost proizilazi iz uverenja, vrednosti i stavova stanovništva koje se ne odražavaju u aktuelnoj vladinoj politici ili poslovnoj praksi.¹⁰⁷ Društvene neizvesnosti su složene i stvaraju veoma velike poteškoće u predviđanju verovatnosti kolektivnog delovanja i pravcu takve akcije, kada se ljudi suočavaju sa neusklađenostima između njihovih ličnih vrednosti i institucionalnih partnerstava. Socijalna nesigurnost može biti preduslov političke nesigurnosti. Društvena neizvesnost se dešava u kontekstima koji su okarakterisani u društvenim nemirima, ratovima, demonstracijama ili terorističkim aktima. Ove negativne aktivnosti koje svakako predstavljaju rizike za poslovanje korporacija potiču od ugroženosti, i nadasve političke nestabilnosti. Upravo ovo daje jasnu poziciju na kojoj je moguće izvršiti podelu političkih i socijalnih dimenzija rizika za poslovanje korporacija.¹⁰⁸

Društveni razvoj može takođe da ima veliki uticaj u smislu rizika na poslovanje korporacija. Kolektivna emanacija u domenu odgovornog ponašanja u poslovnom sektoru po prirodi razvoja dolazi onda kada dolazi do širokog usvajanja društvene vrednosti koje unapređuju postojeće poslovne prakse. Ovakav razvoj može dovesti do toga da poslovni sektor proaktivno reaguje na društvene pritiske pre nego što se to otelotvori u zakonodavnim aktima vlade. Politička, ekonomska i socijalna neizvesnost unutar opšteg okruženja jasno su međusobno su povezane i u zavisnosti i predstavlja veoma dobru bazu za menadžerske analitičke aktivnosti korporacija kada je u pitanju posmatranje rizika. U tome kontekstu korporacije koriste široke makro-sociopolitičke modele koji su razvijeni od strane naučnika kao što su Haendel, Johnson, Knudsen i mnogi drugi. Ovi modeli imaju tendenciju da naglašavaju političku nestabilnost kao rezultat delovanja različitih ekonomskih i društvenih rizika.¹⁰⁹ Ono što mora biti istaknuto jeste činjenica da uzročnost varijabli ovoga tipa, nije jednosmerna, jer političke, ekonomske i socijalne varijable podrazumevaju kompleksne interakcije koje je nemoguće posmatrati kroz prizmu jednostavnih uzročnih modela. Sledeće opšta dimenzija rizika koji mogu imati uticaj na poslovanje korporacija koji dolaze iz okruženja je klasična neizvesnost koja kako se može videti podrazumeva prirodne pojave koje utiču na poslovanje korporacija. Određene privredne aktivnosti podložnije su ovim uticajima (npr. poljoprivredni sektor u smislu vremenskih prilika), dok sa druge strane postoje oni rizici koji imaju neselektivni uticaj na poslovanje korporacija kao što su prirodne katastrofe (uragani ili zemljotresi). Ovi rizici mogu imati veoma drastičan uticaj na poslovanje korporacija jer mogu značajno smanjiti proizvodne kapacitete entiteta koji egzistiraju u pogođenim regionima.

¹⁰⁶ Oxelheim L., Wihlborg C. (1987): *Macroeconomic uncertainty: International risks and opportunities for the corporation* New York: John Wiley & Sons.p 109.

¹⁰⁷ Dunn J. (1983) *Country risk: Social and cultural aspects*. In Richard J. Herring, editor, *Managing international risk*, New York: Cambridge University Press. p139-168

¹⁰⁸ Videti: Freeman E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

¹⁰⁹ Johnson, H. (1981.): *An actuarial analysis*. In Richard Ensor, editor, *Assessing country risk*, London: *Euromoney Publications*. p 31-48.

Olakšavajuća okolnost po pitanju poslovanja korporacija i analize rizika je ta da postoje brojne međunarodne službe usmerene na procenu rizika koje generišu rang liste zemalja u pogledu povoljnosti investicionih klime. Za poslovanje korporacija značajno je i pitanje preliivanja rizika. Pitanje koje se nameće u ovom smislu jeste da li se rizik iz susedne zemlje u kojoj korporacije ne posluje može preliiti u zemlju u kojoj korporacija posluje? U tome domenu analiza zasnovana na stepenu nepovezanosti tih zemljama. Tačnije ona mora biti zasnovana na analizama meri opšte neizvesnosti okoline i međunarodne međuzavisnosti političkih, ekonomskih i društvenih sistema konkretnih zemalja.

Posmatranje rizika industrijske grane podrazumeva za poslovanje korporacija zapravo analizu dinamike industrije koja uključuje tri glavne klase rizika: analizu rizika inputa tržišta, nesigurnost tržišta proizvoda i konkurentsku neizvesnost. Radi boljeg razumevanja kao i u prethodnom segmentu prikaz faktora rizika biće izvršen u tabeli. Neizvesnost na novom tržištu se odnosi na nesigurnosti na nivou industrije koje se odnose na sticanje adekvatnih količina i kvaliteta inputa u proces proizvodnje. Neizvesnost na novom tržištu može da proizađe iz promena snabdevanja proizvođača ili fluktuacije u potražnji ostalih učesnika kao inputima. Posebno je verovatno da će doći do rizika u situacijama u kojima postoji samo nekoliko dobavljača inputa, tj. ukoliko je broj njih mali, i naročito ukoliko to podrazumeva ulaganje u specijalizovanu opremu ili sticanje ili posedovanje visoko specijalizovanih veština. Posebno je verovatno da će doći do rizika u situacijama u kojima postoji samo nekoliko dobavljača inputa, tj. ukoliko je broj njih mali, i naročito ukoliko to podrazumeva ulaganje u specijalizovanu opremu ili sticanje ili posedovanje visoko specijalizovanih veština.

Tabela 2: Industrijski rizici

Industrijski rizici	Kvalitetna nesigurnost Promene u isporuci na tržištu Promene u količini inputa koju koriste drugi kupci
Rizici tržišta proizvoda	Promene u ukusu potrošača Dostupnost zamenskih proizvoda Nedostatak komplementarnih roba
Konkurentski rizici neizvesnosti	Rivalstvo među postojećim konkurentima Pojava novih učesnika Tehnološka neizvesnost Proizvodne inovacije Procesne inovacije

Izvor: Kreirao autor

Kada dobavljač investira u sredstva koja su specijalizovana za ulazne potrebe određene industrije, konkurencija na ulaznom tržištu je ograničena. Kao takav, postoji potencijal za manipulaciju cena i količine od strane snabdevača. U međunarodnom okruženju, neizvesnost može biti usko povezana sa opštim neizvesnostima okruženja o koja su ranije prezentovana. Nedavni primeri međusobnih odnosa između opšte neizvesnosti okoline i nesigurnosti inputa uključuju neizvesnost ponude u okruženju nedostatka multilateralnih trgovinskih sporazuma (npr. Nejasan ishod pregovaranja u međunarodnim trgovinskim sporazumima) i politička nestabilnost koja utiče na planove proizvodnje (npr. nafta Bliskom istoku) .

Neizvesnost na tržištu proizvoda odnosi se na neočekivane promene u zahtevima poslovanja korporacija. Ovi rizici mogu biti posledica promena u ukusu potrošača ili

dostupnosti zamenskih proizvoda. Nedostatak raspoloživosti komplementarnih proizvoda, kao što su rezervni delovi, takođe mogu negativno uticati na potražnju. Nepredvidljivost domaćih i stranih politika zakonodavaca prema uveznoj robi direktno utiče na nesigurnost na tržištu proizvoda. Ovaj odnos je očigledan u kontekstu pregovaranja i implementacije multinacionalnih slobodnih trgovinskih zona i otvaranja novih stranih tržišta (tržišta bliskog istoka za zapadne korporacije i obrnuto). Konkurentne informacije su široko prisutne i prevazilaze neizvesnost u vezi sa rivalitetom među postojećim korporacijama kao potencijalnim učesnicima u industriji. Konkurentna neizvesnost stoga se odnosi na nemogućnost predviđanja količine i vrste robe dostupne na tržištu proizvoda. Radovi Porter-a [1980, 1985] pružaju široku sliku o strateškim potezima koje korporacije koriste da bi stekle konkurentnu prednost u industriji¹¹⁰. Inovacije koje utiču na proizvod ili proizvodni proces industrije predstavljaju takođe rizik jer mogu uznemiriti uspostavljene obrasce konkurencije i koordinaciju među korporacijama. Tehnološka neizvesnost, stvara konkurentski rizik, koji proizilazi iz nepoznavanja kada će stvarni ili potencijalni rivali uvesti inovacije koje narušavaju obrasce konkurencije u industriji.

Treći niz neizvesnosti povezan je sa specifičnim faktorima. Primarni standardi su specifični za operativnu, labilnost, istraživanje i razvoj, kreditne i neefikasnosti u ponašanju. Tabela 3 prikazuje pregled nesigurnosti specifičnih za korporacije. Neizvesnost u radu obuhvata tri podkategorije nesigurnosti: neizvesnost radne snage, neizvesnost u vezi sa unosom inputa i nesigurnost proizvodnje. Neizvesnost u vezi sa specijalizovanom radnom snagom ili drugim inputima često je specifična za određene firme, a ne utiče na industriju uopšte. Neizvesnost u radu uključuje promene u produktivnosti zaposlenih zbog, štrajkova na primer. Obezbediti zaposlenima sigurnu atmosferu u kojoj se radi smanjuje lični rizik za radnike, kao i opasnost od tužbi usmerenih na korporaciju. Nedostaci sirovina, promene kvaliteta u inputa i ograničenja rezervnih delova su svi primeri čvrstih operativnih nesigurnosti u kategoriji ulaznog snabdevanja korporacije. Neizvesnost u unosu ponude verovatno će biti najveća kada jedan isporučilac ili organizovana grupa obezbedi kritične ulaze za korporaciju. Konkretnost bilateralnih pregovora između jednog kupca i jednog dobavljača razvijena je u mikroekonomskoj literaturi.

Williamson se u svojim tekstovima bavi pregovorima između korporacija i specijalizovanih dobavljača kao situacije u domenu koncepta koji on naziva pregovaranje o malim brojevima. On objašnjava internalizaciju firme dobavljača kao napor da se smanji mogućnost oportunističkog ponašanja od monopsonističkih tendencija dobavljača. Neizvesnost proizvodnje je treća vrsta neizvesnosti u poslovanju korporacija. Rizik proizvodnje uključuje varijacije kvarova i drugih slučajnih faktora, kao što su nesreće, koji narušavaju proizvodni proces. Sa ovim su povezani i rizici odgovornosti u smislu neočekivanih štetnih efekata proizvodnje ili potrošnje proizvoda korporacije. Neizvesnost odgovornosti za rezultat ima neadekvatne negativne efekte povezane sa upotrebom proizvoda koji mogu rezultirati pravnim postupcima protiv korporacija.

Korporacije se takođe mogu smatrati pravno odgovornim za određene eksterne efekte kao što je zagađenje životne sredine. Kako bi predupredile rizike na nivou industrije, korporacije u velikoj meri ulažu u istraživanje i razvoj poznatiji kao R & D koji donosi

¹¹⁰ Porter M. (1980): *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press. p 78.

novе proizvode ili procese. Rizik koji mođe postojati u domenu R & D-a odnosi se na nedostatak savršenog predviđanja vezanih za troškove istraživanja i razvoja u korporacijama i stvarnog uvođenja novog proizvoda ili procesa.

Tabela 3: Korporacijski operativni rizici

Opis	Pokazatelji
Operativni rizici	Neizvesnost u radu Radni nemiri Bezbednost zaposlenih Ulazna neizvesnost u snabdevanju Smanjenje sirovina Kvalitetne promene Ograničenja rezervnih delova Neizvesnost proizvodnje Proizvodni pogon
Drugi slučajni proizvodni faktori	Neizvesnost obaveze Proizvodna odgovornost Emisija zagađivača
R & D nesigurnost	Neizvesni rezultati istraživanja i razvojnih aktivnosti
Kreditna nesigurnost	Problemi sa kolekcionarima
Ponašanje neizvesnosti	Menadžersko ili zaposleno samopouzdanje ponašanja

Izvor: Kreirao autor

Prilikom ulaganja u istraživanje i razvoj postoji neizvesnost u domenu vremenskog okvira za kompletiranje projekta i prirodu projekta. Kreditni rizik koji takođe postoji uključuje probleme sa naplatama koji mog biti direktan uzrok variranja u prihodu korporacije. Ovo je posebno izraženo u bankarskom poslovanju jer visok nivo nenaplativih kredita banaka koje plasiraju zemlje u razvoju očigledan je slučaj loših rezultata koji proizilaze iz kreditnog rizika. Rizici vezani za upravljanje naplatama nisu, međutim, ograničeni na finansijski sektor.

Konačna kategorija rizika po poslovanje korporacija povezana je sa agencijskim odnosima unutar korporacija. U tome domenu značajni su teorijski nalazi koji proizilaze iz radova Jensen-a i Meckling-a koji prepoznaju agenturske rizike kao rizike koji nastaju kao posledica ugovora kojim korporacije angažuju zastupnike da izvrše određene aktivnosti u njihovo ime što uključuje prenošenje ovlašćenja za donošenje odluka na agente.¹¹¹ Ovaj odnos u korporativnom poslovanju postoji kao odnos je između akcionara i menadžer.¹¹² Jensen i Meckling prepoznaju da se menadžeri često suočavaju sa težnjama da povećaju svoju ličnu dobrobit na račun akcionara. Tendencija ostvarivanja lične koristi kada je u pitanju korporativno poslovanje nije ograničena na najviše rukovodstvo kao karakteristično ponašanje već se javlja kod agenata na bilo kom nivou organizacione hijerarhije. Standardni odgovor na problematiku rizika koji nastaju u domenu agenture jeste prilagođavanje organizacione strukture na anuliranje individualnih interese koji bi mogli biti u suprotnosti sa korporativnim ciljevima. U korporativnom upravljanju to podrazumeva promene u internim kontrolama i procedurama procene učinaka zaposlenih

¹¹¹ Jensen M., Meckling W. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. p 308.

¹¹² Isto. p 308.

u korporacijama i spoljnim argumentima koji se angažuju u određenim situacijama. Veoma je važno istaći i viđenje Williamson-a koji rizik od oportunitizma naziva se "neizvesnost u ponašanju".¹¹³ Lessard i Lorange prepoznaju da kako je korporativno poslovanje po pravilu usmereno na multinacionalne operacije rizici ovoga tipa stvaraju veće probleme u dizajniranju odgovarajućih upravljačkih sistema za praćenje menadžerskih performansi.¹¹⁴ Lessard, a potom i Jacque i Lorange baveći se ovom problematikom prepoznaju da na složenosti nadgledanja performansi angažovanih menadžera u međunarodnom kontekstu rizici dolaze i od dispariteta deviznih kurseva, pojava visokih nivoa inflacije posebno hiperinflacije i odstupanje transfernih cena od tržišnih cena.¹¹⁵ Rizik po korporacije takođe dolazi od strane bilateralnih pregovora koji rezultiraju sa ugovorima sa radnom snagom kao inputom. U ovom pogledu postoji značajan uticaj rizika u pogledu odnosa između korporacije i ljudskih resursa kao kolektivne jedinice za koja učestvuje u pregovaranju. Rizika kao što je primećeno postoji i u domenu rada menadžera ili zaposlenih koji krše svoje eksplicitne ili implicitne ugovorne odnose sa korporacijom.

Finansijski odgovor na rizik

Kako je tema ovog rada uglavnom usmerena na finansije, u ovom segmentu rada potrebno je pozabaviti se finansijskim odgovorima na rizik. Do sada je bilo reči o klasifikaciji rizika koji objašnjava relevantne dimenzije neizvesnosti sa kojima se suočavaju korporacije koje posluju na međunarodnom nivou. U suštini finansijskim odgovorima na rizik bavi se segment korporativnog upravljanja zadužena za upravljanje finansijama. Upravljanje finansijskim rizikom i promene u strategiji korporacije su dva pristupa za upravljanje izloženosti riziku u koji utiče na ovaj segment poslovanja korporacija.¹¹⁶

Tehnike upravljanja finansijskim rizikom smanjuju izloženost korporacija rizicima bez promene strategije korporacije. Strateški odgovori generalno utiču na izloženost korporacije u širokom spektru nesigurnosti koje dolaze iz okruženja. Kako će upravljanja finansijskim rizikom u smislu upravljanja promenama biti detaljnije objašnjeno u nastavku, ovde je važnije pažnju posvetiti strateškim odgovorima na rizike. Upravljanje finansijskim rizikom podrazumevaju glavne tehnike smanjenja finansijskog rizika i one se uglavnom ogledaju u kupovini osiguranja i kupovina i prodaja finansijskih instrumenata (terminski ugovori, terminski ugovori, svopovi i opcije).¹¹⁷ Terminski ugovori zahtevaju od prodavca ugovora da isporuči unapred određenu količinu dobara u određenom vremenskom periodu u budućnosti. Mogućnost zaključavanja fiksne cene je ključna karakteristika smanjivanja rizika budućih ugovora za obe strane: kupca i prodavaca. Instrumente za obradu kapitala široko koriste multinacionalne korporacije koje posluju u domenu upravljanja deviznim rizikom.

¹¹³ Williamson O. (1975): *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press. p 326.

¹¹⁴ Lessard D. (1979): *Transfer prices, taxes, and financial markets: Implications of internal financial transfers within the multinational corporation*. Greenwich, Conn.: JAI Press. p 101-25.

¹¹⁵ Jacque L. (1984): Hyperinflation and global strategic management. *Columbia Journal of World Business*, 19(2). p68-75.

¹¹⁶ Akerlof G. (1970): The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84. p488-500.

¹¹⁷ Baird I., Howard T. (1985): Toward a contingency model of strategic risk-taking. *Academy of Management Review*, 10. p 230-44.

Različiti odgovori na finansijske rizike koji se najčešće koriste u praksi korporativnog upravljanja mogu se predstaviti u sledećoj tabeli.

Tabela 4: Korporativni organizacioni odgovori na rizike

Upravljanje finansijskim rizikom	Sadašnji ili budući ugovori o osiguranju
Strateško upravljanje rizikom	<p>Izbegavanje</p> <ul style="list-style-type: none"> - diverzifikacija - odlaganje ulaska na nova tržišta - Niše niskog rizika <p>Kontrola</p> <ul style="list-style-type: none"> - Političke aktivnosti - Stvaranje tržišne snage - Razmena rizika - Vertikalna integracija - Horizontalno spajanje i akvizicije <p>Saradnja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dugoročni ugovori sa dobavljačima ili kupcima - Dobrovoljno ograničavanje konkurencije - Savez ili zajednička ulaganja - Sporazumi o franšizi - Aranžmani za licenciranje i podugovaranja - Učešće u konzorcijumima - Međusobno povezivanje članova odbora (Interlocking directorates) - protok personala među korporacijama <p>Imitacija</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imitacija proizvodnih i procesnih tehnologija - Praćenje drugih korporacija u prelasku na nova tržišta <p>Fleksibilnost</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversifikacija - Diversifikacija proizvoda - Geografska diverzifikacija <p>Operativna fleksibilnost</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fleksibilnost inputa - Fleksibilnost radne snage - Fleksibilnost veština radne snage - Fleksibilnost fabrika i opreme - Multinacionalna proizvodnja

Izvor: Kreirao autor

Prema postojećoj teoriji finansiranja korporacije mogu da zaštite svoju izloženosti od kretanja na deviznim i robnim tržištima na sadašnjim i budućim tržištima i da osiguraju različite gubitke, stepen do kojeg su razvijeni neophodni instrumenti i tržišta osiguranja varira od zemlje do zemlje. Štaviše, čak i u zemljama sa najširim spektrom instrumenata finansijskog tržišta, ne postoje instrumenti za zaštitu ili osiguranje kako bi se smanjila izloženost mnogim rizicima koji su pomenuti. Nedostatak korelacije između izloženosti korporacija rizicima i instrumenata zaštite ukazuje na potrebu inkorporiranja strateških odgovora na rizike i finansijske taktike u upravljanju korporativnim rizikom.

Nepostojanje tržišta radi zaštite izloženosti mnogim neizvesnim tržišnim uslovima je sama posledica određenih rizika. Na primer, tržišta fjučersa slabije su razvijena za proizvode koji imaju veliku neizvesnost u pogledu kvaliteta. Tržišta osiguranja propadaju zbog jednostavnog nedostatka informacija kako bi se izvršile procene rizika ili zbog

asimetričnih informacija o ponašanju i izloženosti učesnika koji traže osiguranje. Akerlof primećuje u tom kontekstu da asimetrija informacija dovodi do problema negativnih izbora koji mogu, u krajnjoj liniji, eliminisati pokrivenost osiguranja za čitavu klasu izloženosti.¹¹⁸ Skrining kupaca može ublažiti problem "nepostojećih" tržišta za prenos rizik. Korporacije kupuju osiguranje za zaštitu od imovinskih i gubitaka žrtava i rizika koji se odnose na proizvode. Osiguravajuće kuće i agencije koje osiguravaju državne aktivnosti (kao što je U.S. Overseas Private Investment Corporation) i multilateralne organizacije (na primer, Multilateral Investment Guarantee Agency) imaju politiku osiguranja koja štiti strane direktne investicije od eksproprijacije imovine, građanskih ratnih sukoba, i nekonvertibilnosti valuta. Uz izuzetke odgovornosti za proizvod i invalidnosti radnika, pokriće osiguranja za izloženost industriji i nesigurnost korporacija je ograničeno. Troškovi koji se odnose na kupovinu osiguranja su deo premije koja premašuje očekivanu vrednost rashoda korporacija. Ova plaćanja koja prelaze očekivanu vrednost gubitka pokrivaju troškove poslovanja osiguravajućih društava, kao i implicitne troškove moralnog hazarda i negativnog izbora.¹¹⁹ U slučajevima gde je moguće osiguranje fjučersa ili osiguranje od mogućih gubitaka, ograničeno zbog nedostatka razvoja tržišta, fokus upravljanja rizikom se pomera od finansijske prakse ka strateškim potezima koji smanjuju izloženost rizicima na tržištu.

Strateško upravljanje rizikom podrazumeva pre svega da iako su svojstva za smanjenje rizika terminskih ugovora i osiguranja rigorozno istraživana u literaturi finansija i osiguranja, implikacije na upravljanja rizicima korporativnih strategija nisu dovoljno istražene. Postoji, ipak, niz strateških poteza koji mogu potencijalno ublažiti rizike povezane sa neizvesnostima koje su ranije opisane.

Najčešće korišćeni "generičkih" odgovori na rizike iz okruženja jesu izbegavanje, kontrola, saradnja, imitacija i fleksibilnost što je i prikazano u prethodnoj tabeli. Izbegavanje rizika se javlja kada menadžment korporacije smatra da je rizik povezan sa radom na datom proizvodu ili geografskom tržištu neprihvatljiv. Za korporaciju koja je već aktivna na veoma neizvesnom tržištu, izbegavanje neizvesnosti podrazumeva izlazak kroz ukidanje specijalizovanih sredstava posvećenih generisanju spornih outputa na datom tržištu. Za korporacije koje još uvek ne učestvuju na tržištu, izbegavanje rizika podrazumeva odlaganje ulaska na tržište dok okruženje ne dobije prihvatljive karakteristike.¹²⁰ Korporacije mogu izbeći rizik kroz strategiju učestvovanja samo na tržištima sa malom neizvesnosti. Korporacije mogu da kontrolišu važne okolnosti iz okruženja kako bi smanjile rizike.¹²¹ Istraživanje koje su sproveli MacCrimmon i Wehrung pokazuje da su menadžeri radi da pokušavaju da kontrolišu neizvesne varijable, a ne pasivno da tretiraju rizike kao ograničenja u okviru kojih moraju da deluju.¹²² Primeri kontrolnih strategija uključuju političke aktivnosti (npr. Lobiranje za ili protiv zakona,

¹¹⁸ Akerlof G. (1970): The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84. p488-500.

¹¹⁹ Shapiro A., Sheridan T. (1986): *An integrated approach to corporate risk management*, Chew, editors, Blackwell, Boston. p157.

¹²⁰ Vernon, Raymond. 1983. *Organizational and institutional responses to international risk*. In Richard J. Herring, editor, *Managing international risk*, 191-216. New York: Cambridge University Press.

¹²¹ Cyert, Richard M. & James G. March. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Engle wood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. 6

¹²² Moran, Theodore H. 1983. *International political risk assessment, corporate planning and strategies to offset political risk*. In Fariborz Ghadar, Stephen J. Kobrin & Theodore H. Moran, editors, *Managing international political risk: Strategies and techniques*, 158-66. Washington, D. C: Bond Publishing Co.

propisa ili trgovinskih ograničenja), sticanje tržišne moći i preduzimanje strateških poteza koji ugrožavaju konkurente u predvidljivim (i unapređenim) obrascima ponašanja.¹²³ Upotreba tržišne moći za sprečavanje ulaska novijih konkurenata i kontrolu postojećih konkurenata je primarni fokus Porterovih istraživanja koja su se odnosila na upravljanje neizvesnošću.¹²⁴ Mascarenhas u svome pogledu na ovu problematiku uključuje uticaj na potrošače kroz oglašavanje i promociju kao još jedan primer odziva kontrole na neizvesnosti.¹²⁵ Vertikalna integracija takođe predstavlja alat za kontrolu ulaska novih konkurenata ili neizvesnosti potražnje.¹²⁶ Horizontalna spajanja i akvizicije takođe predstavljaju menadžerske pokušaje kontrole rizika koji dolaze od strane konkurencije kroz prilagođavanje industrijske strukture.¹²⁷

U domenu sredstva za postizanje smanjenja rizika moguće je primetiti da postoje aktivnosti koje se karakterišu kao kooperacija i kao kontrolisani odgovori na rizike. Potrebno je istaći da kooperacija može biti razlikovana od kontrolisanih odgovora na rizike u tome domenu da kooperacija uključuje multilateralne sporazume, a ne jednostranu kontrolu, kao sredstva za postizanje smanjenja nesigurnosti. Upravljanje rizicima putem ordinaciju rezultirala povećanom međusobnom zavisnošću ponašanja i smanjenjem autonomije koordinacionih organizacijama šta ukazuju Pfeffer i Salancik 1978.¹²⁸

Razni naučnici ukazuju na to da kooperativne strategije za smanjenje rizika uključuju dugoročne ugovorne sporazume sa dobavljačima, dobrovoljno ograničavanje konkurencije, saveze radi zajedničkih ulaganja, sporazume o franšizi,¹²⁹ sporazume o licenciranju tehnologije i učešće u konzorcijumima.¹³⁰ Pennings prepoznaje da preklapanje članstva u upravnim odborima (koje se u žargonskoj terminologiji korporativnog upravljanja naziva interlocking directorates) i tokovi osoblja mogu olakšati koordinaciju međusobne saradnje.¹³¹ Zagovornici institucionalističkog stava kao što su Di Maggio i Powell ukazuju na to da se u uslovima rizika korporacije mogu poslužiti imitacionima strategijama konkurenata kao sredstvo za suočavanje sa rizikom, posebno ukoliko se radi o uspešnim strategijama. I pored toga što ovakvo delovanje dovodi do koordinacije među konkurentima u industriji, ovakvo delovanje je različito od kontrole ili strategije saradnje među korporacijama.

¹²³ Allaire, Yvan & Mihaela E. Firsirotu. 1989. Coping with strategic uncertainty. *Sloan Management Review*, 30(3):p. 7-16.

¹²⁴ Videti: Porter, Michael E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

¹²⁵ Mascarenhas, Briance. 1982. Coping with uncertainty in international business. *Journal of International Business Studies*, 13(2): p.87-98.

¹²⁶ Allaire, Yvan & Mihaela E. Firsirotu. 1989. Coping with strategic uncertainty. *Sloan Management Review*, 30(3): p.7-16.

¹²⁷ Pennings, Johannes M. 1981. Strategically inter dependent organizations. In Paul C. Nystrom & William H. Starbuck, editors, *Handbook of organizational design*, Vol. 1, 433-55. New York: Oxford University Press.

¹²⁸ Videti: Pfeffer, Jeffrey & Gerald R. Salancik. 1978. *The external control of organizations: Are source dependence perspective*. New York: Harper & Row.

¹²⁹ Allaire, Yvan & Mihaela E. Firsirotu. 1989. Coping with strategic uncertainty. *Sloan Management Review*, 30(3): p. 7-16.

¹³⁰ Akerlof, George A. 1970. The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84: p.488-500.

¹³¹ Isto, Pennings, Johannes M. p. 433.

Ovo je veoma značajno ukoliko se određena korporacija nalazi na liderskoj poziciji u nekoj industriji jer ukoliko ostale korporacije koriste istu strategiju odgovora na rizik ona može biti u stanju da predvidi odgovore rivala, jer su njihovi odgovori samo zaostale imitacije njenih strateških odgovora na rizik. Vernon primećuje da strategije imitacije (oponašanja ili praćenja lidera) dovode do similarne strategije određivanja cena i predstavlja dobru bazu za objašnjenje zašto određene korporacije u oligopolnim industrijama ulaze na ista međunarodne tržišta.¹³² Mansfield, Schwartz i Wagner napominju da sa druge strane imitacija proizvodnih i procesnih tehnologija može biti održiva strategija ukoliko se mogu postići niži troškovi, ali da ovo pravilo važi samo u nekim određenim industrijama.¹³³ U praksi poslovanja korporacija prepoznaje se i odgovor na rizike koji podrazumeva menadžerske poteze za povećanje fleksibilnosti u nastupu na tržištima. Prema navodima Mascarenhas-a strateška fleksibilnost predstavlja sposobnost organizacije da se prilagodi snažnim, brzim nastancima rizičnih situacija iz okruženja.¹³⁴

Porter analizirajući ovu problematiku ukazuje na to da se fleksibilnost korporacija povećava, ukoliko dolazi do neprestanog delovanja korporacija u neizvesnim okolnostima.¹³⁵ Opozitno stavu Potera, Harrigans navodi da se korporacije suočavaju sa strateškom nefleksibilnošću kada ne mogu da izvrše transfer svoje imovine bez trenja, gde pod trenjem podrazumeva drastične napore.¹³⁶ Ono što je veoma važno istaći po pitanju fleksibilnosti jeste to da ona za razliku od strategija kontrole i saradnje koje zapravo pokušavaju da povećaju predvidljivost rizika i njihovih uticaja, fleksibilnost utiče na povećanje dominantnosti određene korporacije i ostavljajući rizik spoljnih faktora na ne promenjenom nivou. Fleksibilnost upravljanja rizicima unutar korporacija odnosi se na sve segmente poslovanja i to podrazumeva diverzifikaciju proizvoda, dobavljača, fleksibilnost nabavljanja materijala i skladištenje, fleksibilnost brzine dizajna i promene kvantiteta proizvodnje, fleksibilnost radne snage.

1.6. Modeli korporativnog upravljanja

Strukturu korporativnog upravljanja korporacija u određenim državama determinišu određeni set faktora, kao što su: pravni i regulatorni okvir koji ističe prava i odgovornosti svih strana uključenih u korporativno upravljanje; de facto realnosti korporativnog okruženja u zemlji; i statutu korporacije. Iako se odredbe o korporativnom upravljanju mogu razlikovati od korporacije do korporacije, mnogi faktori na sličan način utiču na korporacije. Upravo iz tog razloga nije moguće reprezentovati jedna unificirani oblik modela korporativnog upravljanja. Kada se govori o modelima korporativnog upravljanja potrebno je ukazati na to da oni po svojoj prirodi poseduju određene karakteristike ili sastavne elemente, koji ih razlikuju od onih koji se javljaju u drugim zemljama.

¹³² Vernon, Raymond. 1983. *Organizational and institutional responses to international risk*. In Richard J. Herring, editor, *Managing international risk*, p. 191-216. New York: Cambridge University Press.

¹³³ Videti Mansfield, Edwin. (1981), (third edition). *Micro economics: Theory and applications*. New York: W.W. Norton.

¹³⁴ Mascarenhas, Briance. 1984. Coping with uncertainty in international business. *Journal of International Business Studies*, 13 (2) : 87-98, p. 74.

¹³⁵ Videti: Porter, Michael E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

¹³⁶ Harrigan, Kathryn R. 1985. *Strategic flexibility: A management guide for changing times*. Lexington, Mass.: Lexington Books. 125.

U tom kontekstu moguće je primetiti da postoje određeni zbirni modeli upravljanja sa posebnim karakteristikama. Izučavanjem postojećeg naučnog fonda moguće je uočiti nekoliko pristupa. Prvi pristup polazi od stanovišta da se korporativno upravljanje i korporativni upravljački mehanizmi nisu pođednako razvijali u različitim delovima sveta, te je tako, s jedne strane razvoj išao u SAD i Velikoj Britaniji a na drugi način u Nemačkoj i Japanu. U nekim uslovima razvoj je bio brži, negde usporeniji, u nekim je imao svojstva opšte civilizacijskog, a u drugim nacionalno kulturnog obeležja. Posledica navedenog jeste i nastanak i razvoj dva modela korporativnog upravljanja, koji se u velikoj meri imenuju kao: 1) otvoreni i 2) zatvoreni model korporativnog upravljanja, u kojima su na specifičan način rešeni: 1) sistem alokacije socio-ekonomske moći, 2) način ocene efikasnosti rada menadžera i 3) pozicija, odnosno odnos menadžmenta i vlasnika.

Otvoreni model korporativnog upravljanja je razvijen u SAD i Velikoj Britaniji, te se stoga i imenuje kao angloamerički model korporativnog upravljanja, mada neki autori ovaj model imenuju i kao tržišni model, autsajderski model i dr. Prvobitno svojstvo ovog modela odnosi se na ulogu kontrole rada i uspešnosti lidera- menadžera, korporacije čine tržište kapitala, a ne vlasnici korporacije, iz razloga, što u navedenim državama nije izvršena visoka koncentracija korporativnog vlasništva, kao što je to slučaj u Nemačkoj i Japanu. Kod njih je još uvek jako prisutno raspršeno vlasništvo, te da akcionari ne predstavljaju bitnog subjekta u upravljanju, već su to menadžeri korporacije. Drugo bitno svojstvo ovog modela upravljanja čini to da kažnjavanje i smenu neuspešnih menadžera ne vrše vlasnici korporacija (što je praksa kod drugog, otvorenog modela), već subjekti van korporacije odnosno neprijateljski i drugi preduzimači. Treće bitno svojstvo ovog modele jeste strah od preuzimanja koji prisiljava menadžere navedenih korporacija da rade što kvalitetnije kako bi što bolje iskoristili raspoložive kapacitete i time povećali prihode akcionara, njihovih vlasnika. Četvrto bitno svojstvo ovog modela korporativnog upravljanja čini to da i kod vlasnika korporacija u ovim državama pretila opasnost menadžerima da će biti smenjeni ukoliko ne budu uspešni i radili u njihovom interesu, s tim da takva pretnja nije direktna, kao kod drugog modela, već indirektna i ona se manifestuje u spremnosti vlasnika korporacije čiji menadžeri ne rade u interesu korporacije tj. ako cene akcija počnu da padaju, da prodaju svoje akcije i time obaveste javno mnjenje o stanju korporacije i sposobnosti njenih menadžera. Peto bitno svojstvo ovog modela korporativnog upravljanja čini pozicioniranje menadžera kao ključnog subjekta korporativnog upravljanja, čija je uloga u upravljanju suštinska. Kod njih je moć, te menadžer donosi odluke o svim bitnim pitanjima korporacije, pri čemu često svoje interese stavlja ispred interesa akcionara, vlasnika korporacije.

Postavlja se pitanje, zašto se akcionari u ovom modelu aktivno ne uključuju u proces upravljanja korporacijama. Razlog nije samo u usitnjenom vlasništvu, već i u problemu tzv. free-ridinga. Naime, veoma veliki broj akcionara u korporacijama tih država radije prihvataju status "slobodnih strelaca," nego da aktivno upravljaju korporacijom, a sve iz razloga što su troškovi nadzora rada menadžera veoma visoki. Ovaj model korporativnog upravljanja ima mogućnost manipulacije, lažnih prikazivanja uspešnosti rada korporacije (visine cene akcija) od strane top - menadžmenta i nastanak raznih skandala kao npr. Enrona«, „WorldComa“ i dr.

Drugi model korporativnog upravljanja se u teoriji često naziva model korporativnog upravljanja praktikuje se u kontinentalnoj Evropi i u Japanu. Neki autori ga nazivaju i unutrašnji (insajderski, kontinentalni ili kontinentalno - japanski model korporativnog upravljanja. Bitno se razlikuje od angloameričkog modela, jer ima druga svojstva. Prvo

svojstvo jeste veoma visoka vlasnička koncentracija, mnogo viša nego u državama angloameričkog modela. U tom kontekstu primer je Nemačka velike ili glavne finansijske institucije nadziru 60% vlasničkog kapitala koji je prisutan na berzama i te institucije obavljaju nadzornu funkciju. Finansijske institucije - banke imaju pretežno oko 10% vlasničkog kapitala i nadziru znatan udeo vlasničkog kapitala svojih depozitara. Drugo bitno svojstvo je suštinski dominantni položaj akcionara u korporacijama, gde oni imaju moć, oni su osnovni subjekti u sistemu upravljanja. Oni su subjekt u korporacijama na način što nadziru proces poslovanja i mere rad menadžera, obzirom da imaju kontrolni paket akcija. Treće svojstvo odnosi se na činjenicu da su akcionari, vlasnici korporacije glavni instrumenti nadzora i kontrole uspeha i učinka rada njenih menadžera.

Oni preko svog nadzornog odbora, prate i cene rad, oni ih stimulišu i obrnuto i smenjuju, ukoliko su neuspešni, ne čekaju da to čini bilo ko drugi. Četvrto svojstvo odnosi se na okolnost da se ocena menadžera - uspešnost ili obrnuto, vrši na osnovu internih a ne eksternih indikatora, kao što je to slučaj u angloameričkom modelu. Ti indikatori predstavljaju norme učinka tj. uspešnosti menadžera, koje postoje korporacijama koje deluju u okviru ovog modela. U ovu svrhu koristi se i tržište kapitala, ali u mnogo manjoj meri nego u angloameričkom modelu, obzirom da je u njemu objavljivanje informacija ograničeno i skromno razvijeno. Peto svojstvo je da institucionalni investitori imaju manji značaj nego u angloameričkom modelu, jer su u državama ovog modela značajni vlasnici akcija korporacija. U SR Nemačkoj privatne korporacije su vlasnici 40% akcija korporacija, finansijske institucije poseduju 30-tak% akcija, a privatna lica nešto više od 15%. U Francuskoj, manje od 50% akcija drže domaće i strane korporacije, privatna lica poseduju trećinu akcija, a finansijske institucije četvrtinu. Šesto svojstvo je da poslovne banke imaju značajnu ulogu u sistemu korporativnog upravljanja. Banke su u korporacijama u kojima se ovaj model primenjuje istovremeno i kreditori i vlasnici akcija. Stoga ove korporacije imaju veći dugovni (tuđi) nego vlasnički (sopstveni) kapital. Kod njih je učešće bankarskih kredita u ukupnim obavezama dominantno, što nije slučaj sa korporacijama otvorenog modela kod kojih vlasnički kapital daleko nadmašuje tuđi. Poslovne banke imaju veoma značajnu nadzornu funkciju nad menadžmentom, kako u Nemačkoj tako i u Japanu, obzirom da su u poziciji da koriste informacije koje imaju kao insajderi sistema korporativnog upravljanja. Sedmo svojstvo je nadzorna i upravljačka funkcija jasno razgraničena. Nadzornu vrši nadzorni odbor, a drugu top-menadžment-uprava tj. upravni odbor. Upravni odbor vodi poslovanje korporacije, a nadzorni odbor prati i vrši kontrolu njihovog rada i učinka, i istovremeno štiti interese akcionara, vlasnika korporacije.

Ovaj model korporativnog upravljanja ima određene slabosti. Osnovna slabost je nedovoljna transparentnost, obzirom da se samo delimično oslanja na tržište kapitala. Neprijateljsko preuzimanje kod ovog modela nema bitnu ulogu, jer su ona u osnovi veoma retka, i to a) zbog male uloge tržišta kapitala i b) visoke koncentracije korporativnog vlasništva.

Prema drugom pristupu, moguće je identifikovali tri bazična modela korporativnog upravljanja koji se javljaju u razvijenim ekonomijama. Tri bazična modela korporativnog upravljanja koji se mogu izdvojiti su:

- 1) anglo-američki model,
- 2) japanski model i
- 3) nemački model.

Iako različiti svaki od prezentovana tri modela poseduje određene bazične sastavne elemente koji se mogu prepoznati kod svih pomenutih modela, a to su:

- ključne aktere u korporativnom okruženju;
- vlasništvo nad akcijama u datoj zemlji;
- sastav odbora direktora (ili odbora, u nemačkom modelu);
- regulatorni okvir;
- zahtevi za javnim objavljivanjem finansijskih izveštaja za korporacije koje posluju u javnom sektoru;
- korporativne radnje koje zahtevaju odobravanje akcionara i;
- interakciju među ključnim učesnicima na konkretnom tržištu.

Razumevanja radi u nastavku će biti prikazane specifičnosti koje se odnose na svaki od prezentovanih modela, biće izvršen njihov opis i biće analizirane informacije, koje bi mogle da pruže saznanja o odgovorima na koji je način je došlo do razvoja konkretnog sistema kao posledica delovanja faktora i uslova koji su bili specifični za svaku državu u kojoj je konkretni model nastao.

Anglo-američki model

Posmatranjem Anglo-američkog modela korporativnog upravljanja može se utvrditi da njega odlikuju sledeće karakteristike:

- segment vlasništva nad individualnim i institucionalnim investitorima koji nisu povezani sa korporacijom (poznati su kao autsajderi);
- dobro razvijen zakonski okvir koji definiše prava i odgovornosti tri ključna aktera, odnosno menadžmenta, menadžera i akcionara;
- jednostavan postupak interakcije između akcionara i korporacije, kao i među samim akcionarima međusobno tokom ili izvan skupštinskih sastanaka.

Primarna karakteristika koja je veoma važna za ovaj modela je da se prikupljanje kapitala za finansiranje javlja kao zajednička aktivnost prikupljanja kapitala za poslovanje korporacije emisijom akcija na tržištu hartija od vrednosti i to je izrazito karakteristično za korporacije koje dolaze iz Engleske i SAD. Upravo ova karakteristika predstavlja između ostalog razlog zašto su SAD najveće tržište kapitala na svetu, i zašto je Londonska berza treće po veličini berzansko tržište na svetu (po nivou tržišne kapitalizacije) nakon Njujorške berze - York Stock Exchange (NYSE) i berze u Tokiju. Upravo ovo potvrđuje postojanje uzročne veze između kretanja kapitala, veličine tržišta kapitala i razvoja sistema korporativnog upravljanja. ono što je veoma važno napomenuti da u ovakvom sistemu veoma važnu ulogu imaju Institucionalni investitori kako na tržištu kapitala, tako i u korporativnom upravljanju. S obzirom na činjenicu da je i u Engleskoj funkcionalan isti modela jasno je da se javlja ista situacija. Takođe je važno napomenuti da isti model korporativnog upravljanja nalazi svoje mesto i u Australiji, Kanadi, Novom Zelandu i još nekoliko drugih zemalja.

Ključni akteri anglo-američkog modela

Ključni akteri u anglo-američkom modelu predstavljaju rukovodstvo, izvršni direktori i direktori , vlasnici kapitala, agencije koje je oformila vlada, berza, samoregulativne organizacije i konsultantske korporacije koje pružaju ekspertizu korporacijama i akcionarima u domenu korporativnog upravljanja. primarna tri igrača su rukovodstvo, izvršni direktori i direktori i vlasnici kapitala. Zajedno formiraju ono što se obično naziva "trougao korporativnog upravljanja". Anglo-američki model, razvijen u kontekstu ekonomije slobodnog tržišta, i u svojoj suštini pretpostavlja odvajanje vlasništva i

kontrole u većini korporacija. Ova važna regulatorna razlika ima veoma veliki značaja za poslovne i socijalne ciljeve, iz prostog razloga što investitori doprinose kapitalu i održavaju vlasništvo u korporaciji, a generalno izbegavaju pravnu odgovornost za delovanje korporacija. Investitori izbegavaju pravnu odgovornost odričući se kontrole nad upravljanjem korporacijama i angažujući menadžment za "operativno" upravljanje poslovima korporacije. Plaćanja koja nastaju na relaciji vlasnici(akcionari) - menadžment koja reprezentuju benefite koje ostvaruju profesionalni menadžeri nazivaju se "agencijski troškovi". Veoma važna činjenica koja je već bila razmatrana u domenu rizika je ta da se interesi akcionara i menadžmenta ne moraju uvek poklapati. Ipak u ovom domenu postoje brojni zakoni koji regulišu poslovanje korporacije u zemljama koje koriste anglo-američki model. Zakonska regulativa ovoga tipa zapravo pokušava da "pomiri" ovaj sukob na nekoliko načina. Primarni način na koji zakonodavna regulativa to pokušava da učini je putem propisivanja načina izbora članova odbora direktora od strane akcionara zahtevajući da odbori deluju kao kontrolna tela za interese akcionara, gde odbori imaju jasna prava da nadgledanjem upravljanja u ime akcionara.

Posmatranjem literature koja se odnosi na tematiku anglo-američkog modela U Velikoj Britaniji i SAD-u, moguće je uvideti da je značajan preokret vlasništva nad akcijama nastao zapravo tokom posleratnog perioda i to dovodi do pomeranja od pojedinačnih akcionara do institucionalnih akcionara. U ovom smislu veoma je značajan podatak da su institucionalni investitori su 1990. godine posedovali oko 61% akcija britanskih korporacija, a pojedinci držali oko 21%, a samo devet godina ranije 1981. godine, pojedinci su držali 38 % ukupnog broja akcija. U 1990. godini institucionalni investitori su držali 53,3 % akcija američkih korporacija. Povećanje vlasništva institucionalnih investitora rezultiralo je njihovim sve većim uticajem. Zauzvrat, ovo je pokrenulo aktivnosti u pogledu regulatornih promena namenjenih olakšavanju ostvarenja interesa institucionalnih investitora i njihove interakcije u procesu korporativnog upravljanja.

Upravni odbori većine korporacija kod kojih je moguće prepoznati anglo-američki model upravljanja uključuju postojanje "insajdera" i "autsajdera". "Insajder" („insiders“) predstavlja osobe koje su ili zaposlena u korporaciji na izvršnoj, menadžerskoj poziciji ili uopšte zaposlene ili osobe koje imaju značajne lične ili poslovne odnose sa korporativnim menadžmentom. "Autsajder" („outsiders“) je osoba ili institucija koja nema direktne odnose sa korporacijom ili korporativnim menadžmentom.

Sinonim za insajdera predstavljaju izvršni direktori dok sinonim za autsajdera su nezavisni direktori. Tradicionalno, ista osoba je služila kao predsedavajući odbora direktora i izvršni direktor korporacije. U mnogim slučajevima ova praksa je dovela do zloupotreba, uključujući: koncentraciju vlasti u rukama jedne osobe (na primer, upravni odbor čvrsto kontrolisan od strane jedne osobe koja obavlja funkcije kao predsedavajući odbora direktora i izvršni direktor); koncentracija moći u maloj grupi lica (na primer, upravni odbor sastavljen isključivo od "insajdera"); pokušaja rukovodstva i / ili upravnog odbora da zadrže vlast u dužem vremenskom periodu, bez obzira na interese akcionara; i zanemarivanje interesa akcionara. Veoma je zanimljiv statistički podatak da je do 1990. godine, stanje bilo takvo da je jedna osoba zapravo bila generalni direktor i predsednik odbora u više od 75 % od 500 najvećih korporacija u SAD. Za razliku od SAD, većina odbora u Velikoj Britaniji imala je neizvršne direktore. Mnogi odbori britanskih korporacija do 1992. godine čak 42 % imalo je kao direktore autsajdere, a 9% najvećih britanskih korporacija nije imalo nikakvog spoljnog direktora.

Danas posmatranjem istih statistika moguće je primetiti da postoji jasan trend ka većoj uključenosti "autsajdera" u američke i britanske korporacije. Početkom sredine osamdesetih godina 20-tog veka, nekoliko faktora doprinelo je povećanom interesovanju za korporativno upravljanje u Velikoj Britaniji i SAD. To uključuje: povećanje institucionalnih ulaganja; razvoj zakonodavne regulative u SAD, posebno one regulative koja od institucionalnih investitora zahteva da glasaju na skupštinama akcionara; povećanja aktivnosti preuzimanja (takeover-a) od sredine do kraja 1980-ih godina; prekomerna izvršna nadoknada u mnogim američkim korporacijama i rastući osećaj gubitka konkurentnosti u odnosu na nemačke i japanske korporacije.

Kao odgovor, pojedinačni i institucionalni investitori počeli su da se informišu o trendovima, da sprovode istraživanja i organizuju se kako bi zastupali svoje interese kao akcionari. Njihovi nalazi su bili zanimljivi. Na primer, istraživanje različitih organizacija ukazalo je na to da u mnogim slučajevima postoji veza između nedostatka efektivnog nadzora od strane upravnog odbora i slabog finansijskog učinka korporacije. Pored toga, analitičari korporativnog upravljanja ukazuju na to da su direktori često imali svojevrstne informacione nedostatke prema "unutrašnjim" direktorima i zbog toga su bili ograničeni u njihovoj sposobnosti da pruže efikasan nadzor.

Nekoliko faktora uticalo je na trend povećanja procenta "autsajdera" u odborima direktora britanskih i američkih korporacija. Ti faktori pre svega uključuju promenu obrazaca vlasništva nad akcijama praćeno povećanjem institucionalnih investitora i sve veći značaj institucionalnih investitora i njihovo aktivnije uključivanje u glasanje na sastancima skupština; i preporuke samoregulatornih organizacija kao što je „Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance“ u Velikoj Britaniji i organizacija akcionara u SAD. Ipak pored ovoga sastav odbora i zastupanje odbora ostaju važna zabrinutost akcionara u Velikoj Britaniji i SAD. Možda je to zbog toga što su druga pitanja korporativnog upravljanja, kao što su obelodanjivanja izveštaja i mehanizmi komunikacije između korporacija i akcionara, u velikoj meri su rešeni.

Ono što je veoma važno primetiti jeste to da su po odbori u anglo-američkom modelu po svojoj veličini uglavnom manji od odbora u Japanu i Njemačkoj. Jedno od veoma značajnih istraživanja koje je sprovedeno od strane Spencer Stuart 1993. godine, a obuhvatilo je istraživanje odbora 100 najvećih američkih korporacija otkrilo je da se odbori blago smanjuju, takođe primećena je prosečna veličina od 13 članova, u poređenju sa prosekom od 15 članova u 1988. godini.

Regulatorni okvir u anglo-američkom modelu

U Velikoj Britaniji i Sjedinjenim Američkim Državama veliki broj zakona i sveobuhvatan regulatorni okvir definišu odnose između rukovodstva, direktora i vlasnika kapitala. U SAD, federalna agencija koja nosi naziv Securities and Exchange Commission (SEC), reguliše industriju hartija od vrednosti, uspostavlja zahteve za objavljivanjem izveštaja korporacija i reguliše komunikaciju između korporacija i akcionara, kao i među akcionarima. Zakoni koji uređuju penzijske fondove takođe imaju značajan uticaj na korporativno upravljanje. Godine 1988. agencija Odeljenja za rad - Department of Labor pod čijom nadležnošću se nalazi regulisanje privatnih penzijskih fondova donela je regulativu po kojoj korporacije imaju "fiduciarnu odgovornost" da izvršavaju svoja vlasnička prava na osnovu vlasništva. Ova odluka je imala veliki uticaj na ponašanje privatnih penzionih fondova i drugih institucionalnih investitora, što je dovelo do toga da institucionalni investitori budu snažno zainteresovali za sve aspekte korporativnog

upravljanja, prava akcionara i naravno za glasanje na skupštinskim sastancima. Veoma je važno znati i to da pošto su američke korporacije registrovane i "inkorporirane" u određenim državama, državni zakoni su upravo ti koji postavljaju osnovni okvir za sva prava i obaveze tih korporacija, i oni se razlikuju od države do države unutar SAD-a.

U poređenju sa drugim tržištima kapitala, SAD imaju najobuhvatnije zahteve za javnim izveštavanjem i kompleksan, dobro regulisan sistem za komunikaciju sa akcionarima. To u praksi ima veoma veliki uticaj i direktnu povezanost sa veličinom i značajem američkog tržišta hartija od vrednosti, i u zemlji i u inostranstvu. Okvir koji definiše korporativno upravljanje u Velikoj Britaniji sadržan je u parlamentarnim aktima i pravilima koje su ustanovile samoregulativne organizacije, kao što je Odbor za vrednosne hartije i investicije - Securities and Investment Board, koji je nadležan za nadzor tržišta HOV. Za razliku od američkog SEC-a ova agencija nije vladino telo. Iako je okvir za obelodanjivanje i komunikaciju sa akcionarima dobro razvijen, neki analitičari tvrde da je samoregulacija u Velikoj Britaniji neadekvatna i ukazuju na to agencija pod patronatom vlade slična američkom SEC-u bila efikasnija. Berze takođe igraju važnu ulogu u anglo-američkom modelu i to putem uspostavljanja listinga, obelodanjivanja izveštaja i raznih drugih aktivnosti.

Kao što je gore navedeno, SAD poseduje najobuhvatnije zahteve za objavljivanjem izveštaja o radu i funkcionisanju korporacija od bilo kog pravnog sistema na svetu. Iako su zahtevi za objavljivanjem visoki u drugim pravnim sistemima gde egzistira prati anglo-američki model, nijedna od njih nije toliko stroga kao u SAD. Od američkih korporacija se traži da otkriju širok spektar informacija. Prema važećoj regulativi sledeće informacije su uključene u godišnje izveštaj ili se nalaze na dnevnom redu godišnjih skupštinskih sastanaka (zvanično poznatih kao proxy statement): korporativni finansijski podaci (na tromesečnoj osnovi u SAD-u); raspodela strukture kapitala korporacije; informacije o svakom nominovanom članu upravnog odbora; ukupna nadoknada koja se isplaćuje svim izvršnim službenicima (top management), kao i pojedinačni podaci o kompenzaciji za svakog od pet najviše plaćenih izvršnih službenika, koji treba da budu imenovani; svi akcionari koji imaju više od pet procenata ukupnog akcijskog kapitala korporacije; informacije o predloženim spajanjima-akvizicijama i restrukturiranju; predložene izmene statuta; i imena pojedinaca i / ili korporacija predloženih kao revizori. Zahtevi u pogledu izveštaja koji se objavljuju u Velikoj Britaniji i drugim zemljama koje prate anglo-američki model su slični. Međutim, oni uglavnom zahtevaju polugodišnje izveštavanje i manje podataka u većini kategorija, uključujući finansijsku statistiku i informacije o kandidatima.

Korporativne aktivnosti koje zahtevaju odobrenje akcionara u anglo-američkom modelu

Dve suštinske aktivnosti, koje se sprovode u korporacijama, zahtevaju odobrenje akcionara po anglo-američkom modelu. To su izbor direktora i imenovanje revizora. Postoje i korporativne aktivnosti koje se ne podrazumevaju i koje takođe zahtevaju odobravanje akcionara i to su: uspostavljanje ili izmenu akcionih planova (jer ovi planovi utiču na nadoknadu); spajanja i preuzimanja; restrukturiranje; i izmene statuta osnivanja.

Postoji jedna važna razlika između SAD i Velike Britanije: u SAD, akcionari nemaju pravo glasa na dividendu koju predloži upravni odbor. U Velikoj Britaniji akcionari glasaju o predlogu dividende.

Anglo-američki model takođe dozvoljava akcionarima da podnesu predloge koji će biti uključeni na dnevni red skupštine. Predlozi - poznati kao predlozi akcionara (shareholder proposals) - moraju se odnositi na poslovnu aktivnost korporacije. Akcionari koji poseduju najmanje deset procenata ukupnog akcijskog kapitala korporacije mogu sazvati vanrednu skupštinu akcionara (extraordinary general meeting - EGM) akcionara. U SAD-u, SEC je izdao širok spektar propisa koji se tiču formata, sadržaja, vremena i objavljivanja predloga akcionara. SEC takođe reguliše komunikaciju među akcionarima.

Interakcija među igračima u anglo-američkom modelu

Kao što je gore navedeno, anglo-američki model uspostavlja složen, dobro regulisan sistem za komunikaciju i interakciju između akcionara i korporacije. Širok spektar regulatornih i nezavisnih organizacija igra važnu ulogu u korporativnom upravljanju. Akcionari mogu svoje pravo glasa izvršavati bez prisustva na godišnjoj generalnoj skupštini lično. Svi registrovani akcionari dobijaju poštom: dnevni red sastanka, uključujući osnovne informacije i sve predloge ("proxy statement"), godišnji izveštaj korporacije i karticu za glasanje- voting card.

Akcionari mogu glasati preko punomoćnika, ili popuniti glasačku karticu i vratiti je poštom korporaciji. Davanjem glasačke kartice korporaciji, akcionar ovlašćuje predsednika odbora direktora da deluje kao njegov punomoćnik i da glasa kako je opisano na glasačkoj kartici.

U anglo-američkom modelu, širok spektar institucionalnih investitora i finansijskih stručnjaka prati performanse korporacije i korporativno upravljanje. To uključuje: razne specijalizovane investicione fondove (na primer, indeksne fondove ili fondove koji "ciljaju" određene industrije); fondovi rizičnog kapitala ili fondovi koji ulažu u nove ili "start-up" korporacije; rejting agencije; revizore; i fondove koja se bave investiranjem u korporacije u stečaju ili problematične korporacije.

Japanski model korporativnog upravljanja

Japanski model korporativnog upravljanja karakteriše visok nivo vlasništva nad akcijama od strane povezanih banaka i korporacija, bankarski sistem je veoma snažan, i prepoznatljive su dugoročne veze između banke i korporacije. Takođe pravni, javni i industrijski politički okvir je koncipiran tako da podrži i promoviše "keiretsu" (industrijske grupe povezane trgovinskim odnosima, kao i međusobnim učešćem u dugovima i kapitala). Kada je u pitanju struktura odbora mora se naznačiti da su upravni odbori sastavljeni skoro isključivo od insajdera, a takođe ih karakteriše i relativno nizak (u nekim korporacijama, čak i ne postoje) nivo učešća spoljnih akcionara, što je posledica komplikovanih procedura za glasanje akcionara.

Kao i za sve korporacije prikupljanje kapitala (Equity financing) je važno i za japanske korporacije. Međutim, u većini japanskih korporacija insajderi i lica povezana sa njima su glavni akcionari. Shodno tome, igraju glavnu ulogu u pojedinačnim korporacijama i u sistemu kao celini. Nasuprot tome, interesi spoljnih akcionara su marginalni. Procenat stranog vlasništva nad akcijama japanskih korporacija je mali, ali može postati važan faktor u stvaranju modela koji će više odgovarati prema spoljnim akcionarima.

Ključni učesnici u Japanskom modelu korporativnog upravljanja

Japanski sistem korporativnog upravljanja je mnogostran. On je pre svega usredsređen na centralnu banku i finansijsku / industrijsku mrežu ili keiretsu. Glavni sistem banaka i keiretsu su dva različita, ali i preklapajuća elementa japanskog modela. Skoro sve

japanske korporacije imaju bliske odnose sa centralnom bankom. Banka pruža korporativnom klijentima kredite, kao i usluge vezane za izdavanje obveznica, emisiju kapitala, poravnanje računa i povezane konsultantske usluge. Centralna banka je uglavnom glavni akcionar u korporacijama širom Japana. U SAD, antimonopolski zakoni zabranjuju jednoj banci da obezbedi ovakvu višestruku uslugu. Umesto toga, ove usluge obično rade različite institucije: komercijalne banke – obezbeđuju kredite; investicione banke - emisija kapitala; specijalizovane konsultantske firme - proxy glasanje i druge usluge.

Mnoge japanske korporacije takođe imaju vrlo snažne finansijske relacije sa mrežom povezanih korporacija. Ove mreže, koje karakteriše transfer duga i kapitala, trgovina roba i usluga i neformalni poslovni kontakti, poznati su kao keiretsu. Industrijska politika usmerena aktima i regulativom vlade takođe igra ključnu ulogu u japanskom sistemu korporativnog upravljanja. Od tridesetih godina 20-tog veka, japanska vlada je sprovodila aktivnu industrijsku politiku dizajniranu u cilju pomoći japanskim korporacijama. Ova politika uključuje zvanično i nezvanično zastupanje u korporacijama, posebno kada se korporacija suočava sa finansijskim poteškoćama. U japanskom modelu korporativnog upravljanja, postoje zapravo četiri ključna aktera i to su: Centralna banka (kao glavni unutrašnji akcionar), pridružene korporacije ili keiretsu (glavni unutrašnji akcionar), menadžment i vlada. Veoma je važno znati da interakcije među ovim akterima služe za povezivanje odnosa umesto za balansiranje, kao što je slučaj u Anglo-američkom modelu. Za razliku od anglo-američkog modela, akcionari koji nisu povezani imaju malo ili nimalo glasova u japanskim korporacijama. Kao rezultat, toga moguće je prepoznati postojanje nekoliko istinski nezavisnih direktora, odnosno direktora (menadžera) koji zastupaju spoljne akcionare.

U Japanu, finansijske institucije i korporacije imaju kompletnu kontrolu nad tržištem kapitala. Slično kao u slučaju Velike Britanije i Sjedinjenih Američkih Država, prepoznaje promena u posleratnom periodu od individualnog vlasništva ka institucionalnom i korporativnom vlasništvu. Finansijske institucije (osiguravajuća društva i banke) prema podacima iz 1990. godine držale su oko 43% japanskog tržišta kapitala, a korporacije (bez finansijskih institucija) su držale 25 %. Strani investitori imali su tada oko udela 3% na tržištu. Kao i u japanskom i u nemačkom modelu, banke su ključni akcionari i razvijaju snažne odnose sa korporacijama, zbog preklapanja uloga i pružana višestrukih usluga. Ovo razlikuje oba ova modela od Anglo-američkog modela, gde su takvi odnosi zabranjeni antimonopolskim zakonodavstvom. Umesto da se oslanjaju na jednu banku, američke i britanske korporacije pribavljaju finansije i druge usluge iz širokog spektra izvora, uključujući dobro razvijeno tržište HOV.

Sastav Odbora direktora u japanskom modelu

Upravni odbor japanskih korporacija je gotovo u potpunosti sastavljen od insajdera, odnosno izvršnih menadžera, najčešće rukovodioca glavnih organizacionih jedinica korporacije i njenog centralnog administrativnog tela. Ako dobit korporacije pada u dužem periodu, centralna banka i članovi keiretsu imaju mogućnost da smene direktore i imenuju svoje nove kandidate u odbor korporacije. Druga praksa u Japanu je imenovanje povučenih državnih birokrata u upravne odbore. Na primer, Ministarstvo finansija može imenovati službenika koji se povlači u odboru banke. U japanskom modelu sastav odbora direktora uslovljen je finansijskim učincima korporacije. Veoma je važno prepoznati i specifičnosti odnosa između vlasničke strukture akcionara i sastava odbora japanskih

korporacija. Za razliku od anglo-američkog modela, predstavnici nepovezanih akcionara (tj. "Autsajdera") retko imaju mesto u odborima japanskih korporacija. Odbori japanskih korporacija su uglavnom veći od odbora u Velikoj Britaniji, SAD i Nemačkoj. Prosečni bord direktora japanskih korporacija sadrži 50 članova.

Regulatorni okvir u japanskom modelu

U Japanu ministarstva kao vladini organi su tradicionalno bila izuzetno uticajna na razvoj industrijske politike. Ministarstva takođe imaju ogromnu regulatornu i kontrolnu moć. Međutim, poslednjih godina, nekoliko faktora oslabilo je razvoj i implementaciju sveobuhvatne industrijske politike. Prvo, zbog sve veće uloge japanskih korporacija u zemlji i inostranstvu, formiranje politika postalo je fragmentirano zahvaljujući uključivanju brojnih ministarstava, što je najvažnije, Ministarstva finansija i Ministarstva za međunarodnu trgovinu i industriju. Drugo, sve veća internacionalizacija poslovanja japanskih korporacija stavlja ih poziciju manje zavisnosti od domaćeg tržišta, pa samim time i manje zavisnosti od industrijske politike. Treće, rast japanskih tržišta kapitala dovelo je do njihove delimične liberalizacije i otvaranja, mada u malom procentu i do usvajanja globalnih standarda. Iako su ovi i drugi faktori ograničili koheziju japanske industrijske politike poslednjih godina, ona je i dalje važan regulatorni faktor, pogotovo u poređenju sa anglo-američkim modelom.

Nasuprot tome, vladine agencije pružaju malu, efikasnu i nezavisnu regulativu japanskom tržištu hartija od vrednosti, što je veoma interesantan podatak, jer je Japanski sistem suštinski bio modelovan na bazi američkog sistema od strane američkih okupacionih snaga nakon Drugog svetskog rata. Uprkos brojnim revizijama, jezgro japanskih zakona o hartijama od vrednosti su vrlo slični američkim zakonima. 1971. godine. Kao odgovor na prvi talas stranih investicija u Japanu, usvojeni su novi zakoni, kako bi se poboljšao sistem izveštavanja korporacija. Najznačajnija regulatorna tela su: Biro za hartije od vrednosti Ministarstva finansija i Komitet za nadgledanje Berze, osnovan pod pokroviteljstvom Biroa za hartije od vrednosti 1992. godine. Komitet za nadgledanje Berze je odgovoran za praćenje usklađenosti poslovanja i istraživanje prekršaja. Uprkos njihovim zakonskim ovlašćenjima, ove agencije tek treba da dosegnu moć nezavisnih regulatornih tela.

Zahtevi za obelodanjivanjem izveštaja u japanskom modelu korporativnog upravljanja

Zahtevi za obelodanjivanjem izveštaja u japanskom modelu korporativnog upravljanja su relativno strogi, ali ne toliko strogi kao u SAD. Od korporacija se traži da objavljuju širok spektar informacija u godišnjem izveštaju i/ili agendi za Skupštinu - AGM, što podrazumeva: finansijske podatke o korporaciji (objavljuju se na polugodišnjoj osnovi); podatke o strukturi kapitala korporacije; pozadinske informacije o svakom imenovanom članu odbora direktora (uključujući ime, zanimanje, odnos sa korporacijom i vlasništvo nad akcijama u korporaciji); agregatni datum nadoknade, odnosno maksimalni iznos naknade za sve izvršne službenike i upravni odbor; informacije o predloženim spajanjima i restrukturiranju; predložene izmene statuta i imena pojedinaca i/ili korporacija predloženih kao revizori.

Režim obelodanjivanja izveštaja u japanskom modelu korporativnog upravljanja razlikuje se od američkog režima (koji se generalno smatra najstrožim na svetu) u nekoliko značajnih karakteristika. To uključuje: polugodišnje objavljivanje finansijskih izveštaja, u poređenju sa tromesečnim obelodanjivanjem u SAD; prikaz podataka o naknadama za izvršne menadžere i članove borda, čini razliku u poređenju sa

pojedinačnim podacima o kompenzaciji za izvršne menadžere u SAD; objavljivanje deset najvećih akcionara korporacije, u poređenju sa zahtevom SAD-a da objavi sve akcionare koji imaju više od pet procenata ukupnog akcijskog kapitala korporacije i značajne razlike između japanskih računovodstvenih standarda i američkih opšte prihvaćenih računovodstvenih praksi (US GAAP).

Korporativne aktivnosti koje zahtevaju odobrenje akcionara u japanskom modelu korporativnog upravljanja

U Japanu, rutinske korporativne aktivnosti koje zahtevaju odobrenje akcionara su: plaćanje dividendi i raspodela rezervi; izbor direktora i imenovanje revizora. Druge uobičajene korporativne aktivnosti koje takođe zahtevaju odobravanje akcionara uključuju i autorizaciju kapitala; izmene statuta i/ili povelje (na primer, promena u veličini i/ili sastavu odbora direktora ili promena u odobrenim poslovnim aktivnostima); plaćanje penzija za direktore i revizore i povećanje ukupnih graničnih nadoknada za direktore i revizore. Statusne korporativne aktivnosti koje takođe zahtevaju odobravanje akcionara uključuju spajanja, preuzimanja i restrukturiranja. Predlozi akcionara su relativno novi fenomen u Japanu. Pre 1981, japansko pravo nije dozvoljavalo akcionarima da donesu rezoluciju na dnevni red godišnjeg sastanka. Amandmanom Trgovačkog zakonika iz 1981. godine navodi se da registrovani akcionar koji drži najmanje 10% akcija korporacije može predložiti pitanje koje treba da bude uključeno na dnevni red skupštine AGM ili vanredne sednice akcionara - EGM-a.

Interakcija među akterima u japanskom modelu korporativnog upravljanja

Interakcija među ključnim akterima u japanskom modelu korporativnog upravljanja koncipirana je tako da povezuje i jača odnose. Ovo je temeljna karakteristika japanskog modela. Japanske korporacije teže da većina akcionara bude dugoročna, poželjno povezana od povezanih aktera. Nasuprot tome, spoljni akcionari predstavljaju mali izborni odbor i uglavnom su isključeni iz tog procesa. Godišnji izveštaji i materijali vezani za skupštinu su dostupni svim akcionarima. Akcionari mogu prisustvovati godišnjem skupštinskom sastanku, glasati preko punomoćnika ili glasati poštom. U teoriji, sistem je jednostavan, međutim, mehanički sistem glasanja je komplikovaniji za ne-japanske akcionare. Godišnji generalni sastanci su skoro uvek proforma, a korporacije aktivno odbacuju neslaganje sa akcionarima. Aktivizam akcionara ograničen je neformalnim i važnim aspektom japanskog sistema: ogromna većina japanskih korporacija održava svoje godišnje sastanke istog dana svake godine, to otežava institucionalnim investitorima da koordiniraju glasanje i nemoguće je prisustvovati lično na više mesta od jednom.

Nemački model korporativnog upravljanja¹³⁷

Nemački model korporativnog upravljanja se bitno razlikuje od modela Anglo-američkog i Japanskog modela, iako neki od njegovih elemenata podsećaju na japanski model. Banke drže dugoročne uloge u nemačkim korporacijama¹³⁸, kao i u Japanu, predstavnici banaka se biraju u odbore nemačkih korporacija. Međutim, ovo predstavlja značajnu

¹³⁷ Nemački model koristi se za upravlje u nemačkim i austrijskim korporacijama. Neki elementi ovog modela primenjuju se i u Holandiji i Skandinaviji. Takođe mora se znati i to da su neke korporacije u Francuskoj i Belgiji nedavno su predstavile neke elemente nemačkog modela (Nap. autora).

¹³⁸ U 1994. godini, oko 10 glavnih nemačkih banaka i korporacija imalo je ograničenja za glasačka prava, iako se prepoznaje postojanje nedavnog novog trenda u zemljama Evropske unije (EU) koji ima tendenciju da ih ukine. (Nap. autora).

razliku od japanskog modela korporativnog upravljanja, gde se predstavnici banaka biraju u korporativni odbor samo u vreme finansijskih problema.

Glavne uloge igraju tri najveće univerzalne banke u Nemačkoj (banke koje pružaju višestruke usluge); u nekim delovima zemlje, banke javnog sektora su takođe ključni akcionari. Postoje tri jedinstvena elementa nemačkog modela koji ga razlikuju od drugih modela koji su već predstavljeni. Dva od ovih elemenata odnose se na sastav odbora i jedan se odnosi na prava akcionara: Prvo, nemački model propisuje dva odbora sa odvojenim članovima. Nemačke korporacije imaju dvostruku strukturu odbora koja se sastoji od upravnog odbora (sastavljenog od insajdera, odnosno rukovodioca korporacije) i nadzornog odbora (sastavljenog od predstavnika radnika / zaposlenih i predstavnika akcionara). Dva bord-a su potpuno različita. Prema regulativi koja postoje jedno lice ne može biti istovremeno u upravnom odboru i nadzornom odboru korporacije. Pored toga, veličina nadzornog odbora utvrđuje se zakonom i ne može se promeniti od strane akcionara. Nadalje, u Nemačkom modelu korporativnog upravljanja i drugim zemljama koje prate ovaj model, ograničenja za glasanje su zakonski regulisana. Ovakva zakonska regulativa ograničava akcionare na glasanje u određenom procentu ukupnog akcijskog kapitala korporacije, bez obzira na vlasničku poziciju i obim udela u vlasništvu.

Većina nemačkih korporacija tradicionalno preferira bankarski sektor kao izvor za finansiranja kapitala. Kao rezultat, kapitalizacija nemačke berze je mala u odnosu na veličinu nemačke privrede. Štaviše, nivo pojedinačnog vlasništva nad akcijama u Nemačkoj je nizak, što odražava konzervativnu strategiju investiranja Nemačke. Stoga nije iznenađujuće što je struktura korporativnog upravljanja usmerena na očuvanje odnosa između ključnih aktera, naročito banaka i samih korporacija. Sistem je donekle ambivalentan prema manjinskim akcionarima, omogućavajući im mogućnost interakcije i dozvoljavajući predloge akcionara, ali i dozvoljava korporacijama da nametnu ograničenja u vezi sa glasanjem.

Procenat stranog vlasništva nad nemačkim kapitalom je značajan. Prema podacima iz 1990. godine on je bio 19 %. Ovaj faktor polako počinje da utiče na nemački model, pošto strani investitori iz i van Evropske unije počinju da se zalažu za svoje interese. Globalizacija tržišta kapitala takođe primorava nemačke korporacije da promene svoje načine korporativnog upravljanja. Kada je Daimler-Benz AG odlučio da svoje akcije učini dostupnim na NYSE -u 1993. godine, primoran je bio da usvoji US GAAP standarde. Ovi računovodstveni principi pružaju mnogo veću finansijsku transparentnost nego nemački nacionalni računovodstveni standardi. Konkretno, Daimler-Benz AG je bio prisiljen da prikaže ogromne gubitke koji su mogli da ostanu "skriveni" po nemačkim računovodstvenim pravilima. Ključni akteri u nemačkom modelu korporativnog upravljanja su Nemačke banke, a u manjoj meri i korporativni akcionari. Slično japanskom sistemu korporativnog upravljanja, banke obično igraju višestruku ulogu kao akcionari, zajmodavci, izdavaoci hartija od vrednosti i asistenti prilikom pribavljanja kapitala i anuliranja dugova, kastodne banke i glasački "agenti" na agenta na sastancima skupštine - AGM.

Godine 1990. tri najveće nemačke banke (Deutsche Bank AG, Dresdner Bank AG i Commerzbank AG) su imale mesta u nadzornim odborima 85 od 100 najvećih nemačkih korporacija. U Nemačkoj su korporacije takođe akcionari, ponekad držeći dugoročne uloge u drugim korporacijama, čak i tamo gde ne postoji industrijska ili komercijalna povezanost između njih. Ovo je donekle slično, ali ne i identično, sa japanskim modelom,

ali vrlo različito od anglo-američkog modela korporativnog upravljanja, gde ni banke ni korporacije nisu ključni institucionalni investitori. Obavezno je uključivanje predstavnika radnika/zaposlenih u većim korporacijama gde postoje brojniji nadzorni odbori takođe razlikuje nemački model korporativnog upravljanja od anglo-američkog i japanskog modela.

Obrazac Podeljenog vlasništva u nemačkom modelu korporativnog upravljanja

Nemačke banke i korporacije su dominantni akcionari u Nemačkoj. Tokom 1990. godine, korporacije su držale 41 % nemačkog tržišta kapitala, a institucionalni vlasnici (pre svega banke) držale su 27 %. Ni institucionalni agenti, kao što su penzijski fondovi (3%) ili pojedini vlasnici (4%) nisu značajni u Nemačkoj. Strani investitori su 1990. godine imali 19%, ali se njihov uticaj na nemački sistem korporativnog upravljanja se povećavao.

Sastav Upravnog odbora ("Vorstand") i Nadzornog odbora ("Aufsichtsrat ") u nemačkom modelu korporativnog upravljanja

Sistem postojanja dva odbora je jedinstvena konstrukcija nemačkog modela korporativnog upravljanja. Nemačkim korporacijama upravljaju kao što se moglo videti nadzorni odbor i upravni odbor. Nadzorni odbor imenuje i razrešava upravni odbor, odobrava glavne odluke uprave; i savetuje upravni odbor. Nadzorni odbor obično se sastaje jednom mesečno. Statut društva određuje finansijski prag korporativnih akata koji zahtevaju odobrenje Nadzornog odbora. Upravni odbor je odgovoran za svakodnevno upravljanje društvom. Upravni odbor se sastoji isključivo od "insajdera" ili rukovodilaca. Nadzorni odbor ne sadrži "insajdere", sastoji se od predstavnika radnika / zaposlenih i predstavnika akcionara.

Zakon o industrijskoj demokratiji i Zakon o radu (The Industrial Democracy Act and the Law on Employee) regulišu veličinu i određuju sastav nadzornog odbora; oni propisuju broj članova koje biraju radnici / zaposleni i broj članova koji biraju akcionari. Broj članova nadzornog odbora određuje se zakonom. U malim korporacijama (sa manje od 500 zaposlenih) akcionari biraju ceo nadzorni odbor. U korporacijama srednje veličine (definisanim sredstvima i brojem zaposlenih) zaposleni biraju jednu trećinu nadzornog odbora. U većim korporacijama zaposleni biraju polovinu od 20 članova Nadzornog odbora. Ovde je veoma važno primetiti dve ključne razlike između nemačkog modela i druga dva modela. Prva je veličina nadzornog odbora koja je određena zakonom i ne može se menjati, druga je da nadzorni odbor uključuje predstavnike radnika/zaposlenih. Iako nadzorni odbor ne uključuje "insajdere", ne mora nužno uključiti samo "autsajdere". Članovi nadzornog odbora koje biraju akcionari obično su predstavnici banaka i korporacija, koji su značajni akcionari. Bilo bi pogodnije da se neke od njih definišu kao "povezani autsajderi".

Regulatorni okvir u nemačkom modelu korporativnog upravljanja

Nemačka ima jaku federalnu tradiciju i federalni i državni zakoni utiču na korporativno upravljanje. Savezni zakoni uključuju: Zakon o akcijama korporacije (Stock Corporation Law), zakon o berzanskom poslovanju (Stock Exchange Law) i trgovinsko pravo (Commercial Law), kao i gore pomenute zakoni koji regulišu sastav nadzornog odbora koji su svi savezni zakoni. Međutim, regulisanje nemačkih berzi je u mandatu država. Savezna regulatorna agencija za industriju hartija od vrednosti (federal regulatory agency for the securities industry) osnovana je 1995. godine. Ona ispunjava raniju prazninu u nemačkom regulatornom okruženju.

Zahtevi za obelodanjivanjem izveštaja u nemačkom modelu korporativnog upravljanja

Zahtevi za obelodanjivanjem izveštaja u nemačkom modelu korporativnog upravljanja su relativno strogi, ali ne toliko strogi kao u SAD. Od korporacija se traži da publikuju širok spektar informacija u godišnjem izveštaju i / ili agendi za Skupštinu AGM. To podrazumeva informacija kao što su: korporativne finansijske podatke (zahtevaju se polugodišnje); podaci o strukturi kapitala; ograničene informacije o svakom imenovanom članu nadzornog odbora (uključujući ime, rodni grad i zanimanje / pripadnost); zbirne podatke za nadoknadu upravnog odbora i nadzornog odbora; podatke o svakom značajnom akcionaru koji drži više od 5 % ukupnog akcijskog kapitala korporacije; informacije o predloženim spajanjima i restrukturiranju; predložene izmene statuta; i imena pojedinaca i / ili korporacija predloženih kao revizori.

Režim obelodanjivanjem izveštaja u nemačkom modelu korporativnog upravljanja se razlikuje od američkog režima, koji se generalno smatra najstrožim na svetu, u nekoliko značajnih segmenata. To uključuje: polugodišnje objavljivanje finansijskih podataka, u poređenju sa tromesečnim obelodanjivanjem u SAD; agregatno otkrivanje nadoknade za izvršne menadžere i nadoknade nadzornog odbora, u poređenju sa pojedinačnim podacima o izvršnim menadžerima i supervizorskih članova odbora u SAD; nema objavljivanja vlasničkog udela članova nadzornog odbora u poređenju sa objavljivanjem udela izvršnih menadžera i članova borda direktora u SAD; i u značajnim razlikama između nemačkih računovodstvenih standarda i američkih GAAP standarda.

Važna ključna razlika u pogledu računovodstvenih standarda u nemačkom modelu korporativnog upravljanja je da se korporacijama dozvoljava nabavka značajnih rezervi. Ove rezerve omogućavaju nemačkim korporacijama da "friziraju" svoju vrednost. Ova praksa nije dozvoljena prema US GAAP standardima.

Do 1995. godine, nemačke korporacije su bile obavezne da objavljuju informacije o akcionarima koji imaju više od 25% ukupnog kapitala korporacije. Ovaj prag je 1995. godine snižen na 5 %, što je dovelo Nemačku u skladu sa međunarodnim standardima.

Korporativne aktivnosti koje zahtevaju odobrenje akcionara u nemačkom modelu korporativnog upravljanja

Rutinske korporativne aktivnosti koje zahtevaju odobrenje akcionara po nemačkom modelu korporativnog upravljanja su: - raspodela neto prihoda (isplata dividendi i izdvajanje u rezerve); ratifikacija akata upravnog odbora za prethodnu fiskalnu godinu; ratifikacija akata nadzornog odbora za prethodnu fiskalnu godinu; izbor nadzornog odbora i imenovanje revizora. Odobrenje akata upravnog odbora i nadzornog odbora u suštini predstavlja "pečat odobrenja" ili "glasanje poverenja". Ako akcionari žele da preduzmu pravnu akciju protiv pojedinih članova bilo kog odbora ili protiv bilo kog odbora u celini, oni se uzdržavaju od potvrđivanja akata odbora za prethodnu godinu.

Za razliku od anglo-američkih i japanskih modela, akcionari nemaju nadležnost da menjaju veličinu ili sastav nadzornog odbora. Oni su određeni zakonom. Druge zajedničke korporativne aktivnosti koje takođe zahtevaju odobravanje akcionara u nemačkom modelu korporativnog upravljanja uključuju i autorizaciju kapitala (koja automatski prepoznaje prava, osim ako je oduzeta od strane akcionara); sporazum o pridruživanju sa zavisnim društvima; izmene statuta i / ili statuta (na primer, promena odobrenih poslovnih aktivnosti) i povećanje ukupne granice nadoknade za nadzorni odbor. Statusne korporativne aktivnosti koje takođe zahtevaju odobravanje akcionara u

nemačkom modelu korporativnog upravljanja uključuju spajanja, preuzimanja i restrukturiranja.

Interakcija među akterima u nemačkom modelu korporativnog upravljanja

Kao i okviri u ostalim zemljama nemački pravni i javni politički okvir je dizajniran tako da pospeši delovanje korporacija, banaka i akcionara u sistemu korporativnog upravljanja. Uloga banak se jasno ističe. U celini, sistem je usmeren ka interesima ključnih aktera. Postoji, ipak, određeni prostor za učešće manjinskih akcionara, potpomognut odredbama koje se odnose na predloge akcionara. Takođe postoji nekoliko prepreka za učešće akcionara, posebno u pogledu ovlašćenja banaka kao depozitara i glasačkih agenata. Većina nemačkih korporacija svoje akcije izdaje na nosioca. Korporacije sa akcijama donosioca dužne su da objave svoj godišnji generalni sastanak u zvaničnom biltenu vlade i proslede godišnji izveštaj i dnevni red sastanka svojoj kastodi banci. Banka prosleđuje ovaj materijal vlasnicima akcija. Ovo često komplikuje postupak primanja materijala, posebno za strane akcionare.

U Nemačkoj većina akcionara kupuje akcije putem banke, a bankama je dozvoljeno da glasaju o akcijama nemačkih korporacija kod kojih imaju depozit. Postupak je sledeći: akcionar daje generalno punomoćje u banci, a banka po tom punomoćju ima pravo da glasa u skladu sa udelom na rok od 15 meseci. Korporacija šalje dnevni red sastanka i godišnji izveštaj u svoju kastodi banku. Banka prenosi ove materijale i preporuke o glasanju akcionarima. Ako akcionari ne pružaju bankama posebna uputstva za glasanje, banka može glasati prema sopstvenom nađenju. Ovo dovodi do potencijalnog sukoba interesa između banke i akcionara.

Ovo takođe povećava potencijalnu glasačku moć banke, jer neki akcionari možda ne daju konkretne instrukcije za glasanje, a banka može izvršiti glasanje u skladu sa njenim tumačenjem. Pošto je nivo pojedinačnog vlasničkog udela u Nemačkoj veoma mali, to nije veliki problem. Ipak, to odražava određenu pro-bankarsku i anti-akcionarsku tendenciju sistema. Ostale prepreke za učešće akcionara uključuju zakonsko ograničenje glasačkog prava i činjenicu da akcionari ne mogu glasati poštom. Akcionari moraju ili prisustvovati sastanku lično ili moraju biti lično zastupani, tj. mora ih zastupati njihova kastodi banka.

Uprkos ovim preprekama, manjinski nemački akcionari nisu neaktivni. U stvari, često se suprotstavljaju predlozima za upravljanje i predstavljaju širok spektar za anuliranje protivpropisnih ugovora i predloga na skupštinama i EGM-a mnogih nemačkih korporacija svake godine. U Austriji manjinski akcionari su manje aktivni, možda zato što je austrijska vlada direktno ili indirektno veliki akcionar u mnogim korporacijama.

1.7. Mehanizmi korporativnog upravljanja

U poslovanju korporacija neophodna je specijalizacija kako bi se postigli efikasniji ciljevi. Specijalizacija je oličena u mehanizma korporativnog upravljanja, regulisana zakonskim propisima, pravilima i činionicima koji kontrolišu korporativne operacije.¹³⁹ Korporativne operacije se obavljaju po određenim mehanizmima korporativnog

¹³⁹ Gillan S. (2006). "Recent Developments in Corporate Governance: An overview", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 12, p.381-402

upravljanja koji se mogu podeliti na interne i spoljne mehanizme.¹⁴⁰ Mehanizme korporativnog upravljanja možemo definisati kao skup alata koji objašnjavaju ovlašćenja, koja utiču na odluke o upravljanju, upravljaju ponašanjem i ograničavaju diskrecioni prostor menadžera. To su sredstva ili kontrolne strukture koje koriste principe da usklade interese principala i agenata i da prate i kontrolišu agente. Svrha ovih mehanizama upravljanja je ograničenje obima i frekvencije troškova agencije i osiguranje da agenti deluju u skladu sa najboljim interesima njihovih principala.¹⁴¹ Korporativno upravljanje vrši se korišćenjem raznih mehanizama (interni i eksterni), kojim vlasnici korporacija vrše kontrolu poslovanja i učinka uspešnosti rada njenih menadžera, pri čemu se istovremeno i onemogućavaju devijativna ponašanja menadžera korporacije, isključivo u svom interesu i za svoj račun. Postoje dve vrste mehanizama korporativnog upravljanja:

- 1) interni mehanizmi,
- 2) eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja.

Interne mehanizme korporativnog upravljanja čine:

- odvajanje izvršnog rukovodstva od vlasništva;
- profesionalizacija rukovodećih funkcija i organa u korporaciji;
- standardi (norme) učinka rukovodilaca;
- merenje i ocenjivanje uspešnosti u radu rukovodilaca;
- sistem nagrađivanja rukovodilaca;
- koncentracija vlasništva;
- nadzorni organi akcionara;
- odnos sa interesno- uticajnim grupama i
- finansijska transparentnost i adekvatno objavljivanje relevantnih informacija.

Odvajanje izvršnog rukovodstva od vlasništva je bitan interni mehanizam, koji je polazna premisa. U velikom broju država nastalih na prostoru bivše SFRJ to se ne praktikuje u dovoljnoj meri, te se u tim novonastalim korporacijama pretežno formira kvazi sistem korporativnog upravljanja. Profesionalizovanje rukovodeće funkcije je jedan od bitnih činilaca internog mehanizma upravljanja korporacijama. Ova funkcija je neizbežni, visokostručni posao, od vlasništva nezavisan posao, koju obavljaju stručni kadrovi.¹⁴² Stručnjaci- rukovodioci nisu vlasnici korporacija, niti njihovi osnivači, suvlasnici akcija. Oni su angažovani eksperti i u skladu sa ekspertskim ugovorima, vode poslovanje i odgovaraju vlasnicima za ostvarene rezultate rada. Savremeni sistemi menadžmenta implementiraju u sebe i jako bitan interni mehanizam korporativnog upravljanja, koji se definiše kao uspostavljanje standarda učinka - normi uspešnosti menadžera. Ti standardi se definišu kao očekivani rezultati poslovanja menadžera u određenom vremenu i prostoru, najčešće tokom i na kraju poslovne godine. Standardi za menadžment su posebno značajni jer na nedvosmislen način pokazuju koje su im i kolike obaveze u vršenju menadžerske funkcije, a za vlasnike, jer im pružaju potrebnu bazu za dobijanje obaveštenja uspešnosti menadžera. Merenje svrhovitosti tj. učinka utvrđuje se za sve menadžere profesionalce u korporaciji, pri čemu je u nekim zemalja pomoćni mehanizam

¹⁴⁰ Videti: Rezaee Z. (2007). *Corporate Governance post-Sarbanes Oxley: regulations, requirements and integrated processes*, John Willey & Sons, Inc.

¹⁴¹ Hill i Jones [32]

¹⁴² Prvi koji je ovu funkciju kao stalni, neizbežni posao u preduzeću definisao je Fajol jedan od tvorca naučnog upravljanja preduzećem. Ovaj velikan iz oblasti menadžmenta je isticao da privredna preduzeća imaju šest bazičnih funkcija, od kojih najvažniju funkciju čini funkcija menadžmenta (Vidi: M. Babić i B. Stvarić; Organizacija korporacija, 1996, str. 66).

a u drugim osnovni, što je posebno slučaj sa američkim i britanskim korporacijama, gde se preko rasta ili pada cena akcija pokazuje uspešnost-neuspešnost menadžmenta u radu. Uobičajeno je da se menadžerima u savremenom korporativnom upravljanja veoma često postavljaju norme na uslovno rečeno na kraći rok:

- 1) planirani ukupni prihod;
- 2) planirana dobit;
- 3) planirana realizacija;
- 4) planirani prinos na kapital;
- 5) planirano tržišno učešće;
- 6) planirani obim proizvodnje ili usluga;
- 7) planirani troškovi poslovanja;
- 8) planirani kvalitet proizvodnje odn. usluge i dr.

Norme- standardi menadžera na duži rok:

- 1) planirani rast vrednosnih akcija korporacije na duži rok;
- 2) planirani prinos na investicije na duži rok;
- 3) planirani rast dobiti korporacije na duži rok i
- 4) planirana vrednost inovacije proizvodnje (u %).

Merenje uspeha u radu menadžera vrši se na taj način što se kompariraju ostvareni i planirani rezultati rada bilo po svim ili po nekim napred navedenim osnovama. Upoređenjem se utvrđuje učinak, koji može biti: 1) u ravni sa programiranim, 2) veći od programiranog i 3) manji od programiranog. Navedena prva dva modaliteta se shvataju kao pozitivni, zadovoljavajući, a treći modalitet kao negativan ili nezadovoljavajući. Merenje uspešnosti se vrši manje više u svim obračunskim periodima tokom i na kraju poslovne godine, praktikujući odgovarajuće indikatore uspešnosti u radu menadžera. Na kraju poslovne godine utvrđuje se njihova krajnja, definitivna uspešnost u radu. Uslov za ovakvu vrsta merenja uspešnosti je nužno postojanje: 1) standarda merila menadžerskog učinka i 2) planske veličine, čime se mogu dobiti pouzdana predstava o uspešnosti ili neuspešnosti menadžera.

Sledeći interni mehanizam korporativnog upravljanja naziva se sistem nagrađivanja menadžera, čiji se značaj ogleda u tome što on utiče na motivaciju menadžera, bilo u pozitivnom ili negativnom smislu, te što kao takav opredeljuje ponašanje menadžera tj. hoće li oni u korporaciji preduzimati aktivnosti koje samo povećavaju njihovu ličnu dobit ili i dobit akcionara. Prilikom definisanja ovog sistema, veoma često se koristi kombinovana primena nekoliko modaliteta nagrađivanja menadžera: prvo: stvaranje pretpostavki da i menadžeri budu vlasnici akcija korporacije na čijem su čelu; drugo: povezanost menadžerskih kompenzacija, nagrada sa ostvarenim rezultatima poslovanja; i treće: uvek prisutna pretnja otpuštanja u slučaju negativnih rezultata poslovanja korporacije u nekom dužem periodu. Sledeći bitan interni mehanizam korporativnog upravljanja često se definiše kao koncentracija vlasništva iz razloga što je samo jedan manji broj vlasnika kapitala u mogućnosti da vrši valjan nadzor nad radom korporacija i efikasnošću menadžera i kod njih je skoncentrisana velika moć u korporacijama, koja prevazilazi moć menadžera. Ona nije delegirana kao kod menadžera već je izvorna.

Koncentracija korporativnog vlasništva izvršena je u Nemačkoj i Japanu, mnogo većeg obima nego u SAD, tako npr. prema Druckeru, u „... Njemačkoj tri najveće banke ove zemlje već dugo kontrolišu oko 60% akcijskog kapitala velikih korporacija, delimično na osnovu direktne količine posedovanih hartija od vrednosti, a delom kroz količinu hartija

od vrednosti koje su u posedu njihovih klijenata a kojim, po nemačkim zakonima, ove banke rukuju i u pogledu kojih imaju pravo glasa“.¹⁴³ Koncentracija kapitala tj. akcionarskog vlasništva je izvršena u svim razvijenim državama, bilo putem banaka, penzionih fondova ili nekih drugih finansijskih institucija. Korporacije imaju dominantne vlasnike, kojima su podređeni menadžeri korporacija i koje oni kontrolišu, vrše merenje njihove uspešnosti, i sl., a što je bitan uslov efikasne primene savremenog korporativnog upravljanja. Na žalost, takva praksa nije u dovoljnoj meri prisutna u zemljama koje prolaze kroz tranzicione procese, jer je u njima dominantno partijsko, a ne profesionalno upravljanje korporacijama u privrednim subjektima. Sledeći bitan interni mehanizam korporativnog upravljanja predstavljaju nadzorni organi akcionara, koji se različito nazivaju u raznim državama, negde su to nadzorni organi ili odbori, negde upravni odbori. Njihova funkcija je dvostruka: s jedne strane su veza između akcionara i menadžera, i s druge strane, oni utiču na ponašanje menadžera, a sve u interesu akcionara korporacije. Ovi organi štite interese akcionara, vršenjem nadzora nad poslovanjem korporacije i ostvarenim rezultatima i efektima na rast korporacije, te se stoga njima daje veliki značaj u sistemu korporativnog upravljanja. U teoriji i praksi, generalno uzev, prisutna su dva pristupa organizovanju nadzornih organa vlasnika odnosno akcionara. Prvi pristup znači postojanje jednog organa koji je odvojen od menadžmenta, uprave korporacije, koji se naziva nadzorni odbor (engl. Supervisory Board). Drugi pristup znači organizovanje jednog jedinstvenog odbora, kako za nadzor, tako i za upravljanje korporacijom, koji se često naziva odbor direktora (engl. Board of Directors). Za prvi tip, često se shvata kao kontinentalni, koji se primenjuje u Evropi, bez Velike Britanije, a drugi, angloamerički, koji se primenjuje u SAD i Velikoj Britaniji. Prema Druckeru, kako bi se obezbedilo valjano funkcionisanje korporacija, nužno je institucionalno definisati „jedan moćan i nezavisan odbor sposoban i voljan da postavi standarde za postizanje radnih rezultata i ukloni svako ono rukovodstvo koje te standarde ne može da zadovolji“.¹⁴⁴

Značaj ovih organa za rad korporacije ističe se u angloameričkom i u kontinentalnom modelu korporativnog upravljanja, kao i u OECD-ovim načelima korporativnog upravljanja. Sledeći bitan interni mehanizam definiše se kao odnos s interesno - uticajnim grupama ili prema nekim autorima „bitan instrument korporativnog upravljanja je uspostava kvalitetnog stakeholderskog menadžmenta“¹⁴⁵ bez kog se ne može efikasno upravljati korporacijama. Pristalice ovog, steholderskog pristupa, insistiraju na nekoliko činilaca: a) stvaranje kapitala treba da se vrši pre svega za ključne grupe, i druge interesno-uticajne grupe; b) da se u upravljanje korporacijama uključi i upravljanje sa odnosima sa interesno- uticajnim grupama radi zajedničkih interesa; i c) da se u odnose sa korporacijom uključe svi i steholderi i da svi imaju jednake tretmane i jednake mogućnosti, objektivno uzev što nije moguće, jer nemaju svi subjekti isti obim značaja za korporaciju. Objavljivanje pravovremenih i istinitih informacija i finansijska transparentnost je sledeći bitan interni mehanizam korporativnog upravljanja, jer bez značajnih informacija o korporaciji i rezultatima njihovog rada nije ni moguće izvršavati valjan nadzor nad poslovanjem i učinkom rada menadžera. Naime, bez pravovremenog objavljivanja informacija o značajnim podacima, a posebno u sferi finansijskog stanja korporacije nema ni transparentnosti tržišta, koje omogućava „potencijalnim investitorima i aktuelnim akcionarima da procene akcionarska društva i da prilagode

¹⁴³ P.F. Drucker, Ibidem, str. 210.

¹⁴⁴ Isto, str. 61.

¹⁴⁵ D. Tipurić, Ibidem, str. 74.

svoje procene o akcijama akcionarskih društava brzo i kontinuelno. Takvo kontinuelno - fino podešavanje podstiče potpuniju procenu tržišta i s talnije cene akcija“.¹⁴⁶ Eksterne mehanizme korporativnog upravljanja čine¹⁴⁷:

- tržište za korporativno upravljanje,
- pravna infrastruktura,
- zaštita manjinskih akcionara, i
- konkurentski uslovi.

Bitan eksterni mehanizam korporativnog upravljanja čini pre svega tržište za korporativno upravljanje. Značaj ovog mehanizma ogleda se posebno u uslovima kada akcionari nemaju dominantnu ulogu u upravljanju korporacijama i tada je moguće da menadžeri zloupotrebe svoju poziciju i da ne rade na maksimizaciji profita vlasnika-akcionara, nego rade na maksimizaciji svojih interesa, kao što je slučaj u nekim korporacijama u SAD i Velikoj Britaniji. Kako bi se sprečila takva ponašanja menadžera u korporacijama, nužna je spoljna sila koja primorava menadžere da krajnje na efikasan način koriste postojeće resurse korporacije i da se ponašaju u skladu sa interesima akcionara, a to je u stvari tržište za korporativno upravljanje. Suštinska premisa ovog mehanizma upravljanja jeste „da menadžeri imaju pravo upravljati korporacijom tako dugo sve dok njezinu tržišnu vrednost ne može signifikantno poboljšati alternativna grupa menadžera s alternativnom posebnom strategijom. Osnovni pokretač promena po toj tezi, slaba je delotvornost menadžmenta korporacija u pogledu stvaranja vrednosti za deoničare“.¹⁴⁸

Sledeći bitan eksterni mehanizam definiše se kao pravna infrastruktura odnosno pravna legislativa i pravni standardi, jer bez njih se ne može stvoriti povoljan poslovni ambijent gde će akcionari imati mogućnosti da na valjan način realizuju prava i interese u korporacijama gde su uložili svoje akcije. Valjani pravni okviri smanjuju nesigurnost tržišnih subjekata, mada, s druge strane, moraju se imati u vidu i mogućnosti da prekomerna regulativa uspori preduzetništvo i usmeri ulagače u druge države¹⁴⁹ a što se uočava i u OECD-ovim načelima korporativnog upravljanja. U njima se ističe da pravni i drugi regulativni zahtevi moraju biti konzistentni sa zakonskim propisima i da se štite interese svih strana. Zaštita manjinskih akcionara je takođe bitan eksterni mehanizam korporativnog upravljanja. Konkurentski uslovi su takođe bitan eksterni mehanizam korporativnog upravljanja. Slobodno tržište, konkurencija, utiču na upravljanje korporacijama time što se u određenoj meri ugrožava opstanak korporacija u uslovima jake konkurencije, te korporacije moraju što kvalitetnije i efektivnije da koriste svoje kapacitete a to podrazumeva i dobar menadžerski tim. U suprotnom, nekvalitetni i neefikasni menadžeri vuku pogrešne poslovne poteze i rasipaju postojeće kapacitete ili resurse, te nisu u stanju da obezbede potrebnu konkurentsku adaptibilnost i sposobnost.

¹⁴⁶ G.Mazullo, *Upravljanje akcionarskim društvima*, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 1988., str. 3 .

¹⁴⁷ Uporedi: D. Tipurić, *ibidem*, str. 77.

¹⁴⁸ D. Tipurić, *Isto*, str. 78.

¹⁴⁹ D. Tipurić, *Isto*, str. 79.

1.8. Stilovi korporativnog upravljanja

U oblasti korporativnog upravljanja stil korporativnog upravljanja u velikoj je u korelaciji sa stepenom učešća nadzornog ili upravnog odbora ili odbora direktora i menadžmenta u procesu donošenja odluka. Analizom prakse korporativnog upravljanja može se uočiti da stepen učešća odbora u upravljanju ima tendenciju da varira, počev od ekstremne situacije bez učešća do kompletno opozitnog ekstremiteta potpune kontrole najvišeg menadžmenta.¹⁵⁰ Relacioni odnos koji se javlja između odbora direktora sa jedne strane i top menadžmenta sa druge strane, determiniše stil korporativnog upravljanja. U tom kontekstu moguće je uočiti da stil zavisi od stepena uključenosti top menadžmenta i upravnog odbora u procesu odlučivanja. Analizom postojeće i dostupne literature može se zaključiti da je moguće identifikovati četiri modaliteta stila korporativnog upravljanja.¹⁵¹

Prvi stil korporativnog upravljanja je upravljanje haosom, a poseduje sledeće karakteristike:

- Kada i odbor direktora i najviši menadžment imaju malo učešća u procesu strateškog upravljanja.
- Odbor očekuje od najvišeg rukovodstva da donese svoje predloge.
- Top menadžment je operativno orijentisan i nastavlja da sprovodi strategije, politike i programe koje je odredio osnivač koji ili ne poseduje više uticaj na poslovanje korporacije.
- Nije moguće prepoznati postojanje strateškog menadžmenta.

Drugi stil korporativnog upravljanja je preduzetničko upravljanje i on poseduje sledeće karakteristike:

- To je korporacija sa nezavisnim upravnim odborom, a angažovani top menadžment ima preduzetničke karakteristike.
- Odbor je koncipiran na takav način da je njegova uloga da potvrđuje odluke top menadžmenta bez intervencije i sugestija povodom tih odluka.
- CEO, donosi odluke o operativnim aktivnostima sam ili u dogovoru sa bliskim timom i predstavlja dominantan faktor korporacije i njenih strateških odluka.

Treći stil korporativnog upravljanja je takozvani Marionette menadžment, a njegove primarne karakteristike su sledeće:

- Upravni odbor je uključen u strateško donošenje odluka, ali top menadžment poseduje primat u sprovođenju operacija.
- Nastaje kada je odbor sastavljen od ključnih akcionara koji odbijaju preneti vlast nad strateškim odlučivanjem top menadžmentu.
- Postoji i u korporacijama u kojima je odbor razrešio top menadžment, ali ne uspeva da mu nađe adekvatnu zamenu.

Četvrti stil korporativnog upravljanja je partnersko upravljanje, karakteriše ga sledeće:

- Menadžment partnerstva je okarakterisan od strane visoko angažovanog odbora i top menadžmenta. Upravni odbor i top menadžment tim blisko sarađuju u uspostavljanju korporativne misije, ciljeva, strategija i politika.

¹⁵⁰ Wheelen T., Hunger D. (2008): *Strategic Management and Business Policy*, 11th Edition, Pearson. p.15.

¹⁵¹ (Addison, 2006), *The World Economy*, Volume 29, issue 1, p. 1-8.

- Članovi odbora su aktivni u radu odbora i koriste strateške revizije kako bi pružili povratne informacije top menadžmentu o njegovom sprovođenju dogovorenih strategija i politika.
- U praksi predstavlja najefikasniji stil korporativnog upravljanja u normalnim uslovima¹⁵²

Izučavanjem literature koja analizira ovaj segment korporativnog upravljanja moguće je pronaći razilaženja odnosno nesaglasnosti u pogledu odgovarajućeg stila korporativnog upravljanja. U tome domenu Abrahamova predlaže jednostavnu heurističku izjavu da, ako je izvršni direktor predsednik odbora, upravljanje preduzetništvom je preferencijalni stil.¹⁵³ Ona takođe sugeriše da ako postoji više spoljnih nego unutrašnjih članova borda direktora, upravljanje partnerstvom se, takođe, javlja kao preferencijalni stil. Takođe veoma je važno istaći i to da odbor direktora može biti najznačajniji u pogledu koncentracije vlasništva i zahteva koji se odnose na za zavisnost od resursa. Top menadžment može i mora biti nadležan za izloženost portfolija i zahteve za informacijama.¹⁵⁴ U skladu sa argumentima teorijom agenture koja ukazuje na mogućnost da se menadžment ponaša oportunistički, na trošak akcionara, ovakav sistem korporativnog upravljanja može predstavljati veoma loš sistem.¹⁵⁵

Styles of Corporate Governance

Degree of Involvement by Top Management	High	Entrepreneurship Management	Partnership Management
	Low	Chaos Management	Marionette Management
		Low	High

Degree of Involvement by Board of Directors

Tabela 5. Sistem korporativnog upravljanja

S druge strane, kada se razmatraju problemi u vezi sa stilovima korporativnog upravljanja, neophodno je imati u vidu i osnovne teorijske postavke o liderima, njihovim sposobnostima, svojstvima, kriterijumima klasifikacije i sl. U tom kontekstu trebamo imati u vidu klasifikaciju lidera, koja je u velikoj meri prihvaćena od strane mnogih autora, po kojoj se razlikuju sledeći tipovi lidera: a) harizmatički lider; b) tradicionalni lider; c) situacioni lider; d) formalni ili birokratski lider i e) funkcionalni lider. Kako bi

¹⁵² Daily C., Schwenk C. (1996): Chief Executive Officers, Top Management Teams, and Boards of Directors: Congruent or Countervailing Forces?, *Journal of Management*, preuzeto sa: http://findarticles.com/p/articles/mi_m4256/is_2_22/ai_79630220/pg_1?tag=artBody;coll

¹⁵³ Abraham R. (2005): Business Strategy & Policy, preuzeto sa <http://www.polaris.nova.edu/~abraham/strassign.html>

¹⁵⁴ Daily C., Schwenk C. (1996): Chief Executive Officers, Top Management Teams, and Boards of Directors: Congruent or Countervailing Forces, *Journal of Management*, preuzeto sa: http://findarticles.com/p/articles/mi_m4256/is_2_22/ai_79630220/pg_1?tag=artBody;coll

¹⁵⁵ Eisenhardt K. (1989): Making fast strategic decisions in high velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32, p. 543-576. Preuzeto 16.02.2018. sa http://findarticles.com/p/articles/mi_m4256/is_2_22/ai_79630220/pg_1?tag=artBody;coll

se celovitije shvatilo određenje stilova korporativnog upravljanja, neophodno je imati u vidu i teorijske postavke o liderstvu i liderima, a posebno njihove uloge i značaj u savremenoj teoriji i praksi menadžmenta, te u tom kontekstu i njihove stilove vođenja. U teoriji su najprisutniji: a) autokratski stil vođenja, b) participativni (demokratski) stil vođenja i c) „laissez fair“ (slobodni) stil vođenja. Savremeni teorijski pristupi su na stanovištu da je autokratski stil vođenja prevaziđen, da je to „ostatak prošlosti”. Istražujući stilove korporativnog upravljanja i stilove vođenja lidera, moguće je zaključiti da nema najboljeg stila korporativnog upravljanja niti najboljeg leaderskog stila vođenja, jer su u nekim situacijama prijemčiviji jedni ili drugi ili npr. u jednoj korporaciji za neki njen deo bude bolji participativni a za drugi – autokratski stil vođenja i sl.

1.9. Praksa korporativnog upravljanja

Kada se govori o praksi korporativnog upravljanja mora se naznačiti da korporativno upravljanje ne poseduje samo “jurisdikciju” nad unutrašnjim pitanjima i aktivnostima korporacija, nego se ono bavi upravljanjem odnosa između različitih aktera privrede. Posmatrajući privredu Sjedinjenih Američkih država Roe navodi da je američki sistem korporativnog upravljanja nastao kao rezultat ekonomske evolucije i da zbog toga održava njegovu demokratsku filozofiju.¹⁵⁶ Posmatranjem ovoga sistema moguće je primetiti da postoji intencija vlade SAD-a da oslabi komercijalne banke kako bi moć prenela na korporativne rukovodioce. U drugim zemljama koje poseduju drugačije modela korporativnog upravljanja kao što je navedeno u prethodnim naslovima situacija je opozitno drugačija (nemački model). U tom kontekstu jasno je da se sistemi korporativnog upravljanja u praksi zapravo značajno razlikuju među različitim zemljama u svetu. U visoko disperzivnom sistemu akcionara, kao što je slučaj u Sjedinjenim Državama, članovi odbora direktora dobijaju odgovornost rukovodioca nadzora. S druge strane, sistemi unutrašnjeg korporativnog upravljanja u Nemačkoj i Japanu se nalaze u rukama velikih akcionara. To je zato što njihovi poslovni i pravni sistemi dozvoljavaju koncentrisane i unakrsne akcije. Delovanje ovih velikih akcionara predstavlja kombinaciju agresivnog upravljanja menadžmenta i njihovih saradnika. U ovom sistemu se pretpostavlja i očekuje da će korporativni finansijski menadžeri delovati u ime akcionara, sa ciljem da im pruže razumni povraćaj njihovih investicija. Kada odbor ne uspe u svojoj dužnosti, cene akcija padaju, a institucionalni akcionari sa velikim učešćem preuzimaju odgovornost odbora direktora, što može da dovede od podrške ili neprijateljskog stava prema trenutnom menadžmentu. Sa druge strane aktivizam akcionara sve prisutniji u anglo-američkom modelu podrazumeva zadatak agresivnog praćenja i kontrole rukovodstva korporacije u cilju sprovođenja promena u strukturi interne kontrole poslovanja korporacije i povećanja imovine akcionara. Generalno uzev, akcionarski aktivizam ima koristi od svih investitora u pogledu uvećavanja njihovog bogatstva. Carleton u istraživanju iz 1998. godine prepoznaje da je najmanje 87% korporacija nad kojima je izvršeno istraživanje preduzelo aktivnosti u skladu sa uslovima koje je preporučila TIAA (TIAA je Fortune 100 organizacija koja se bavi finansijskim uslugama i koja je vodeći davalac finansijskih usluga u akademskim, istraživačkim,

¹⁵⁶ Videti: Roe, Mark, “Strong Managers, Weak Owners.” (1994). *The political Roots of American corporate Finance*. Princeton, New Jersey; Princeton University Press.

medicinskim, kulturnim i vladinim oblastima.).¹⁵⁷ Isti autor je utvrdio da su efekti bili mali ili ponekad beznačajni, jer raznovrsnost odbora koje je ovim preporukama predviđeno nije rezultiralo većim povratkom na uložena sredstva. S druge strane veoma je interesantan podatak koji dolazi od istraživanja Bethela iz 1998. godine, gde su posmatrane performanse korporacija koje su kupovane nakon blokade i gde je primećeno da su napori aktivnijih novih vlasnika nakon kupovine rezultirali pre svega porastom cene akcija, operativnom profitabilnosti i smanjenju akvizicija.¹⁵⁸ Ovo ukazuje na to da aktivnost koja proizilazi iz većeg stepena kontrole od strane novih akcionara može igrati značajnu ulogu u smanjenju troškova i povećanju profita, a najveća poboljšanja profitabilnosti zabeležena su periodima dve i tri godine nakon kupovine, a posebno kod korporacija koje su nakon tih akcija investirale u imovinu. Poslovanje u praksi koje se odlikuje povećanjem interesa akcionara uključuje aktivnu, dvosmernu komunikaciju između velikih akcionara i rukovodstva.

U ovom domenu veoma je važan pristup Varrena Buffetta koji se doživljava kao aktivna, ali prijateljska uloga akcionara u korelaciji sa direktorom i top menadžmentom putem raznih vrsta pregovora. U suštini, Buffettov koncept korporacijama donosi više od novca, pošto on donosi dragoceno iskustvo i pomaže menadžmentu. Kao što se moglo videti u Nemačkoj i Japanu veliki procenat akcija korporacija nalazi se u rukama banaka i drugih korporacija, dok na pojedince otpada manji procenat vlasništva. Takav sistem se doživljava kao efikasan način za praćenje i uticanje na upravljanje, što vodi ka boljim performansama. Smatra se da je ovaj cross shareholding sistem poseduje niske troškove i da predstavlja efikasniju alternativu finansiranja poslovanja korporacija od tržišta kapitala. Banke u Nemačkoj imaju dozvolu da poseduju akcije u korporacijama kojima pozajmljuju sredstva. Njihovo veliko pravo glasa omogućava im da ostanu obaveštene i da imaju čvršći stepen nadzora nad upravljanjem u korporacijama. U japanskom sistemu, cross share, poznat kao Keiretsu, obezbeđuje mehanizam za akcionare koji kontrolišu rad menadžmenta. Predsednički savet se redovno sastaje u kome banke, zajmodavci, veliki akcionari i druge investicione firme poseduju interakciju sa menadžmentom korporacija. Nemački i japanski sistemi korporativnog upravljanja u velikom meri imaju akcenat na ulaganje u odnos što definiše praksu korporativnog upravljanja u ovim sistemima. U ovom domenu značajno je viđenje Kaplana koji prepoznaje da u Nemačkoj upravni odbor čine top menadžeri.¹⁵⁹ Oni uključuju predsednika, koji je ekvivalent CEO-u. Nadzorni odbor, koji je ekvivalentan spoljnom odboru, uključuje i akcionare i predstavnike radne snage. U Japanu odbori se sastoje od insajdera, a predsednik je zapravo direktor (CEO). Nekoliko glavnih direktora, uključujući i predsednika, imaju posebna prava za zastupanje korporacije. Oni su poznati kao reprezentativni direktori. Veliki akcionari imaju sredstva i podsticaje za prikupljanje relevantnih informacija u vezi sa investicionim i finansijskim aktivnostima korporacije. Međutim, iako velika učešća u SAD nisu uobičajena, većinska vlasništva prevlađuju u Nemačkoj i Japanu. Promet menadžmenta i direktora uobičajen je u Nemačkoj i Japanu zbog lošeg korporativnog učinka. Izgleda da japanski veliki

¹⁵⁷ Carleton W., James N., Weisbach M.. (1998): The Influence of Institutions on Corporate Governance Through Private Negotiations: Evidence From TIAA-CREF. *The Journal of Finance*, Vol. LIII, No. 4, p. 1335-1362.

¹⁵⁸ Videti: Bethel J., Porter Liebskind J., Opler T. (1998): Block Share Purchase and Corporate Performance. *The Journal of Finance*,

¹⁵⁹ Kaplan S. (1997): Corporate Governance and Corporate Performance: A Comparison of Germany, Japan and the U.S." in Donald Chew (ed.), *Studies in International Corporate Finance and Governance Systems: A comparison of the U.S., Japan, and Europe*. New York, Oxford University Press. p. 251-258.

investitori imaju problema sa menadžmentom, a u Nemačkoj veliki investitori imaju malo podsticaja za disciplinu menadžera. Shleifer i Vishnei (1997) zaključuju da se firme u Sjedinjenim Državama oslanjaju na pravnu zaštitu investitora, dok se u većem delu Evrope i u Japanu više oslanjaju na velike investitore da vrše efikasnu unutrašnju korporativnu kontrolu.¹⁶⁰ Prowse (1995), baveći se tematikom prakse korporativnog upravljanja primećuje da je razlika između sistema korporativnog upravljanja u različitim zemalja zapravo rezultat razlika u njihovom zakonskom i regulatornom okruženju.¹⁶¹ Regulatorna ograničenja i ograničenja na imovinu investitora u Sjedinjenim Državama doveli su do disperzivnih portfolija akcija. Nasuprot tome, odsustvo takvih ograničenja u Japanu i Nemačkoj rezultiralo je koncentrisanim tipovima akcionarstva. U Nemačkoj i Japanu, za razliku od SAD-a, banke imaju značajan uticaj na korporacije kojima pozajmljuju sredstva. Iz tog razloga se pretpostavlja da je nerazvijenost tržišta HOV u Nemačkoj i Japanu, posledica dugoročnog zaduživanja koje je doprinelo nastanku i razvoju diferentnih sistema korporativnog upravljanja. S druge strane, moguće je zaključiti da je mobilnost i tržišna orijentisanost američkog finansijskog sistema stvorila disperzivno akcionarstvo, blok trgovanje i olakšane odnose po pitanju ulaganja kao izvodljive forme unutrašnje kontrole korporacija u SAD-u. Praksa korporativnog upravljanja u tesnoj je povezanosti i sa kompenzacijama menadžera koje imaju veliki uticaj na performanse samog upravljanja. Nadoknada za menadžere korporacije često je bazirana na određenim oblicima "plata" ili isplati na bazi dividendi po osnovu običnih akcija, s obzirom da zarade i uobičajene akcije imaju tendenciju da prate opšte stanje ekonomije i tržišta. To dovodi do toga da menadžeri zapravo bivaju nagrađeni za generisanje profita akcionarima što je često iznad opšteg nivoa zarada. U ovom domenu postavlja se pitanje: na koji se način u praksi određuje visina zarada menadžera u korporacijama? Jedna od opcija koja se upotrebljava u praksi je upoređivanje rasta korporativnih zarada sa rastom u industriji i nagrađivanje inkrementalne vrednosti koju je napravio dotični menadžer. Pored toga se koristi kompenzacija zasnovana na tržištu koja bi nagradila svaki višak rasta izvan opšteg nivoa stope rasta akcija za konkretnu industriju.

Ekonomska dodatna vrednost (EVA) takođe predstavlja metod pogodan za određivanje nadoknade vezane za performanse. Razlika između povrata ukupnog kapitala i troškova kapitala je takođe mera dodane vrednosti koja se koristi za određivanje visine zarada korporativnih menadžera. U ovom segmentu razmatranja veoma je bitno izneti shvatanje Jensen-a koji smatra kompenzaciju menadžera kao podsticaj efikasnoj upotrebi resursa.¹⁶² Nadoknada koja zavisi od učinka može dovesti menadžere u poziciju da preduzmu profitabilne investicione projekte. Shleifer i Vishni primećuju da će dugoročno konkurisanje na tržištu proizvoda prisiliti korporacije da snize troškove, uključujući i nadoknadu za menadžere i takođe da kompenzacija menadžera treba da bude upravljana od strane akcionara i pravnog sistema.¹⁶³

¹⁶⁰ Shleifer A., Vishney R. (1997): A Survey of Corporate Governance, *The Journal of Finance*, Vol LII, No. 2. p. 737-783.

¹⁶¹ Prowse, Stephen. (1995). Corporate Governance in an International Perspective: *A Survey of Corporate Control Mechanism Among Large Firms in the U.S., U.K., Japan, and Germany*. New York University Salomon Center. Vol. 4, No. 1.

¹⁶² Jensen M., Meckling W. (1976): Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *The Journal of Financial Economics*. p. 305-360.

¹⁶³ Shleifer A., Vishney R. (1997): A Survey of Corporate Governance, *The Journal of Finance*, Vol LII, No. 2. p. 737-783.

1.10. Kvalitet korporativnog upravljanja

Kvalitet korporativnog upravljanja i uspešnost poslovanja korporacije u velikoj meri je u praksi definisan konceptom korporativnog upravljanja koji je prvi put uveden 1999. godine od strane Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD). Opšte je poznato da OECD definiše korporativno upravljanje kao sistem kojim upravljaju i kontrolišu korporacije, kao i način na koji se dele obaveze i prava od strane glavnih aktera (akcionara) entiteta. Pored ovog koncepta korporativnog upravljanja, važan je i dokument koji nosi naziv Cadbury izveštaj koji je fokusiran na održavanje ravnoteže između ekonomskih i socijalnih ciljeva i između individualnih ciljeva i to u cilju podsticanja efikasne upotrebu resursa i odgovornosti za upravljanje ovim resursima. Ono što je bitno navesti, jeste da je poslovanje korporacija definisano i mehanizmima korporativnog upravljanja koji se kao što je rečeno sastoje od kombinacije ekonomskih i pravnih institucija koje obezbeđuju tok eksternog finansiranja korporacija, ali i donose regulativnu koja usklađuje interese vlasnika (investitora) sa rukovodiocima i ostalim akcionarima.¹⁶⁴ Kvalitet korporativnog upravljanja je veoma značajan, jer slabo upravljanje povećava asimetriju informacija koje mogu dovesti do loše finansijske i operativne transparentnosti korporacija.¹⁶⁵ Ovo su najbolje dokazala razna istraživanja korporativnih finansija koja su utvrdila da produktivno korporativno upravljanje poboljšava bazične performanse ukupnog poslovanja korporacija, a posebno njegov finansijski segment¹⁶⁶. Kada je u pitanju privlačenje investicija korporacija ono je vezano za interesovanje investitora za akcije konkretne korporacije i veoma je značajno da postoji uspešno korporativno upravljanje koje šalje pozitivne signale investitorima o postojanju kvalitetnog upravljanja. Pozitivno kvalitetno korporativno upravljanje je investitorima u neku ruku garant očekivanom budućem učinku akcija, održivosti i prosperitetu¹⁶⁷. Takođe moguće je primetiti posmatranjem prakse investiranja, da investitori preferiraju kupovinu akcija korporacija sa dobrim korporativnim upravljanjem. Prepoznaje se i to da dobro korporativno upravljanje predstavlja važan akuator za dobre korporativne performanse, jer efikasno smanjuje rizike i greške u odlučivanju. Dobro korporativno upravljanje takođe je čvrsta osnova za zdrava tržišta hartija od vrednosti. Ono ima tendenciju da smanjuje špekulacije i kršenja tržišnih pravila i time pomaže da se obezbedi stabilnost na finansijskim tržištima. Ovo povećava poverenje javnosti u korporacije i igra važnu ulogu u privlačenju stranih ulaganja¹⁶⁸.

U tom kontekstu postoji potreba za određenim sistemom ocene kvaliteta upravljanja korporacijama. Ocena kvaliteta korporativnog upravljanja ima veoma veliki značaj, a efektivnost je njegovo primarno svojstvo. Efektivnost sistema upravljanja zavisi od

¹⁶⁴ Lokman N., Cotter J., Mula J.(2009): CG quality , incentive factors and voluntary CG disclosures in annual reports of Malaysian publicly listed companies. Preuzeto sa: www.ssrn.com

¹⁶⁵ Y.W. Chang, R.D. Chang and J.T. Wei, The effects of corporate governance mechanisms on investment decisions, (2008), 1-16. Preuzeto sa: http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:3HiuUWbfEWJ:scholar.google.com/&hl=en&as_sdt=0.5

¹⁶⁶ Gill A., Biger N.(2009): Gender differences and factors that affect stock investment decision of Western Canadian Investors, *International Journal of Behavioral Accounting and Finance*, 1(2). p 135-151.

¹⁶⁷ Mitton T. (2002): Across – firm analysis of the impact of CG on the East Asian financial crisis . *Journal of Financial Economics* ,NO. 64. p . 215 – 241.

¹⁶⁸ Pettman J., Lamjav N.(2009): The Evolution of Corporate Governance in China, The effects of ownership on Chinese listed companies , *Finance & Strategic Management*. p 85.

principa primene i standarda o vođenju u korporacijama na način da korišćenje ovih principa dobrog korporativnog upravljanja može imati koristi u pogledu rešavanja problema kao što su pitanja koja se odnose na sukob interesa, kontrolu i povećanje transparentnosti za akcionare¹⁶⁹. U tom kontekstu potrebno je znati da se kvalitet korporativnog upravljanja pre svega meri stepenom uspostavljenosti mehanizama upravljanja korporacijama kao bazične osnove aktivnosti za optimalno korišćenje resursa, poboljšanje odgovornosti, transparentnosti, poštovanje pravičnosti i prava svih akcionara društva. Baveći se tematikom kvaliteta korporativnog upravljanja naglašava se da dobro upravljanje korporacijom pomaže povećanju cene akcija i olakšava dobijanje kapitala, i da međunarodni investitori uglavnom ne žele da pozajmljuju novac ili kupuju akcije u korporaciji koje ne potpadaju pod prihvatljive okvire dobrih principa korporativnog upravljanja¹⁷⁰. Kao korporacije sa dobrim korporativnim upravljanjem prepoznaju se korporacije kod kojih je moguće prepoznati sledećih 8 bitnih svojstva:

- 1) Participacija.
- 2) Vladavina prava.
- 3) Transparentnost.
- 4) Održivost.
- 5) Orijentisanost na konsenzus.
- 6) Jednakost i inkluzivnost.
- 7) Efektivnost i efikasnost.
- 8) Merljivost procesa poslovanja.¹⁷¹

SEC –ov kodeks korporativnog upravljanja iz 2003 obezbeđuje okvir u kojem odbor, menadžment, zastupnici i druge zainteresovane strane adresiraju svoje odgovornosti. Ovaj kodeks utvrđuje mehanizme kojima se osiguravaju da rukovodioci poštuju prava i interese vlasnika akcija korporacije, kao i da garantuju da zainteresovane strane čine odgovornost u pogledu proizvodnje, zaštite i distribucije bogatstva uloženog u korporaciju¹⁷². Pomenuti kodeks ima uticaje na efikasnost korporativnog upravljanja u korporacijama na sledeći način:

- Efektivno korporativno upravljanje nameće disciplinu menadžerima kako bi maksimizirali profit korporacija. Efikasni sistem korporativnog upravljanja se doživljava kao ključna varijabla koja omogućavaju korporacijama da izvlače stvarne ekonomske koristi od ovih osnovnih ekonomskih promena.
- Smanjuje se "pravo kontrole" koji se dodeljuje menadžerima i povećava šanse da odluke o investicionim akterima povećavaju maksimizaciju bogatstva akcionara. Ovo međutim, sugeriše da bolje korporativno upravljanje donosi bolje operativne performanse.
- Efikasan sistem upravljanja trebalo bi da pomogne u obezbeđivanju usklađenosti sa važećim zakonima i propisima i dalje, omogućava korporacijama da izbegavaju skupe sudske postupke.

¹⁶⁹ Hart O. (2003): Incomplete Contracts and Public Ownership: Remarks and an Application to Public-Private Partnership, *Economic Journal*, 113.p 69-76.

¹⁷⁰ Kato T., Long C. (2006): Executive Compensation, Firm Performance, and Corporate Governance in China: *Evidence from Firms Listed in the Shanghai and Shenzhen Stock Exchanges*. p 154

¹⁷¹ Bozec, R. and Y. Bozec. (2010): *The Use of Corporate Governance Indexes in the Governance-Performance Literature: International Evidence*. Working Paper, University of Ottawa. p 178.

¹⁷² Aguilera R. (2005): Corporate governance and director accountability: an institutional comparative perspective', *British Journal of Management* 16.p. 39-53.

- Sa aspekta tržišne likvidnosti, poboljšano korporativno upravljanje stvara okruženje koje karakteriše transparentnost i poštena pravila igre koja motiviše zainteresovane strane da nastavljaju da obezbeđuju sredstva s obzirom na to da primaju adekvatan nivo naknade za rizik koji preduzimaju investiranjem u akcije korporacije. Tako, poboljšani standardi korporativnog upravljanja olakšavaju likvidnost tržišta.

Kvalitet korporativnog upravljanja može uticati na ekonomsku aktivnost korporacije putem nekoliko kanala. Na primer, poboljšanje kvaliteta korporativnog upravljanja može pozitivno uticati na smanjenje troškova sredstava korporacije i eventualno povećanjem ponude kredita, čime se podstiče investiranje. Korporacije sa boljom regulativom mogu uticati na usaglašavanje menadžerskih aktivnosti koje vode ka postizanju visoke produktivnosti firmi i poboljšanju kroz usvajanje marginalnih tehnologija. Prema Beeksu i Brovnu (2006) povećava se kvalitet korporativnog upravljanja preduzećem pošto se dopunjuju standardni standardi korporativnog upravljanja. Otuda, korporacija sa visokim stepenom korporativnog upravljanja definisana je kao ona koja poseduje i zadovoljava standarde upravljanja korporativnim upravljanjem koje su postavile vlasti (Lokman et al, 2009). Ono što je veoma zanimljivo pitanje jeste ono koje se odnosi na kompatibilnost praksi korporativnog upravljanja s obzirom na razlike koje postoje među modelima korporativnog upravljanja. U tome kontekstu može se prepoznati postojanje određenih globalnih standarda. U praksi definisanja kvaliteta korporativnog upravljanja postoje različiti indeksi za merenje kvaliteta korporativnog upravljanja koji su ustanovljeni od strane različitih istraživača ove oblasti. U nastavku bitno je prikazati neke od najčešće prihvaćenih indeksa za vrednovanje:

- 1) Leal i Da- Silva (2007) su kreirali indeks nazvan – indeks prakse korporativnog upravljanja (Corporate Governance practice Index CGI). CGI se izračunava iz odgovora na dvadeset i četiri binarno-objektivna pitanja, a svi se procenjuju na bazi javno dostupnih sekundarnih podataka. Svaki pozitivan odgovor dodaje jednu tačku, tako da se konačni rezultat za svaku korporaciju kreće od 0 do 24 (od najgoreg do najboljeg kvaliteta korporativnog upravljanja). Indeks je izgrađen uzimajući u obzir četiri dimenzije koje se smatraju važnim u literaturi kako bi se procenio Corporate Governance quality - CGQ: Sastav borda i funkcionisanje etike, konflikta interesa, i prava akcionara.¹⁷³
- 2) Gompers, Ishii, i Metrick (2003) godine su razvili indeks čiji je cilj da izmeri CGQ korporacija koje karakteriše višestruko vlasništvo, tipično za one koji posluju na Anglo-američkim tržištima. Ovaj indikator je izgrađen na osnovu pet oblasti (računato na osnovu 24 varijable): kašnjenje (mere u vezi sa akcionarima, prava na izbor ili podzakonskih akata), zaštita (mere prilagođene za osiguranje službenika i direktora u vezi sa odgovornosti ili kompenzovati ih nakon prestanka), drugih (drugih zaštitnih mera za upravljanje) i države (pravne i regulatorne odredbe koje predstavljaju tačku za svaku varijablu koja se smatra za kršenje prava akcionara, koja omogućava autorima da vrše diskriminaciju između korporacija sa dobrim CG (koji postižu agregat Ocene indeksa GIM od 5 ili niže) koje poseduju loše upravljanje (čiji je zbirni rezultat na GIM indeksu 14 ili više) u kojima menadžment igra veću ulogu.

¹⁷³ Da Silveira G., Borenstein, D. (2007): Mass customization: literature review and research directions. *International Journal of Production Economics* 72 (1), 113 preuzeto sa: https://www.researchgate.net/publication/230771032_The_mass_customization_decade_An_updated_review_of_the_literature

- 3) Indeks RoB zasnovan je na skupu praksi koje su regulatori i grupe investitora identifikovali kao ključne za efektivnost. Indeks ROB razlikuje četiri bloka CG. Prvi blok, Sastav borda (najviše 37 tačaka od 100), procenjuje nezavisnost članova koji služe u odboru, revizorskom odboru, Odboru za nadoknadu i Odboru za naknade. Drugi blok se bavi kompenzacijom (najviše 25 tačaka) i izračunava, između ostalog, da li su direktori i izvršni direktor dužni da poseduju akcije. Treći blok, bavi se analizom prava akcionara (maksimalno 28 tačaka), procenjuje različite scenarije koji mogu ugroziti pravo akcionara, uključujući prisustvo nepovratnih ili podređenih akcionara i opcije postojanja akcija za radnike. Konačno, četvrti blok (obelodanjivanje) meri i dostupnost i kvalitet informacija o CG-Maksimalno od 10 tačaka¹⁷⁴
- 4) Deminor Rating - Jedan od najkompletnijih indeksa za merenje kvaliteta rangiranja korporativnog upravljanja. Deminor Rating ocenjuje korporacije na bazi mreže koja se sastoji od preko 300 kriterijuma korporativnosti. Maksimalan broj bodova koje svaka korporacija može dobiti je 400. Indeks je koncipiran po sledećim odeljcima:
- a. Opšti principi: Ovaj odeljak ima dve podkategorije uključujući pravnu osnovu i obim i raspon aktivnosti korporacije.
 - b. Odbor direktora: Odeljak se sastoji analize sastanaka odbora, ključnih operacija i njihove nezavisnosti. Sednice i sastanci odbora, su ključne operacije i imaju 5 i 6 bodova, a njihova nezavisnost donosi 1 bod.
 - c. Komitet odbora: Uključuje ključne performanse i nezavisnost komiteta odbora. Ovaj odeljak nosi 10 poena.
 - d. Akcionari: odeljak koji se odnosi na akcionare meri podršku zainteresovanih strana i javnih sastanaka, svaka od njih nosi 4 poena.
 - e. Obelodanjivanje: Poslednja komponenta koja formira indeks Deminor Rating je obelodanjivanje izveštaja koja ima tri podskupa kvaliteta, vremena i sadržaja objavljenih informacija. Ovde kvalitet ima 2 ocene, vreme ima 1 poen, a sadržaj objavljenih informacija ima 7 poena.
- 5) Javid i Eghbal Indeks - Javid i Eghbal (2007) godine su predložili indeks za merenje korporativnog upravljanja koji koristi 22 faktora. Faktori su podeljeni u tri glavne grupe. Prva grupa je sastav autonomije odbora koja meri strukturu i efikasnost odbora. Druga grupa pažnju posvećuje imovini korporacije i akcionarima, a treća meri jasnost, obelodanjivanje izveštaja i odgovornost korporacije. Ove tri grupe su takođe sastavljene od 8 faktora za odbor, sedam faktora za imovinu korporacije i akcionara i sedam faktora za publikovanje izveštaja, jasnost i odgovornost. Maksimalan broj bodova je 100. Prosek rezultata ocenjuje kvalitet korporativnog upravljanja. Indeks je sledeći:
- Prva grupa - Upravni odbor:
 - ✓ Veličina odbora (broj članova).
 - ✓ Sastav Odbora.
 - ✓ Razdvajanje direktora od predsednika.
 - ✓ Procenat neizvršnih direktora.
 - ✓ Sastanci odbora.
 - ✓ Prisustvo neizvršnih direktora u upravnom odboru.
 - ✓ Predstavnicima manjinskih akcionara.

¹⁷⁴ Bozec Y , Bozec R. 2010. *CG quality and the cost of capital* . University of Ottawa . p 147.

- Druga grupa - Imovina korporacije i akcionari:
 - ✓ Postojanje glavnih akcionara van korporacije.
 - ✓ Da li je CEO vlasnik nekog dela korporacije putem držanja akcija?
 - ✓ Uticaj odbora na CEO-a i predsedavajućeg upravnog odbora.
 - ✓ Generalni direktor i predsedavajući upravnog odbora treba da budu glavni akcionari (koji imaju 10% ukupnih dionica).
 - ✓ Koncentracija imovine (vlasništvo Prvih 5 akcionarskih kuća).
 - ✓ Politika deljenja profita.
 - ✓ Benefiti zaposlenih.
 - Treća grupa - jasnost, obelodanjivanje izveštaja i odgovornost:
 - ✓ Da li je korporacija potpuno obelodanila postupke korporativnog upravljanja?
 - ✓ Da li je korporacija otkrila iznose koji su isplaćeni revizoru za konsultacije i druga pitanja u potpunosti?
 - ✓ Da li je detaljna biografija odbora potpuno obelodanjena?
 - ✓ Obelodanjivanje informacija o komisiji unutrašnje revizije.
 - ✓ Obelodanjivanje informacija o rukovodiocima.
 - ✓ Obelodanjivanje vlasništva nad akcijama u godišnjim izveštajima u skladu sa zahtevima strateške regulative.
 - ✓ Informacije koje se odnose na imovinu rukovodilaca i zaposlenih.
- 6) F. Indeks koji je predložio Ali shah - Ali shah je (2009) godine je sprovela studiju pod nazivom " Korporativno upravljanje i upravljanje zaradama". Oni su sugerisali da je korporativno upravljanje funkcija koja se sastoji od tri činioca: A) sastav odbora, B) vlasnička struktura i C) nezavisnost revizorskog odbora. Kako bi mogli da izvrše merenje indeksa, dali su odgovarajuću težinu svakom faktoru i ona je bazirana na njegovoj relativnoj važnosti, a zatim se izračunavaju sume ovih težina. Rezultat se naziva indeks korporativnog upravljanja. Faktorima je data težina na sledeći način:
- Procenat neizvršnih direktora.
 - Procenat neizvršnih članova u komisiji revizije.
 - Vlasnička struktura: u odnosu na vlasničku strukturu važni su sledeći faktori:
 - ✓ Koncentracija vlasništva.
 - ✓ Procenat akcija u vlasništvu članova odbora.
- 7) G. The Nicola i Leaven index - Nicola i Leaven, u su 2006. godine kreirali indeks za merenje kvaliteta korporativnog upravljanja jednostavnim merenjem proseka sledeća tri faktora:
- Računovodstveni standardi
 - Poravnanja zarada
 - Sinhronizacije cena akcija (price stock)
- Prvi faktor je jednostavan kriterijum koji pokazuje količinu obelodanjivanja računovodstvenih informacija korporacije. Drugi pokazuje iznos koji su menadžeri korporacije sinhronizovali kao cenu, a treći faktor je regresija prihoda od prodaje svake akcije u odnosu na ukupni prosek prihoda zemlje u svakoj fiskalnoj godini.
- 8) H. Aman i Nguyen indeks - Ovi istraživači su definisali indeks koji se fokusira na kvalitet unutrašnje kontrole korporacije. Ideja ovog indeksa je da se istraži da li cena akcije može odražavati kvalitet upravljanja korporacijom. U studiji koja je izrodila ovaj indeks korporativnog upravljanja izvlači iz sledećih oblasti:
- Sastav odbora.

- Veličina odbora (broj članova).
 - Broj neizvršnih članova odbora.
 - Procenat neizvršnih članova odbora.
 - Indeks lakoće članova odbora.
 - Procenat revizora članovima odbora.
 - Vlasnička struktura.
 - Procenat spoljnog vlasništva.
 - Procenat privremenih akcionara.
 - Konstantan procenat akcionara.
 - Logaritam vlasništva članova odbora.
 - Postojanje planova za davanje ovlašćenja za kupovinu akcija akcionarima.
 - Objavljivanje informacija.
 - Broj izveštaja revizora tokom poslednje tri godine (najmanje).
 - Broj promena u računovodstvenim politikama tokom poslednje tri godine (najmanje).
 - Broj dana pre otvaranja računa.
 - Koncentracija datuma sastanka akcionara.
 - Korporacija se rangira u smislu web sajta kao alata za prezentovanje informacija.
- 9) Ananchitikul indeks - Ananchotikul-a prepoznaje sledeće aspekte korporativnog upravljanja: strukturu odbora, odgovornost odbora, konflikt interesa, prava akcionara, obelodanjivanje izveštaja i jasnost. Kombinacijom ovih faktora Ananchitikul je dizajnirano indeks za merenje kvaliteta korporativnog upravljanja u korporacijama koje su aktivne na tržištu akcija Tajlanda i dobilo potrebne informacije iz godišnjih nacionalnih izveštaja, web stranica korporacija i tržišta kapitala. U ovom indeksu analizira se zapravo 87 kriterijuma. Konačna vrednost indeksa kreće se od 0 do 100. Značajno mesto u merenju indeksa predstavlja korišćenje samo dostupne javne informacije, a ne unutrašnje nedostupne informacije korporacije. Maksimalan udeo u svakoj sekciji u smislu vrednosti i vrednovanja je sledeći: struktura odbora ima 15%, odgovornost odbora ima 30%, sednica o pravima akcionara ima 20%, javno publikovanje podataka ima 20%, a komisija za reviziju ima 15% od ukupnog broja rezultata. Ovo je veoma specifičan indeks iz razloga što nije koncipiran na bazi koncepta korporativnog upravljanja koji postoji u razvijenim zemljama, ali isto tako nije primenjiv na tržištima zemalja trećeg sveta.¹⁷⁵
- 10) J. Corneliusov indeks - Corneliusov je 2005 upotrebio pet glavnih aspekata sistema korporativnog upravljanja kako bi kreirao indeks sistema. Komponente ovog indeksa su: sastav odbora i nezavisnost; kompenzacije izvršioca i direktorska; vlasništvo izvršnih i neizvršnih članova odbora; nezavisnost i razdvojenost auditivnih procesa; struktura kapitala.
- 11) K. Gompersov indeks :Gompers i njegovi saradnici su 2003. godine kreirali indeks za merenje kvaliteta korporativnog upravljanja na anglo-američkom tržištu. Indeks se sastojao od pet nivoa i uključivao je 24 različite varijable (bodova) povezane sa sistemima korporativnog upravljanja korporacija. Korporacije sa 5 ili manje bodova po ovom indeksu imaju jače sisteme za zaštitu interesa akcionara, ali korporacije sa više od 14 bodova imaju nepovoljno korporativno upravljanje. Indeks ima visoku informativnu moć i u praksi se često koristi od strane mnogih istraživača.

¹⁷⁵ Ananchotikul N. (2008): *Does foreign direct investment really improve corporate governance ? Evidence from Thailand* . Bank of Thailand discussion paper DP / 03 / 2008.

U pogledu uspešnosti poslovanja korporacija zanimljiv je koncept koji donosi Jensen (2001) objašnjavajući da uspešnost poslovanja zapravo zavisi od cilja korporacije koji bi trebalo da bude usmeren na traženje načina za maksimiziranje dugoročne tržišne vrednosti, koja donosi rezultat sposobnosti generisanja gotovine tokom vremena. Maksimiziranje vrednosti korporacije značajno je, jer maksimizira bogatstvo akcionara kroz veću dividendu.¹⁷⁶U ovom domenu veoma značajno predstaviti da se uspešnost poslovanja korporacije zapravo meri finansijskim učincima korporacije (Corporate Financial Performance – CFP). Finansijski učinci korporacije predstavljaju veoma zanimljivo područje za istraživanje. Pre svega za njih ne postoje jasne definicije u smislu definisanja objedinjenog pojma. Ovo donosi problematiku koja se odnosi na to da je moguće prepoznati postojanje neslaganja u pogledu najboljeg načina merenja CFP-a.¹⁷⁷U tome kontekstu veoma je važan stav Orlitzky-a, Schmidt-a, i Rynes-a, koji prepoznaju da se CFP u osnovi meri u tri oblika: tržišnom, računovodstvenom i istražnom. Oni nadalje objašnjavaju da prvi pristup odražava stepen zadovoljstva akcionara; drugi obuhvata ideju interne efikasnosti korporacije; a poslednji predstavlja, zapravo, subjektivnu procenu finansijskog učinka korporacije. Kako bi mogli da ustanove određeni sistem merenja finansijskih učinaka korporacije, praktičari su počeli sa korišćenjem različitih tipova varijabli. Varijable koje se najčešće koriste za ovu svrhu su sledeće:

- povraćaj sredstava (return on assets -ROA);
- povraćaj usloženih novčanih sredstava (return on equity -ROE);
- rast prodaje;
- povraćaj od prodaje (return on sales - ROS);
- operativna marža;
- Tobinov Q.

Ovde je veoma važno napomenuti da iako ne postoji jedinstvena definicija CFP –a svaka od varijable koje se koriste za merenje CFP-a su precizno objašnjene u literaturi sa preciznim formama koje ukazuju na to kako ih je moguće izmeriti. Pored ekonomskog koncepta za merenje uspešnosti poslovanja korporacija veoma važan je i koncept koji se odnosi na korporativne društvene performanse (Corporate Social Performance -CSP).

Korporativne društvene performanse odnose se na to kako organizacija odgovara na socijalne zahteve, a ovaj koncept je izvorno predložio Strand 1983. godine. Baveći se ovim konceptom Surroca i Tribó 2008. godine razjašnjavaju da je koncept CSP-a povezan sa teorijom interesnih grupa, jer je traženje maksimizacije CSP-a povezano sa ciljem ispunjavanjem interesa zainteresovanih strana.¹⁷⁸Waddock i Graves 1997. godine operacionalizuju koncept CSP-a, objašnjavajući da CSP predstavlja višedimenzionalni konstruktor čije ponašanje varira u zavisnosti od funkcija inputa (npr. Investicije u kontrolu zagađenja i druge strategije zaštite životne sredine), obrade (npr. Tretman koji se daje manjinama ili priroda proizvedenih proizvoda) i izlazi (npr. odnosi sa zajednicom ili filantropskim programima).¹⁷⁹ Zbog velikog značaja koji imaju po poslovanje korporacija veoma je važno predstaviti sredstava za merenje CSP-a. Kada je u pitanju

¹⁷⁶ Jensen M. (2005): Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2001.tb00434.xml>

¹⁷⁷ Cochran P. and Wood R. (1984): Corporate Social Responsibility and Financial Performance, *The Academy of Management Journal* Vol. 27, No. 1. p. 42-56.

¹⁷⁸ Surroca J., Tribó J. (2008): Managerial Entrenchment and Corporate Social Performance, *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 35, issue 5-6. p 748-789.

¹⁷⁹ Waddock S., Graves S. (1998): *The corporate social performance–financial performance link*, preuzeto sa: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199704\)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G)

merenje CSP-a mora se znati da su one zapravo konceptualno zbirna varijabla indirektnog posmatranja. Takođe veoma je važno znati da postoji operativni problem u teorijsko-empirijskim istraživanjima koja meri CSP, a koji se razmatra u pogledu na dve centralne tačke: koje stakeholdere treba ocenjivati i kako proceniti ispunjavanje zahteva. Merenje korporativnih društvenih performansi u praksi prepoznaje pre svega nedostatak standardizacije koja uzima u obzir zainteresovane strane, kao i definicije varijabli za merenje ispunjenosti svakog od parametara, predstavlja relevantno ograničenje empirijskih studija o CSP-u. U cilju merenja CSP-a, istraživači pokušavaju proceniti ispunjavanje zahteva raznih zainteresovanih strana, kao što su:

- zaposleni;
- kupci;
- zajednica;
- okruženje;
- dobavljači i
- raznolikost.

U samom posmatranju uspešnosti veoma je važno da se postavi i odnos između finansijskih performansi i društvenih performansi. Posmatranjem prakse moguće je uvideti da korporacije u kojima se menadžeri angažuju u aktivnostima koje promovišu društvene performanse po nepisanom pravilu često postižu bolje finansijske performanse nego druge korporacije. Istražujući ovu korelaciju Cornell Shapiro (1987) godine ukazuju na to da korporacije koje pokušavaju smanjiti svoje implicitne troškove pomoću društveno neodgovornih radnji imaju veće eksplicitne troškove, što dovodi do konkurentskog nedostatka.¹⁸⁰ Istraživači, kao što su Aupperle, Carrol i Hatfield u svome istraživanju iz 1985. godine ukazuju na to da su korporacije koje se bave društveno odgovornim ponašanjem u konkurentnom nedostatku, jer troše sredstva koja bi im mogla pomoći da izbegnu ili prenesu ovu problematiku na druge agente (npr. Vladu).¹⁸¹ Prema ovom viđenju ovakvo delovanje ima malo ekonomskih koristi za društveno odgovorno ponašanje i mnogo troškova povezanih sa ovim ponašanjem; tako da ovakvo ponašanje rezultira smanjenjem finansijskih performansi korporacije. U tome kontekstu može se elaborirati da odnos između CSP i CFP zapravo ne postoji. Ovakav stav promovise Ullmann (1985), koji tvrdi da ima toliko faktora ili varijabli koje utiču na odnos između CSP-a i CFP-a, da čak i ako postoji veza, veza se ne može otkriti zbog problema povezani sa merenjem odnosa između CSP i CFP.¹⁸²

1.11. Korporativna kultura, korporativni kodeks i društvena odgovornost

Potreba za izučavanjem oblasti koja se odnosi na korporativnu kulturu, korporativne kodekse i društvenu odgovornost veoma je izražena, obzirom da su prevare u korporativnom ponašanju postale uobičajene i dosta prisutne u medijskoj sferi. Skandali vezani za korporacije širom sveta vezani su za sigurnost proizvoda, očuvanje životne

¹⁸⁰ Cornell B., Shapiro A. (1987): Corporate Stakeholders and Corporate Finance, *Financial Management* Vol. 16, No. 1. p. 5-14

¹⁸¹ Kenneth E. Aupperle, Archie B. Carroll and John D. Hatfield, (1985), *The Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 2, pp. 446-463.

¹⁸² Videti: Ullmann J.E., Kapp W. K., Preiswerk R., *The Humanization of the Social Sciences*, Publisher: University Press of America.

sredine, probleme vezane za marketing, korporativno upravljanje, finansijsko izveštavanje, nepravilan uticaj javnih zvaničnika i računovodstvene prevare. Primeri velikih etičkih skandala vezani za korporacije svima su poznati, a potrebno je izdvojiti neke kao što su kao što su Arthur Andersen Accounting, Enron, Global Crossing, Sunbeam, Waste Management, WorldCom, i Qwes¹⁸³. Korporativna kultura, korporativni kodeks i društvena odgovornost moraju da budu iz tog razloga predmeti mehanizama poslovne kontrole koji su dostupni društvu kako bi se uticalo na etiku korporativnog ponašanja. Etičko korporativno ponašanje ima tendenciju da omogući menadžerima da izbegnu eksploataciju u ostvarivanju korporativne strategije i da izbegnu ekscese kada pokušavaju uticati na javnu politiku kroz upravljanje socijalnim pitanjima i aktivnostima korporacija.

Poslovanje korporacija je veoma komplikovano i zahteva ključne koncepte poslovne društvene delatnosti koji uključuju ekonomske performanse koje zahtevaju konkurentnost, etički učinak koji zahteva odgovornost u nastojanju da uradi ono što je ispravno, zakonitost koja zahteva usklađenost sa zakonima i propisima koji se odnose na poslovnu situaciju, i legitimitet koji zahteva osetljivost na politički kontekst situacije, tako da se može održati politička i socijalna podrška neophodna za povoljno poslovno okruženje korporacija¹⁸⁴. U tome domenu veoma je važno pre svega pozabaviti se korporativnom kulturom. Postoji nekoliko definicija korporativne kulture. Prema Jacques C. (1993) kultura predstavlja neizgovoren kod komunikacije među članovima organizacije¹⁸⁵. O'Reilly C., Chatman J. (1996) kulturu definišu kao "skup normi i vrednosti koje se široko primenjuju i čvrsto održavaju i primenjuju u celoj organizaciji¹⁸⁶. Pa se stoga ona doživljava kao oblik društvene kontrole". Prema O'Reillyju (1989), većina lica brine o ljudima koji ih okružuju. Dakle, ako podelimo zajednički skup očekivanja sa ljudima sa kojima radimo, mi smo pod njihovom kontrolom kad god smo u njihovom prisustvu¹⁸⁷. U tom smislu, kultura dopunjuje više tradicionalnih sistema kontrole, među kojima su i podsticaji. Ovaj pojam razmatraju Kreps (1990) i Erhard (2007) i ističu jednu posebnu vrednost kulture, a to je integritet, definisan kao "kvalitet ili stanje potpunog u neprekidnog stanja". U literaturi najčešće se koristi O'Reilly i Chatman shvatanje korporativne kulture i to iz dva razloga. Prvo, ova definicija prevladava u neoklasičnim ekonomskim modelima koji koriste kulturu¹⁸⁸ i kao drugo, ovu vrednosnu komponentu kulture je lakše meriti i na taj način je jednostavnija za istraživanje. Kada se govori o korporativnoj kulturi naročito u domenu korporativnog upravljanja važno je napomenuti

¹⁸³ See, e.g., O.C. Ferrell, John Fraedrich & Linda Ferrell, (2005) *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases* (6th ed).

¹⁸⁴ Videti: Newman S. Peery, Jr., (1995), *Business, Government, and Society: Managing Competitiveness, Ethics, and Social Issues* 9.

¹⁸⁵ Jacques C. (1993): *Corporate Culture and Shared Knowledge, Industrial and Corporate Change*, 2 (3).p 351–386.

¹⁸⁶ Videti: O'Reilly C., Chatman J. (1996): *Culture as Social Control: Corporations, cults, and Commitment*, in Barry M. Staw and L. L. Cummings, eds., *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18, Greenwich, CT: JAI Press, Inc.

¹⁸⁷ O'Reilly C. (1989): *Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations.* *California Management Review*, 31 (4).p 9-25.

¹⁸⁸ Luigi G., Sapienza P., Zingales L., (2008): *Social Capital as Good Culture*, *The Journal of the European Economic Association*, April-May, 6(2-3).p 295-320.

i stav Hodgson-a po kome korporativna kultura poseduje sposobnost da modifikuje preferencije pojedinaca i podstakne ih da internalizuju neke norme¹⁸⁹.

Značaj korporativne kulture leži u činjenici koju prepoznaju O'Reilly (1989) i Kreps (1990), ukazujući na značaj korporativne kulture, jer će se zaposleni suočiti sa izborima koji se ne mogu pravilno regulirati ex ante¹⁹⁰. S obzirom na to da se javlja u određenom društvu- korporaciji korporativna kultura poseduje odlike društvene norme. Društvene norme obično imaju manje snage za izvršenje nego zakonske norme. Kršenje pravne norme može dovesti do oštrih kazni, zatvorskih i u nekim zemljama smrtnih. Sa druge strane kršenje društvene norme dovodi do manjih posledica, kao što je ostracizam iz konkretne zajednice - u slučaju korporacija davanje otkaza. Uprkos ovom ograničenom kažnjavanju, društvene norme mogu pomoći u poboljšanju problema moralnog hazarda unutar korporacija. Posmatranjem prakse poslovanja korporacija može se primetiti da postoji veliki moralni hazard koji je dvostruki. Posmatrano sa vrha postoji moralni hazard: top menadžeri su u iskušenju da odustanu od svoje posvećenosti nagrađivanju napora zaposlenih¹⁹¹. Takođe postoji i moralna opasnost: zaposleni žele da uštede napore u radu, što ima negativnih uticaja na poslovanje korporacije. Korporativna kultura postoji da održava balans između ova dva hazarda. Korporativna kultura do posebnog značaja dolazi kada korporacije postanu akcionarska društva, čijim akcijama se trguje na berzi. Takozvani "Javni listing" stavlja korporaciju u ravan da se njena vrednost određuje berzanski putem cene akcija. U velikoj meri vrednost cena podrazumeva sve relevantne informacije, a kako menadžment teži maksimiziranju vrednosti on počinje sve veću pažnju da posvećuje korporativnoj kulturi. Berzansko vrednovanje procenjuje određena neopipljiva sredstva, naročito nematerijalna sredstva koja ulaze u indeks GPTW. Budući da integritet i poverenje igraju veliku ulogu u određivanju GPTW indeksa, značajna je i vrednost kapitala oličenog u integritetu koji u velikoj meri zavisi od korporativne kulture.

Korporativna kultura predstavljena je po pravilu u korporativnim kodeksima, a oni predstavljaju svojevrstne oblike etičkih kodeksa. Etički kodeksi su veoma stari i u prvo vreme su imali versku i konotaciju građanske kulture. Kroz istoriju oni su često predstavljali određenu viziju izvrsnosti, koju pojedinci i društva žele postići. U pogledu kodeksa veoma je važno pomenuti da kada se oni primenjuju na određene grupacije ljudi - državni službenici, doktori - oni poseduju krajnji mandat i zapravo predstavljaju svojevrstne okvire na kojima su izgrađene ove profesije (Hipokratova zakletva). Za definisanje pojma kodeksa u domenu kodeksa korporativnog ponašanja veoma je važno da se napravi razlika između njih i zakonika koji nose naziv kodeks (hamurabijev kodeks, kodeks običajnog prava itd.). Značaj kodeksa u korporativnom upravljanju leži u činjenici da oni predstavljaju dokumenta, čiji je zadatak da pružaju okvir koji službenici korporacije treba da koriste pri izvršavanju svojih aktivnosti. Kodeksi korporativnog ponašanja i upravljanja mogu jasno artikulirati neprihvatljivo ponašanje, kao i pružiti viziju za kojoj zaposleni treba da teže. U tome kontekstu korporativni kodeksi mogu se smatrati osnovnim mehanizmom za osiguranje profesionalnosti. Korišćenje kodeksa ponašanja ili etičkih kodeksa je široko priznato u međunarodnim sporazumima o antikorupcijskoj zaštiti.

¹⁸⁹Videti: Hodgson, G. (1996): *Corporate Culture and the Nature of the Firm*, in Jo Groenewegen, ed., *Transaction Cost Economics and Beyond*, Boston: Kluwer Academic Press.

¹⁹⁰ Videti: Isto O'Reilly C., Chatman J. (1996).

¹⁹¹ Andrei S., Vishny R. (1997): A Survey of Corporate Governance, *The Journal of Finance*, vol. LV: 2.p 737-783.

Cilj upotrebe kodeksa je da se promoviše transparentnost i odgovornost u pitanjima javnih finansija i uspostave posebni zahtevi za prevenciju lošeg delovanja zaposlenih posebno u kritičnim oblastima poslovanja korporacija. Značajno po pitanju kodeksa jeste to da oni zapravo deluju na dva nivoa: institucionalnom i simboličnom. Unutar institucija kodovi artikulišu granice ponašanja, kao i očekivana ponašanja i na taj način pružaju jasne naznake o tome koje je ponašanje zabranjeno i kakvo se ponašanje očekuje. Vrednost etičkih kodeksa proizilazi iz zahteva kognitivnog (rasuđivanja) u razumevanju takvih kodeksa, kao i njegove sposobnosti da se pozovu na emocije.¹⁹² Krivica, sramota, savest, ponos u profesiji jesu svakako važan kao razlog u motivisanju etičkog ponašanja. Ljudi po svojoj prirodi mogu biti etički nastrojeni ili ne, a koncept koji donosi etički kodeks je u tome što imaju dokazan uticaj na ponašanje loših ljudi u korporacijama. Etički kodeks povećava verovatnoću da će se zaposleni ponašati na određene načine. Posmatranjem suštine kodeksa moguće je prepoznati i to da etički kodeks ne oduzima sopstvenu moralnu autonomiju ili razumsko razmišljanje pojedinaca koji su zaposleni u korporacijama. Etički kodeksi pružaju viši stepen razloga da zaposleni deluju na određeni način. Ipak u ovom kontekstu veoma je važno da se ukaže na to da norme koje su postavljene ne izazivaju kršenje osnovnih moralnih principa i da kao norme mogu biti opravdane samo zbog višeg etičkog principa. Postojanje i funkcionisanje etičkog kodeksa kao profesionalne izjave izražava obavezu korporacije da postupa u određenom skupu moralnih standarda. Za ovakvo stanje moguće je prepoznati da ima i kognitivnu i emocionalnu vrednost.¹⁹³ Kognitivna vrednost daje opravdanje osobama koje se pridruže profesiji, jasan skup vrednosti za koji se očekuje da će ga pratiti i poštovati. Ovo aludira ka tome da kodeksi imaju veliki značaj kada je u pitanju osećaj pripadnosti određenoj grupi ili profesiji, a ponos je kritična emocija u motivisanju pojedinaca da se vide kao profesionalni pripadnici neke korporacije.

Sve do sada navedeno ukazuje na to da efektivni etički kodeksi nisu samo tekst. Umesto toga, oni reprezentuju osnovna načela i vrednosti korporacije. Etički kodeksi mogu uključivati i zakonske propise, kao što su ograničenja sukoba interesa. Kodeksi takođe mogu sadržati vrednosti. Kritični elementi u kodeksu su pre svega jasna artikulacija principa koji su označeni kao vrednosti. Prvi koji se bavio jasnom konceptualizacijom bio je Jeremy Bentham J.(1948) iz XVIII veka¹⁹⁴ koji je principe video kao opšti zakon ili pravilo koje vodi ponašanju ili odluke, dok je prepoznao da vrednosti artikulišu težnju idealnom moralnom stanju. Terry Cooper povodom ovoga ukazuje na sledeće: Etički princip je izjava o ponašanju ili stanju bića koja je potrebna za ispunjenje vrednosti i ona eksplicitno povezuje vrednost sa opštim načinom delovanja¹⁹⁵ Na primer, pravda se može smatrati značajnom vrednošću, ali izraz sam po sebi ne govori o tome koje će se pravilo ponašanja ili stanje društva pratiti ako se uključi pravda u sistem vrednosti. U tome kontekstu mora postojati princip pravde da pokaže koji obrazac delovanja bi odražavao pravdu kao vrednost. Česti oblik principa pravde je: "Tretiraj jednako jednake i nejednako nejednake". Ovaj princip se može prepoznati u činjenici da su svi odrasli građani politički jednaki, i svi bi trebali imati ista politička prava i obaveze. U domenu korporativnih kodeksa, vrednosti su opšte moralne obaveze dok su principi etički uslovi ili ponašanja

¹⁹² Gaylin W., Jennings B.(1996): *The Perversion of Autonomy*, N.Y.: The Free Press, , p. 127-149.

¹⁹³ James Q. Wilson (1993): *The Moral Sense*, N.Y.: The Free Press. p 123.

¹⁹⁴ Bentham J.(1948): *An Introduction to The Principles of Morals and Legislation*, NY: Hafner Press. p. 2.

¹⁹⁵ Cooper T. (1998):*The Responsible Administrator: An Approach to Ethics in the Administrative Role*, 4th edition, San Francisco, Jossey-Bass Publishers. p. 12.

koja se očekuju od zaposlenih u korporaciji. Ono što je moguće prepoznati jeste da se pominju termini kao što su "ključne vrednosti" ili "konkretne vrednosti" koji označavaju princip, tačnije oni se koriste da informišu principe. Ovakvo stanje stvara i okruženje za učešće, ali i razvija osećaj za primarne obaveze i kontekste. Profesionalni kodeksi nameću posebne obaveze službenika korporacije koji vrše određene aktivnosti i poseduju određenu nadležnost¹⁹⁶ Etički kodeksi da bi bili relevantni moraju biti koncipirani u organizacijama koje poštuju i podržavaju etičko ponašanje kako bi bili relevantni.¹⁹⁷ Takođe mora biti jasno da korporativni etički kodeksi predstavljaju dinamičnu kategoriju, jer se novi organizacioni problemi moraju adresirati iznova u korporacijama kako bi se kodeksi ponašanja mogli razvijati.¹⁹⁸

Kada su principi i vrednosti glavni fokus korporacije oni deluju da pruže vodič za neočekivane događaje. Standardi ponašanja (ili kodovi ponašanja) pokušavaju da objasne većinu okolnosti sa kojima bi mogli da se suoče zaposleni u korporacijama. Pored korporativnih kodeksa važna je i korporativna društvena odgovornost. Korporativna društvena (socijalna) odgovornost - Corporate Social Responsibility - CSR veoma je zanimljivo pitanje za poslovne menadžere i njihove stakeholdere. Sam koncept, CSR-a se značajno razvio otkako se prvi put pojavio pedesetih godina prošlog veka.¹⁹⁹ Veoma je važno da definicija pojma CSR može zavisiti od individualnih percepcija odgovornosti i obaveza koja, s druge strane, obuhvataju šire područje uloga organizacije u korporacijama.²⁰⁰ U savremenom sistemu poslovanja, koncept društveno odgovornog poslovanja obuhvata mnoge dimenzije poslovnih aktivnosti od društvenih, ekonomskih (npr. zaposlenost) i naravno do životne sredine (npr. smanjenje zagađivanja). U okviru ispunjavanja obaveza CSR-a, od korporacija se može očekivati da se angažuju sa svojim akterima, aktivnostima koje mogu biti označene kao dijalog zainteresovanih strana, kako bi se utvrdilo adekvatno poslovno ponašanje. Iako koreni koncepta društvene odgovornosti korporacija imaju dugu i razvijenu istoriju, to je uglavnom proizvod dvadesetog veka, pogotovo od ranih 1920-ih pa sve do danas. Uprkos svom nedavnom rastu i popularnosti, vekovima se može pratiti razvoj brige poslovne zajednice za društvo. Tokom proteklih šest decenija može se prepoznati da korporacije imaju društvenu odgovornost u kontekstu širenja odgovornosti poslovnih subjekata.²⁰¹ Poslednjih decenija, CSR kao koncept, bio je u fokusu mnogih razmatranja i istraživanja. Ono što je značajno kako u akademskom, tako i u poslovnom smislu jeste činjenica da CSR obuhvata spektar vrednosti i kriterijuma za merenje doprinosa korporacije društvenom razvoju.

Glavna tema koncepta društvene odgovornosti korporacija je da društvene odgovornosti predstavljaju društvene sile koje deluju u svakom društvu, čineći da korporacije deluju na određeni način. Društvena odgovornost ne dozvoljava poslovnim subjektima da odstupe

¹⁹⁶ Lewis C. (2004): *Ethical Norms in Public Service*, World Bank. p. 6.

¹⁹⁷ Gilman S. (1989): *A Many Hands, Dirty Hands and No Hands: Bringing Applied Ethics to Public Management*, The Practising Manager, Vol. 9, No. 2. p 8.

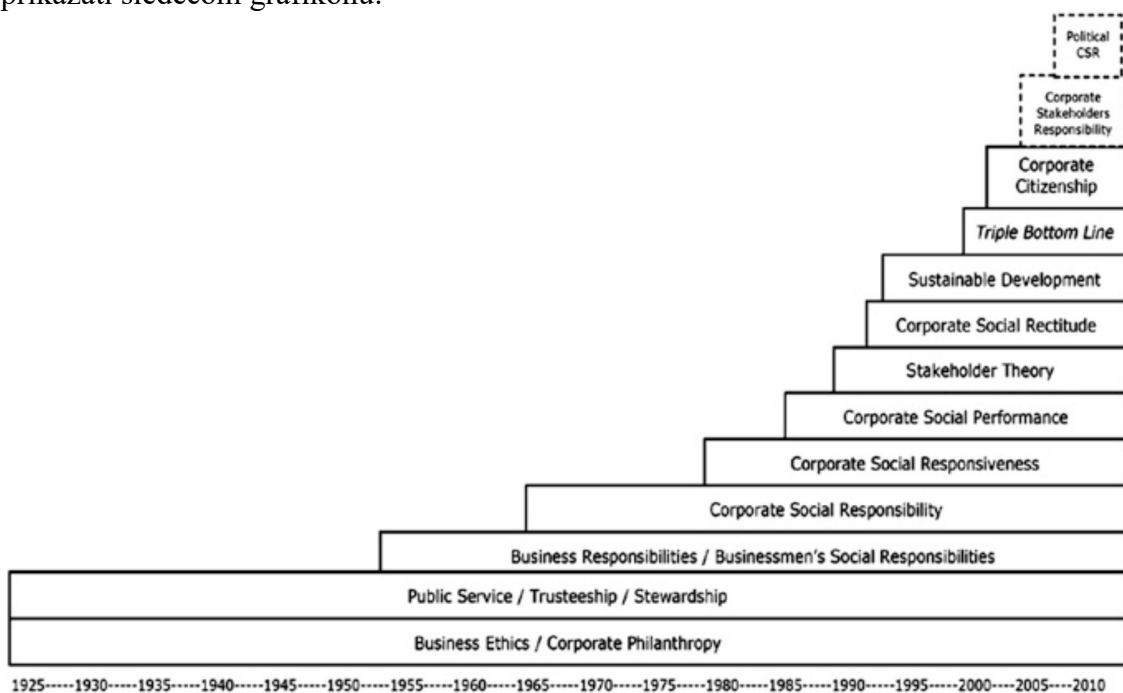
¹⁹⁸ Thompson D. (1980): Moral Responsibility of Public Officials: The Problem of Many Hands. *American Political Science Review* 74.p 905-16.

¹⁹⁹ Carroll A. (1999): *Corporate Social Responsibility: the evolution of a definitional construct Business and Society* 38(3).p 268-295.

²⁰⁰ Deresky H. (2000): *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. Third Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc. p 439.

²⁰¹ Bowmann-Larsen, L. and Wiggen, O. (2004) *Responsibility in World Business: Managing Harmful Side-effects of Corporate Activity*, USA: United Nations University Press.p 320.

od toka društvene odgovornosti. Korporacije koje posluju suprotno društvenim interesima mogu doživeti veliki neuspeh na tržištu. Aktivnosti korporacije utiču na spoljno okruženje i stoga je korporacija kao poslovni subjekat odgovorna široj javnosti ali i svojim akcionarima. Osnovna percepcija da poslovni segment društva treba da ima neke društvene obaveze u potiče od poznatog škotskog filozofa i ekonomiste Adam Smitha, koji je on predstavio u svome čuvenom delu *The Wealth of Nations*. On opisuje tržišne interakcije u kojima slobodno učestvuju pojedinci i organizacije, iznoseći da bi one mogle da služe potrebama društva. Prevodeći ovo mišljenje u moderno vreme podrazumeva se da korporacije treba da poboljšaju i blagostanje društva tako što štite i neguju interese društva.²⁰² Moderni koncept poslovne etike ili korporativne filantropije ima svoje korene još od perioda 1920-ih godina kroz koncepte javne službe.²⁰³ Bovenovi radovi na ovu tematiku se mogu smatrati veoma značajnim jer je on formalno uveo koncept društvene odgovornosti privrednika koji je pružio potrebnu osnovu za razvoj modernog koncepta društveno odgovornog poslovanja.²⁰⁴ Carroll je dalje formalizovao Bovenov argument da bi napravio modele o eskalacionom konceptu CSR-a.²⁰⁵ Osamdesetih godina 20-tog veka koncept društveno odgovornog poslovanja dalje se razvija u širu koncepciju korporativne društvene odgovornosti i “korporativnog građanstva”, što dalje dovodi do korporativnih društvenih performansi (CSP), koje predstavljaju tematiku koju su široko proučavali mnogi autori. Ukupan razvoj ideje o društvenoj odgovornosti korporacija može se prikazati sledećom grafikonom:



Grafikon 2. Razvoj koncepta društvene odgovornosti korporacija²⁰⁶

²⁰² Isto. p 320.

²⁰³ Clark C. (2000): Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: *An Analysis* *Public Relations Review*. 26(3). p 363-80.

²⁰⁴ Bowmann-Larsen, L. and Wiggen, O. (2004) *Responsibility in World Business: Managing Harmful Side-effects of Corporate Activity*, USA: United Nations University Press.p 320.

²⁰⁵ Carroll A. (1999):Corporate Social Responsibility: *the evolution of a definitional construct* *Business and Society* 38(3).p 268-295.

²⁰⁶ Graph. 2 The escalation of CSR concepts. Source: Adapted from Mohan (2003, p.75), and Gond and Moon (2011, p.11).

Međusobna povezanost između CSP-a, performansi korporacija i profitabilnosti takođe su istraživali mnogi autori.²⁰⁷ Od osamdesetih godina prošlog veka koncept društveno odgovornog poslovanja je evoluirao u smislu teorije zainteresovanih strana²⁰⁸ i uspostavio je mogućnost razumevanja odnosa između društvene odgovornosti i održivog razvoja tokom devedesetih godina. Tokom ovog perioda, nacije širom sveta počele su kreirati smernice, propise i principe za usvajanje CSR kao najbolje prakse za poslovanje korporacija.

Istorijska evolucija koncepta CSR može biti podeljena u šest faza od 1950. do 2000. godine. Te faze su sledeće:

- 1950-1960-e - Period uvođenja CSR-a na akademsku scenu i korporativne filantropije kao CSR.
- 1970-e - Period brzog rasta koncepta CSR.
- 1980-e - Period teorije zainteresovanih strana i poslovne etike.
- 1990-e - Period koji se bavi pitanjima usvajanja CSR-a od strane korporacija.
- 2000. godine - Period empirijskih radova na istraživanju determinanti i posledica CSR-a na korporativnoj strategiji.

Dvadeset prvi vek je doneo je velike promene u fokusu od teorijskog konstrukta ka empirijskom istraživanju tema kao što su teorija zainteresovanih strana, poslovna etika, održivost i korporativno građanstvo koje sve imaju veliki uticaj na koncept. Husted je predstavio teoriju nepredviđenih slučajeva CSP-a u kojoj je tvrdio da je CSP funkcija prirode socijalnog pitanja i odgovarajućih strategija i struktura.²⁰⁹ Ovo dalje dovodi do integracije elemenata kao što su društveno odgovorno poslovanje, upravljanje pitanjima i upravljanje interesnim grupama. Nastavljajući razvoj ovog koncepta, Griffin tvrdi da postojeće istraživanje u srodnim disciplinama poput marketinga, ljudskih odnosa, psihologije itd. može pomoći da se proširi razumevanje korporativnih društvenih performansi.²¹⁰ Pored toga javlja se i druga, relevantna oblast interesovanja, opisala je CSR kao signalni instrument za razumevanje korporativne predanosti socijalnim slučajevima kao instrumentu komunikacije u okviru modela signalizacije. Stormer (2003) je predložio prelazak iz modela zainteresovanih strana u međusistemski model poslovanja koji zahteva modifikaciju gledišta korporacija kao autonomnih ili nezavisnih entiteta dela zajednica koje su ih stvorile.²¹¹ Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) je objavila smernice o korporativnim društvenim odgovornostima.²¹² OECD je 2001. godine objavila svoje prve smernice o društvenoj odgovornosti za svoje zemlje članice sa dobrovoljnim inicijativama. U izveštaju se navodi da postoje značajne razlike u praksi posvećenosti i upravljanja, čak i u uskim oblastima primene, kao što su standardi rada, životna sredina, ljudska prava i borba protiv podmićivanja.

²⁰⁷ Crane A., Matten D. (2004): *Business Ethics: A European Perspective*. NY, USA: Oxford University Press. p 211-212.

²⁰⁸ Freeman R. (1984): *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Massachusetts: Pitman Publishing Inc. p 153 .

²⁰⁹ Handy C. (2003): *What's Business For, in Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, USA: Harvard Business School Publishing Corporation. p.123.

²¹⁰ Griffin J. (2000): *Corporate social performance: research directions for the 21st century*. Bus Soc 39(4). p479-491.

²¹¹ Stormer, F. (2003). 'Making the Shift: Moving from "Ethics Pays" to an Inter-Systems Model of Business'. *Journal of Business Ethics*, 44(4): pp. 279-88.

²¹² OECD report from 2001. Preuzeto sa <https://www.oecd.org/ctp/harmful/2664450.pdf>

Habisch (2005) je dokumentovao perspektive razvoja CSR širom Evrope i utvrdio da je CSR jedna od najvažnijih tema za diskusiju poslovnih ljudi, političara, sindikata, potrošača, nevladinih organizacija i istraživača.²¹³ Lindenberg napominje da je razvoj CSR-a u Evropi opisan kao dugoročna revolucija uloge korporacija u društvu.²¹⁴

Teorija i koncepti koji su nastali u 21. veka mogu se zapravo objasniti kao teorija održivog razvoja koja dodatno povećava postojeće koncepte CSR. Aras i Crowther (2009) razvili su model održivog razvoja koji pokazuje sinergiju i upravljanje finansijskim, socijalnim i sredstvima kako bi osigurala održivost. Ovi autori se fokusiraju na interne i eksterne interese korporacije tako što potvrđuju četiri aspekta CSR na sledeći način:

- Ekonomski aspekt, kao razlog postojanja korporacija.
- Socijalni aspekt, iskorenjivanje siromaštva i zaštita ljudskih prava.
- Životna sredina, očuvanje prirode za buduće generacije.
- Organizaciona kultura, usklađivanje korporativnih i društvenih vrednosti sa individualnim vrednostima.²¹⁵

Potpuno novi koncept baziran je na integraciji teorije vlasništva i održivog razvoja od strane Visser et al. (2010a, b) rezultirao je osmišljavanjem ovog modela kao "spiralnih, međusobno povezanih, nehijerarhijskih nivoa, koji predstavljaju ekonomske, ljudske, socijalne i ekološke sisteme, od kojih svaka ima zajedničku manifestaciju održivosti / odgovornosti: ekonomsku održivost i finansijsku odgovornost; ljudsku održivost i radna odgovornost; društvenu održivost i odgovornost zajednice i održivost životne sredine i moralnu odgovornost i nosi popularni naziv DNK CSR 2.0.²¹⁶

Praktični model društvene odgovornosti opisuje percepcije rukovodstva gde se CSR posmatra u relativno ozbiljnom smislu. Pedersen opisuje da je fokus na TBL-u koji donosi model socijalnih obaveza zasnovan na više praktičnih analiza.²¹⁷ Ovo dodatno uzima u obzir razlike u mišljenju menadžera o CSR-u. Moderni menadžeri gledaju na CSR kao na metod koji može omogućiti proizvodnju kvalitetnih proizvoda bez štete na životnu sredinu, a koji ipak kreiraju vrednost za korporaciju i zajednicu. U ovakvom pristupu odgovornost korporacije za proizvode, ljude i životnu sredinu ne uzimaju se samo kao smernica za unutrašnje poslovanje, već su tako koncipirane da stvaraju vrednosti za sve zainteresovane strane, a ne samo za akcionare.

Gholami dalje nadograđujući Carrollov model iz 1991. kreira piramidu u koja ustanovljava ekonomske, pravne, etičke i filantropske odgovornosti koje mora da ispuni jedna korporacija kako bi stvorila vrednost za organizaciju i društvo.²¹⁸ Pored koncepta

²¹³ Habisch A., Jonker J., Wegner M., Schmidpeter R. (2005): *Corporate social responsibility across Europe*. Springer, Berlin, p. 399.

²¹⁴ Videti: Lydenberg S. (2005): *Corporations and the public interest: guiding the invisible hand*. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, pp. 3-15.

²¹⁵ Aras G, Crowther D (2009) *The durable corporation: strategies for sustainable development* (Gower Publishing Ltd). p 215.

²¹⁶ Visser W. (2010): *From the age of greed to the age of responsibility*. In: Sun Wet al (eds) *Reframing corporate social responsibility, Lessons from the global financial crisis*, Emerald, Bingley. p 315.

²¹⁷ Pedersen E. (2010): *Modelling CSR: how managers understand the responsibilities of business towards society*. *J Bus Ethics* 91(2), p 155–166.

²¹⁸ Gholami S. (2011): *Value creation model through corporate social responsibility (CSR)*. *Int J Bus Manag* 6. p 9.

merljivih indikatora za svaki od stepenika piramide objašnjen je modelom kreiranja vrednosti koji je predložio Gholami.²¹⁹

Konkretno, lična stopa štednje, stopa štednje u poslovanju, stopa inflacije i vreme proizvodnje su indikatori ekonomske dimenzije prema modelu kreiranja vrednosti. Indikatori pravnog aspekta koje je predložio Gholami su antimonopolski zakon, zakon o obuci rada, poreska pravna regulativa i ljudska prava.²²⁰ Etički aspekt se bavi kodeksima ponašanja, korupcijom i pranjem novca. U ovom modelu stvaranje vrednosti, ekonomski, pravni, etički i filantropski aspekti se smatraju nezavisnim varijablama, dok se organizacione dimenzije kulture, tehnologije, centralizacije i obuke smatraju se kontrolnim varijablama.

Tradicionalne mere korporativnog učinka kao što su povraćaj investicije (ROI), povraćaj kapitala (ROE), povraćaj aktive (ROA), operativni prihod (OI) i nefinansijske performanse korporacije uključujući pristup kapitalu, poslovnu vrednost, poslovnu uštedu, društvena vrednost se smatra zavisnim varijablama. Ovaj model pokazuje ciklus koji postoji po pitanju CSR-a u korporacijama što će dovesti do povećane klijentske baze koja donosi profitabilnost.

1.12. Uticaj svetske ekonomske krize na korporativno upravljanje

Prema velikom broju autora u naučnom fondu, postoji opšta saglasnost da je nedavna finansijska kriza (2007-2008) bila po svojim karakteristikama najozbiljnija finansijska kriza nakon velike depresije iz 1930-tih godina.²²¹ Naime, mnogi autori smatraju da je loše korporativno upravljanje jedan od glavnih uzročnika nastanka globalne krize tokom 2007-2008, a da drugi činioci imaju samo dopunsku ulogu.²²² Loše korporativno upravljanje je dovelo do kolapsa mnogih finansijskih institucija i izazivanja krize. Mnoge bankarske i finansijske institucije nisu posvetile dužnu pažnju korporativnom upravljanju pre i tokom krize. U tom kontekstu veoma je važno proučiti različite aspekte propusta korporativnog upravljanja tokom krize, jer to može pomoći u pronalaženju normativnih implikacija za buduće reforme.²²³

Finansijska kriza 2007-08 bila je kriza globalnih razmera po prirodi koja je uticala na sve regione i zemlje sveta.²²⁴ Negativni uticaj ove krize bio je zabrinjavajući i mnogo veći od krize u ranijim regionima u Aziji, Japanu i Sjedinjenim Državama i, generalno uzev, bila je uporediva sa Velikom Depresijom. Pad cena akcija u kratkim periodima bio je čak i veći od Velike depresije tridesetih godina.²²⁵ Međunarodni monetarni fond (MMF)

²¹⁹ Isto. p 9.

²²⁰ Isto. p 9.

²²¹ Blundell-Wignall A., Atkinson P., Lee S. (2008): *The Current Financial Crisis: Causes and Policy Issues*. Financial Market Trends, OECD Publication. Preuzeto sa : <http://www.oecd.org/dataoecd/47/26/41942872.pdf>.

²²² Videti: Kirkpatrick, G. (2009). *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis*. Financial Market Trends. Paris, OECD Publication p. 65.

²²³ Tarraf H. (2010). *Literature Review on Corporate Governance and the Recent Financial Crisis*. Preuzeto sa: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1731044 .

²²⁴ Clarke T. (2010): *Recurring Crises In Anglo-American Corporate Governance*. Contributions to Political Economy, 29. p 9-32.

²²⁵ Cheffins B. (2009): *Did Corporate Governance Fail During The 2008 Stock Market Meltdown? The Case of the S&P 500*. ECGI Law Working Paper No. 124/2009. Preuzeto sa: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1396126.

procenjuje da su potencijalni gubici iz ove krize bili približno oko 1400 milijardi dolara do kraja oktobra 2008. godine.²²⁶ Globalna kriza krenula je u drugoj polovini 2006. i trajala je do kraja 2008. god. zahvativši ceo svet. Razlog nastanku krize moguće je tražiti u tome da je ekspanzivna monetarna politika sa padom kamatnih stopa uzrokovala rast cena akcija, posebno u stambenom sektoru SAD-a.

Ovo je bilo praćeno brзом ekspanzijom kreditiranja i odgovarajućim padom standarda za osiguranje i povećanjem rizika, delom podstaknutog neregulisanim rastom tzv. Bankarskog sistema u senci. Ova strana finansijskog sistema razvijena je između 2000. i 2008. godine koja se sastojala od institucija i pravnih lica koja pružaju finansijsko posredovanje bez uzimanja depozita. Kao takvi, oni nisu prema regulativi podlegali istom regulatornom nadzoru kao institucije koje uzimaju depozite. Ove institucije su koristile kratkoročne kredite za velike investicije u hartije od vrednosti pod hipotekom, koje su postale sve rizičnije jer su cene stanova počele padati u SAD nakon sredine 2006. godine. U odsustvu regulatornog nadzora, rizik koji je svojstven ovoj imovini nije bio adekvatno ocenjen, ali je postao sve raspršen širom globalnog finansijskog sistema. Zbog velikog stepena zaduživanja i držanja onoga što je postalo poznato kao "toksična imovina", velike finansijske institucije u bankarskom sistemu u senci počele su da propadaju, jer su stope porasta češće rasle. Ovo je prouzrokovalo globalnu krizu likvidnosti i nagli pad svetske trgovine, kroz razne povratne petlje i recesiju koja je globalno uticala na realnu ekonomiju.

Analizom finansijske krize iz perspektive korporativnog upravljanja moguće je prepoznati različite propuste u aranžmanu korporativnog upravljanja i postupcima koji se pripisuju kolapsu finansijskih institucija koji dovode do finansijske krize.²²⁷ Clarke u tom kontekstu sugerise da je kriza zbog neuspeha međunarodnog finansijskog tržišta bila i kriza korporativnog upravljanja i regulacije.²²⁸ Pre i tokom finansijske krize, pitanja korporativnog upravljanja zaslužila su pažnju koja je u stvari bila potrebna, što dovodi do kolapsa mnogih finansijskih institucija. Konferencija Ujedinjenih nacija o trgovini i razvoju (UNCTAD) u svom izveštaju o analizi korporativnog upravljanja nakon finansijske krize prepoznala je loše prakse korporativnog upravljanja kao uzrok globalne finansijske krize. Ovaj izveštaj takođe pokazuje da loše korporativno upravljanje imalo veliki uticaj na krhki i inferiorni rizični sistem upravljanja u mnogim neuspešnim finansijskim institucijama.

U izveštaju OECD-a moguće je primetiti da: "... finansijska kriza može u značajnoj meri biti pripisana neuspesima i slabostima u aranžmanima korporativnog upravljanja. Kada su bile testirane, rutine korporativnog upravljanja nisu mogle da pruže zaštitu od prevelikog rizika oduzimanja određenih korporacija za finansijske usluge.²²⁹ Fetisov smatra da je pad standarda korporativnog upravljanja pre evolucije krize rezultirao globalnom finansijskom krizom.²³⁰ Već 2008. godine, Blundell-Vignall et. al. (2008, str.

²²⁶ Clarke T. (2010): *Recurring Crises In Anglo-American Corporate Governance*. Contributions to Political Economy, 29. p 9-32.

²²⁷ Kirkpatrick G. (2009): *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis*. Financial Market Trends. Paris, OECD Publication. p. 2.

²²⁸ Clarke T. (2010): *Recurring Crises In Anglo-American Corporate Governance*. Contributions to Political Economy, 29. p 9-32.

²²⁹ Kirkpatrick G. (2009): *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis*. Financial Market Trends. Paris, OECD Publication. p. 2.

²³⁰ Fetisov G. (2009): *Measures to Overcome The Global Crisis and Establish a Stable Financial and Economic System*. Problems of Economic Transition, 52(5).p 20-34.

11) koristeći Uniju banku Švajcarske (UBS) kao primer zaključili su da je korporativno upravljanje igralo ključnu ulogu u finansijskoj krizi. Banke i njihovi odbori nisu uspeli razumeti rizik koji se odnosi na složene finansijske proizvode. Odbori investicionih banaka nisu uspeli voditi strategiju i sprovesti procedure kontrole rizika. Pored toga, podsticaji za nadoknađivanje omogućili su rukovodiocima da ulažu u hipotekarne proizvode lošeg kvaliteta. Berrone (2008) i Van Den Berghe (2009) su videli neispravan sistem podsticaja za izvršne finansijske institucije kao jedan od glavnih razloga za finansijsku krizu. Berrone (2008) je predložio da su opcije trgovanja i izlazni paketi za izvršne direktorove pogrešno dizajnirani. Opcije zaliha omogućile su rukovodiocima veći rizik, dok su izlazni paketi top menadžerima čak bili garantovani i u slučajevima njihovih propusta.

Kirkpatrick (2009) je sugerisao da postoje određeni inherentni nedostaci u sistemu. Nedovoljni procesi korporativnog upravljanja koji se pripisuju neuspehu sistema upravljanja rizicima u mnogim propalim bankama. Odbori propalih banaka nisu uzimali u obzir faktore rizika pre nego što su odobrili strategiju korporacije. U mnogim bankama očigledno nedostaju obelodanjivanja podataka o predvidivim faktorima rizika i sistemima za praćenje i upravljanje rizikom. Računovodstveno i regulatorno okruženje nije čak bilo ni efikasno. Kirkpatrick (2009) je ponovo izjavio da sistemi nagrađivanja nisu usklađeni sa apetitom rizika korporacije, strategijom i dugoročnom održivošću korporacije. Buitter (2009) je istakao da je na vanbilansnim stavkama složenih finansijskih proizvoda postojalo vrlo malo transparentnosti. U tom kontekstu moguće je prepoznati da struktura naknada bankarskih stručnjaka im je omogućila da preuzmu ekstremni rizik sa fokusom na kratkoročnu dobit. Sahlman (2009) je u svojoj studiji o finansijskoj krizi zaključio da su mnoge organizacije patile od pogubne kombinacije moćnih, ponekad pogrešnih podsticaja; neadekvatni sistemi kontrole i upravljanja rizicima; obmanjujuće računovodstvo; i ljudski kapital niskog kvaliteta u pogledu integriteta i / ili kompetentnosti, uvršten u kulturu koja nije pružila razumni vodič za menadžersko ponašanje.²³¹

Izveštaj UNCATD-a iz 2010. zaključuje da su sveobuhvatni rizici koje su preduzimali finansijske institucije prouzrokovali globalnu finansijsku krizu. Pitanje preteranog rizika u finansijskim institucijama je u krajnjoj vezi sa neuspehom u nadgledanju odbora o pružanju odgovarajuće strategije i postavljanju apetita za rizik. Izveštaj posebno navodi da strukture naknada pružaju dovoljno podsticaja za ekstremno uzimanje rizika. Iako se Clarke (2010) složio da su politike nadoknade za menadžere dizajnirane na način koji podstiče podizanje rizika, zaključio je da je ekstremna politika rizika u kombinaciji sa neispravnom strukturom naknada u bankarskim i finansijskim institucijama dovela do ove krize. Odgovarajući sistem upravljanja rizicima nije stavljen u finansijske institucije radi složenih finansijskih proizvoda. Bonusi za rukovodioce su bili zasnovani unapred na dobitima iz poslovanja, a ne na njihovom stvarnom ostvarenju.

Pored toga, nedostatak univerzalnog računovodstva i vrednovanja rezultirali su nedostatkom transparentnosti i pogrešno predstavljenim obelodanjivanjem podataka akcionarima. Lang i Jagtiani (2010) sugerišu da je postojao osnovni neuspeh sistema kontrole rizika u mnogim finansijskim institucijama. "Finansijske korporacije nisu imale

²³¹ Sahlman W. (2009): *Management and the Financial Crisis (We Have Met The Enemy And He Is Us)*. Harvard Business School Working Paper No. 10-033. Preuzeto sa: <http://www.hbs.edu/research/pdf/10-033.pdf> p. 4.

efikasne interne kontrole, precizne i pravovremene finansijske izveštaje i izveštavanje o rizicima na pravom nivou upravljanja, kao i korporativni pregled rizika ili program upravljanja rizikom u celoj kompaniji".²³²Odbori finansijskih institucija nisu uspeli osigurati da postoji odgovarajući sistem upravljanja rizicima u vezi s izloženostima rizika finansijskim proizvodima u skladu sa potrebama za finansijama, računovodstvom i upravljanjem. Pirson i Turnbull (2010) sugerišu da direktori i odbori anglo-američkih sistema korporativnog upravljanja nisu dobro obavili svoje odgovornosti. Odbori nisu uspeli proveriti sistem upravljanja rizicima, a direktori nisu mogli kontrolisati preveliko ponašanje upravljanja rizicima. Neizvršni i nezavisni direktori nisu postavili nikakva pitanja o sistemu nagrađivanja i podsticanja rukovodilaca.

Yeoh je proučavao mnoge finansijske institucije tokom finansijske krize.²³³On je usmerio pažnju na teške propuste u pogledu transparentnosti i obelodanjivanja i postavljao pitanja o ulozi neizvršnih direktora u finansijske institucije. Bear Sterns i Lehman Brothers su se bavili neprozirnim finansijskim izveštavanjem i nisu imali transparentnost u komunikaciji sa akcionarima. Yeoh takođe je sugerisao da neizvršni direktori finansijskih institucija nisu imali dovoljno vremena, znanja i ekspertize za rešavanje problematike složenih finansijskih proizvoda.²³⁴ Literatura o neuspehu korporativnog upravljanja tokom globalne krize daje nekoliko uvida iz koje se naučene lekcije iz krize mogu koristiti za dizajniranje novih smernica politike. U finansijskoj krizi su istaknute zabrinutosti u sferi korporativnog upravljanja, upravljanja rizicima, sistemima naknada, uloga odbora i direktora, transparentnosti i obelodanjivanje i zaštita prava akcionara. Različiti akademici, istraživači i regulatori u svojoj analizi su predložili ključne lekcije za buduće reforme korporativnog upravljanja.

Izveštaj OECD-a (Ključni nalazi i glavna poruka, 2009) identifikovali su četiri oblasti za reforme korporativnog upravljanja. OECD je u ranijoj analizi (Kirkpatrick, 2009) utvrdio da su slabosti u sistemu naknada, upravljanju rizikom, praksama odbora i pravima akcionara; a zatim dali preporuke za reforme i najbolje prakse u vezi sa tim oblastima. Grupa od dvadeset (G20), na sastanku od 15. novembra 2008. godine, razmatrala je pitanje neuspeha korporacije u finansijskoj krizi i identifikovala četiri ključne oblasti za buduće reforme.²³⁵ Ovo uključuje bolja uputstva za jačanje praksi upravljanja rizicima banke; ponovna procena modela upravljanja rizicima radi zaštite od nepredviđenih okolnosti; struktura kompenzacije kako bi se izbegao preterani rizik ili kratkoročni povratak; i efikasno upravljanje rizikom preko strukturnih proizvoda.

Nekoliko naučnika koji su se bavili ovim pitanjima su identifikovali nedostatke sistema nagrađivanja kao ključnu lekciju iz krize i predložilo odgovarajuće mere za ispravljanje nedostataka.²³⁶ Sistem nagrađivanja promovisao je ekstremno uzimanje rizika sa neadekvatnim fokusom na kratkoročne prihode i čak nagrađivao menadžere za njihove propuste. Naučni radnici su predložili povezivanje strukture naknade rukovodilaca sa

²³² Lang, W. , & Jagtiani, J. (2010): The Mortgage and Financial Crises: The Role of Credit Risk Management and Corporate Governance. *Atlantic Economic Journal*, 38(2). p 295-316.

²³³ Yeoh P. (2010): Causes of the Global Financial Crisis: Learning From the Competing Insights. *International Journal of Disclosure and Governance*, 7. p 42-69.

²³⁴ Isto. p 42-69.

²³⁵ Moody's. (2008): *Corporate Governance in the Credit Crisis: Key Considerations for Investors* (Special Comment). Preuzeto sa : <http://ssrn.com/abstract=1309707> .

²³⁶ Bruner C. (2010): Corporate Governance Reform in a Time of Crisis. *Journal of Corporate Law*, 36(1). p309-341.

dugogodišnjim performansama korporacije sa odgovarajućim prilagođavanjem rizika²³⁷ Lang i Jagtiani u svojoj analizi impliciraju da strukturu naknade treba povezati sa rizikom i ona bi trebala biti u granicama sistema unutrašnje kontrole i upravljanja rizikom firme²³⁸ Fetisova (2009) i Van Den Berghe (2009) sugerišu da je neophodno povezati nadoknadu za rukovodioce sa ocenama učinka stvarnog prihoda ostvarenog tokom godina. Sharfman, Toll i Szidlovski (2009) sugerisali su da koriste politiku vraćanja na izvršnu nadoknadu u cilju kontrole ekstremnog ponašanja rizika. Ovakva politika najviše rukovodioce korporacije će usmeriti ka većoj odgovornosti prema bogatstvu akcionara i investitora, a takođe će obeshrabriti odobravanje odbora velikodušnim izvršnim nadoknadama i nerealnim politikama kompenzacije²³⁹ Restriktivnija politika o naknadi može učiniti rukovodioce da snose finansijsku odgovornost za gubitke koje su korporacije imale zbog svojih grešaka, davanjem prava deoničarima da naplaćuju varijabilni deo njihovog nadoknada²⁴⁰ Lekcije Evropske komisije (2009) za unapređenje sistema naknada identifikovale su četiri oblasti poboljšanja:

- 1) strukturu naknade direktora;
- 2) otpremnine;
- 3) ravnoteža između fiksne i varijabilne zarade i
- 4) kompenzacije prema učinku.

Druga oblast poboljšanja i reformi identifikovanih nakon finansijske krize je upravljanje rizicima²⁴¹ Kriza ima mnogo veze sa praćenjem apetita za rizik korporacije od strane odbora i razvojem efikasnog sistema upravljanja rizicima za isto. Muelbert (2009) je zaključio da je ključna lekcija za banke u ovoj krizi bila da ima zasebnu kontrolu upravljanja rizicima pod nadležnostima glavnog službenika za rizik. Pojedinaac koji ispunjava ovu poziciju treba da bude osoba od znanja, mora biti pod kontrolom odbora i da ima potpunu nadležnost za sprovođenje sistema upravljanja rizicima. Lang i Jagtiani (2010, str. 23) pozvali su na slične reforme sa akcentom na razvoju efikasnog sistema unutrašnje kontrole i upravljanja rizikom sa proaktivnim nadzorom. Pirson i Turnbull (2010) su sa zabrinutošću za poboljšanje kontrole i nadzora nad rizikom, sugerisali i predložili mrežu korporativnog sistema koji bi pomogao odboru da dobije povratne informacije na različite faktore rizika različitih aktera u ranim fazama.

Treća oblast zabrinutosti u globalnoj krizi bila je sastav odbora i praksa njihovog delovanja. Mnogi istraživači su pozvali na promene u sastavu odbora i nadležnosti direktora na osnovu učenja prikupljenih iz krize. Muelbert (2009) je predložio odbore da imaju pojedinca s finansijskim znanjem ili nekim srodnim stručnjacima koji se bave upravljanjem rizikom i upravljanjem korporacije. Adams (2009) takođe je predložio da direktori finansijskih firmi moraju imati dovoljno finansijskog znanja i stručnosti. Ovo se može učiniti tako da direktori imaju dovoljno obuke i obrazovne podrške ili angažuje

²³⁷ Laeven L., Igan D., Claessens S., Dell'Ariccia G. (2010): *Lessons and Policy Implications from the Global Financial Crisis*. IMF Working Paper No. 10/44. Preuzto sa : <http://ssrn.com/abstract=1562412> .

²³⁸ Lang W., Jagtiani, J. (2010): The Mortgage and Financial Crises: The Role of Credit Risk Management and Corporate Governance. *Atlantic Economic Journal*, 38(2). p 295-316.

²³⁹ Sahlman, W. (2009): *Management and the Financial Crisis* (. Harvard Business School Working Paper No. 10-033. Preuzeto sa <http://www.hbs.edu/research/pdf/10-033.pdf>

²⁴⁰ Fetisov G. (2009): *Measures to Overcome The Global Crisis and Establish a Stable Financial and Economic System*. *Problems of Economic Transition*, 52(5). p 20-34.

²⁴¹ Tarraf, H. (2010). Literature Review on Corporate Governance and the Recent Financial Crisis. Preuzeto sa: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1731044 .

nove direktore koji poseduju ove kvalitete. Muelbert (2009) je dalje pozvao na definisanje uloga i kvalifikacija neizvršnih direktora, kako bi mogli bolje postaviti pitanje menadžmentu. Buitter (2009) je predložio bolju ravnopravnost polova u odborima i članovima odbora finansijske institucije. Adams (2009) je izjavio da direktori moraju biti adekvatno plaćeni kako bi se zadovoljile teškoće i nosili odgovornost svojih pozicija.

Na kraju, potrebno je sticati određene lekcije o reformi računovodstvenih standarda i normama transparentnosti i obelodanjivanja. Laeven et. al. (2010) naglasio je prikupljanje informacija i objavljivanje tih informacija akcionarima radi bolje transparentnosti. Korporacije moraju analizirati analizu troškovnih koristi baziranih na obelodanjivanju rizika i njenu meru u uticaju na postojanje korporacija. Laeven i sar. (2010) predlažu rešavanje problema nestabilnosti korišćenjem računovodstva fer vrednosti i transparentnosti vanbilansnih stavki. Clarke (2010) je predložio univerzalni metod računovodstva i procene kako bi se osiguralo fer izveštavanje akcionara i investitora. Kirkpatrick (2009) u izradi lekcije iz ove krize predložio je potrebu za novom politikom otkrivanja rizika i nekim smernicama o računovodstvu upravljanja rizicima.

1.13. Problemi u razvoju korporativnog upravljanja

Zbog činjenice postojanja različitih sistema i modela korporativnog upravljanja nije moguće definisati jedan opšti sistem i model korporativnog upravljanja, a što nužno nameće i posebne pristupe tokom konceptualizacije problema kada se naučno istražuje korporativno upravljanje. Razdvajanje vlasništva i kontrole, konflikt interesa između akcionara i zainteresovanih strana, naknade direktora, upravljanje rizikom ili iskrenost direktora, najčešći su uzroci problema u korporacijama. Odvajanje vlasništva i kontrole može se prihvatiti kao glavni problem u strukturama korporativnog upravljanja. Ovaj sistem se obično može videti u anglo-američkom modelu i nemačkom (evropskom) modelu. Kao što je ranije pomenuto, akcionari možda nemaju dovoljno sposobnosti da rukovode korporacijom na profesionalan način. Stoga, možda će biti potreban spoljni agent za upravljanje svakodnevnima aktivnostima korporacija. Međutim, ovo razdvajanje se može prihvatiti kao glavni razlog sukoba interesa između akcionara i spoljnih agenata. Teorijski, ovaj problem se definiše kao problem glavnog agenta ili agentura. Sa aspekta problematike sukob nastaje zbog toga što akcionari, kao vlasnici korporacije, žele povećati njihovu maksimizaciju vrednosti u kompaniji. U tom smislu, oni generalno očekuju dugoročne profite. Međutim, spoljni agenti preferiraju da se fokusiraju na kratkoročne profite, jer je njihova zarada generalno određena u skladu sa kratkoročnim performansama korporacija.²⁴²

Iz tog razloga može doći do toga da menadžeri mogu raditi za sopstveni interes umesto povećanja maksimizacije vrednosti akcionara u korporaciji. To je zato što su eksterni agenti, kao profesionalni menadžeri, bolje informisani od akcionara, pa zato akcionari ne mogu shvatiti da li agenti stvarno rade u skladu sa utvrđenim politikama korporacije.²⁴³ Stoga, u cilju smanjenja glavnih zabrinutosti prema spoljnim agencijama, akcionari žele da potpišu ugovor sa agentima, koji identifikuje odnos glavnog agenta u

²⁴² Lyon T. Maxwell J. (2004): *Corporate Environmentalism and Public Policy*; Cambridge University Press: Cambridge, UK. p.254.

²⁴³ Kraakman R., Armour J., Hansmann, H.(): *The Essential Elements of Corporate Law: What is Corporate Law?*, Harvard Law School John M. Olin Center for Law, Economics and Business Discussion Paper Series. Paper 632. Preuzeto sa : http://lsr.nellco.org/harvard_olin/632

korporaciji.²⁴⁴ Međutim, takav pritisak na spoljne agense može dovesti do nekih problema u kompaniji. Prvo, akcionari mogu radije nadgledati spoljne agente u kompaniji. Međutim, nadgledanje spoljnih agenata može povećati troškove u korporaciji. Ovaj trošak je poznat kao trošak agenture u literaturi, a trošak identifikuje ovaj trošak kao "troškovi monitoringa" koji su nastali principima i troškovima vezanim za agente²⁴⁵ (menadžere). Veoma je važno napomenuti i to da nije lako raspodeliti preostala kontrolna prava efikasno između menadžera i finansijera u kompaniji.²⁴⁶ Spoljni agenti su bolje informisani od akcionara. Prema tome, spoljni agenti imaju prednosti u korišćenju kontrolnih prava u kompaniji. Takođe ukoliko akcionari uspeju da unaprede svoja kontrolna prava nad spoljnom agenturom potpunim ugovorom, to može smanjiti diskrecionu odluku o neočekivanim problemima u kompaniji.²⁴⁷ Drugim rečima, ukoliko nešto pođe u pogrešnom smeru u kompaniji, profesionalni spoljni agenti lako mogu da preduzmu neophodne mere predostrožnosti na vreme. Zbog toga, treba da postoji ravnoteža na preostalim kontrolnim pravima između akcionara i spoljnih agenata. U proteklim decenijama, finansijska tržišta su ukazala na to da su glavni vlasnici odnosa doveli do destruktivnog uticaja na najveće korporacije. Primer Enron, može biti naglašen kao jedan od najvećih korporativnih skandala za agencijski problem na finansijskim tržištima. Ukratko, u slučaju Enron, bolji informativni eksterni agent je radio za svoj džep tako što je počinio neke zločine u belom okovratniku, kao što su prevare i pogrešno izveštavanje, a vlasnici i revizori korporacije nisu mogli to shvatiti. Iz tog razloga je jedna od najvećih korporacija u SAD bankrotirala i akcionari su izgubili oko 74 milijarde dolara.²⁴⁸

Kao što se vidi iz spomenutih informacija, razdvajanje vlasništva i kontrola može dovesti do tri osnovna problema u korporaciji i to: troška agenture, problema raspodele preostalih kontrolnih prava između akcionara i spoljnih agenata i smanjenja diskrecije upravljanja u toku kontrole korporacije. U tom smislu, u cilju rešavanja ili bar smanjenja negativnih uticaja ovih problema, neke mere predostrožnosti mogu se preduzeti u korporaciji.

Na primer, visok stepen transparentnosti može se predložiti kao odgovarajuće rešenje za troškove agencije u kompaniji. Transparentnost, kao jedan od principa korporativnog upravljanja, može se definisati kao pravo pristupa svim vrstama zabeleženih informacija u vezi sa kompanijom po niskoj ceni i na vreme.²⁴⁹ Glavna prednost visokog nivoa transparentnosti je što ona stvara komunikaciju od vrha prema dole između korporativnih tela u strukturi korporativnog upravljanja, koja pomaže u stvaranju dobro organizovane korporacije. Stoga akcionari mogu imati ideju o tome šta se dešava u kompaniji i mogu lako razumeti da li spoljni agenti rade za korist korporacije. Pored toga, visok stepen transparentnosti takođe sprečava pogrešne reakcije spoljašnjih agenata. Stoga će sprečiti ili barem pomoći u smanjenju korporativnih skandala na finansijskim tržištima. Posmatrano zajedno, može se tvrditi da transparentnost može pozitivno uticati na troškove agenture u strukturi korporativnog upravljanja. Pored visokog nivoa

²⁴⁴ Wearing R. (2005): *Cases in Corporate Governance*, 1th ed. Sage Publications, London. p.7.

²⁴⁵ Isto. p.7.

²⁴⁶ Shleifer A., Vishny R. (1997): *A Survey of Corporate Governance*, Cambridge MA: National Bureau of Economic Research.p78.

²⁴⁷ Isto. p.78.

²⁴⁸ Clarke T. Rama M. (2008): *Fundamentals of Corporate Governance*, Los Angeles: SAGE Publications. p.38.

²⁴⁹ Solomon J. (2007). *Corporate Governance and Accountability*, 2th ed. John Wiley & Sons Ltd, Sussex.p 93.

transparentnosti, bolji nezavisni revizori mogu se regulisati u strukturama korporativnog upravljanja. Stoga se poboljšava sistem nadgledanja u kompaniji i sprečavaju ilegalne aktivnosti spoljnih agenata obezbeđivanjem sigurnih i pouzdanih informacija o finansijskim tablicama korporacije. Pored toga, u zakonodavnim okvirima trebalo bi da postoje neke odvrćajuće sankcije. Kako bi se sprećilo nepoštovanje ili nezakonita aktivnost spoljnih agenata, pravni sistemi treba da pooštre sankcije. Prema tome, spoljni agenti ne smeju imati motiv da izvrše bilo kakav zloćin u korporacijama. Generalno, moće se pretpostaviti da visok stepen transparentnosti, bolji nezavisni sistemi revizije i odvrćajuće sankcije mogu imati pozitivan uticaj na agencijski problem korporativnog upravljanja.

U ovom segmentu znaćajna je i teorija interesnih grupa koja se bavi situacijom zainteresovanih strana korporacije. U osnovi, zasniva se na sukobu interesa izmeću akcionara i zainteresovanih strana u kompaniji.²⁵⁰ Kao što je ranije pomenuto, u teoriji agencija, maksimizacija vrednosti akcionara je glavni cilj korporacije. Međutim, teorija zainteresovanih strana se ne fokusira samo na maksimizaciju vrednosti akcionara, već i na povećanje interesa zainteresovanih strana. Zato ova teorija skreće pažnju na interes zainteresovanih strana kao i akcionara u korporaciji.²⁵¹ Zainteresovane strane mogu igrati ključnu ulogu u strukturi korporativnog upravljanja, posebno kod industrijskih korporacija. Pristup zainteresovanih strana moće se definisati kao stvaranje dobro organizovane radne sredine i bolje mreže odnosa izmeću svih učesnika u korporaciji.²⁵² Stoga, pored akcionara, uzimajući u obzir interes zainteresovanih strana mogu se povećati performanse korporacija i takođe pozitivno uticati na atraktivnost korporacija. Nemaćki model ima za cilj da reši ovaj problem imenovanjem predstavnika zainteresovanih strana u nadzornom odboru.

U ovom modelu, zainteresovane strane mogu lako da artikulišu svoje glavne probleme za najviši menadžment preko svog predstavnika u nadzornom odboru. Zbog toga, zahvaljujući ovom sistemu komunikacije od vrha na dole, zainteresovane strane mogu se osećati kao deo porodice i odraziti ovaj odnos na performanse korporacija. Izgleda da je od suštinskog znaćaja da se poboljšaju prava zainteresovanih strana u korporacijama. U tom smislu, veštine i zadovoljstvo zainteresovanih strana se mogu poboljšati i njihova interakcija oko firme moće biti pružena. Pored toga, korporacije mogu povećati broj projekata korporativne društvene odgovornosti kako bi se poboljšala interakcija zainteresovanih strana u firmi. Međutim, postoje neke rasprave o teoriji interesnih grupa u literaturi. Prema stavu Fernando-a, glavni problem je to što je teško definisati ko su zainteresovane strane u kompaniji.²⁵³ Loše identifikovanje stakeholdera moće dovesti do haosa u korporacijama i dovesti do negativnih efekata korporativnog upravljanja poput prevare. Ovo je moguće anulirati višim stepenom transparentnosti i boljim mehanizmima revizije koji trebaju imati preventivnu ulogu u korporacijama.

²⁵⁰ Clarke T. Rama M. (2008): *Fundamentals of Corporate Governance*, Los Angeles: SAGE Publications. p.38.

²⁵¹ Videti više: Lele and Siems, (2007); Mukwiri, (2013).

²⁵² Fernando C. (2006): *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*, 1th ed. Dorling Kinderslay Ltd, Delhi.p 131.

²⁵³ Isto, p. 131.

2. UPRAVLJANJE KORPORATIVNIM PROMENAMA

Organizaciona transformacija korporacija u osnovi predstavlja odgovor na promene koje mogu, ali i ne moraju biti podstaknute kriznim situacijama. Takođe, mora biti jasno da je organizaciona transformacija korporacija prvobitno bila proučavana sa aspekta organizacionog razvoja koja je usmerena ka tome da u korporacijama “probudi” i poboljša organizacionu efikasnost. Organizaciona transformacija kao bazična aktivnost podrazumeva pre svega ostvarivanje određenih promena ljudskih odnosa, kulture i organizacionog ponašanja, ali i razmišljanja. Prema određenim mišljenjima organizaciona transformacija je sistematičan proces primene principa i praksi koji svoje korene nalaze u naukama o ponašanju i usmeren je na unapređenje organizacije. Appelbaum iznosi veoma jasnu definiciju organizacionog razvoja koja ukazuje na to da on podrazumeva delovanje u organizacionom segmentu koje je pre svega usmereno ka ostvarivanju planirane i kontrolisane promene unutar korporacija u preferiranim pravcima. Appelbaum takođe navodi da organizacioni razvoj ima tendenciju da promeni organizaciju kao celinu promenama koje sežu u domen strukture korporacija, tehnologija, ljudi i zadataka u pogledu aktivnosti koje postoje u poslovanju korporacija.²⁵⁴

2.1. Organizaciona transformacija korporacija

Posmatranjem organizacione transformacije korporacija prvenstveno u smislu organizacionog razvoja može se primetiti da se literatura fokusira uglavnom na ljudske aspekte napora koji postoje u pogledu povezanih promena, pa se tako ističe da one uglavnom uključuju organizacionu kulturu, liderstvo i strategije - koristeći perspektivu otvorenog sistema, tj. interakciju između korporacije i njenog okruženja. Organizacioni razvoj u prizmi literature se posmatra takođe kao potpuna perspektiva krajnjeg izgleda sistema, jer se bavi vezom između svih segmenata korporacije, prepoznajući da promena u jednom segmentu može imati uticaj na druge delove, što zapravo predstavlja sistemsko poravnanje. Efektivni organizacioni razvoj putem određenih planskih intervencija uglavnom se prema karakteristikama vidi kao pažljivo koncipirana aktivnost u cilju fokusiranja na procese koji daju vrednost zainteresovanim stranama povezanim sa korporacijama. Cilj ovakvog delovanja je da zaposleni unutar korporacije bolje funkcionišu, što će omogućiti veću “produktivnost” u pogledu rezultata čije će postizanje biti posledica ovih planiranih aktivnosti.

Organizacioni razvoj zapravo predstavlja i vid perspektive u smislu uloge i često se definiše kroz svoje aktivnosti, kao što su olakšavanje procesa koji utiču na kreiranje timova, rešavanje konflikta, itd. Kao prerogativ za dobar tok organizacionog razvoja podrazumeva se postojanje dijagnostifikovanog “stanja”, performansi i sposobnosti konkretne korporacije (ili tima) da se menja, tačnije da sprovodi promene koje su neminovne. Cheung Judge, analizirajući tematiku organizacionog razvoja, prepoznaje jednu njegovu veoma važnu karakteristiku, a to je da on pored svega pomenutoga mora da se bavi se i pitanjima ljudskih problema, ali i pitanjima koja se odnose na sistem rada u organizacijama što podrazumeva moral, motivaciju, proizvodnju, kvalitet rada, liderstvo, performanse, strukture, kulturu, procese, odgovore na zahteve okoline, odnose sa kupcima i usaglašenost između strategija organizacije, struktura, kulture i procesa.²⁵⁵

²⁵⁴ Holbeche L. (2009): *HR Leadership Paperback* – 5 Nov 2009, Routledge; 1st edition. p.135.

²⁵⁵ Isto. p135.

Zapažanja Cheung Judge-a dovode do zaključka da razvoj organizacije može biti shvaćen kao jedinstveni oblik organizacionog procesa koji je namenjen pre svega razumevanju, a potom i unapređenju svih važnih procesa koje korporacija može ili već koristi, kako bi izvršila zadatke i bila u korak sa svojim postavljenim ciljevima. Vaill u duhu ove tvrdnje navodi da je razvoj organizacije zapravo proces koji je namenjen poboljšanju procesa.²⁵⁶

Sa teorijskog aspekta razvoj organizacije može biti posmatrana kao skup teorija, vrednosti, strategija i tehnika baziranih na nalazima, koji dolaze od strane društvenih i bihejviorističkih nauka. Porras i Robertson ukazuju na to da je njihova tendencija u ovom domenu istraživanja bazirana je na tome da se prepoznaju i objasne aktivnosti i procesi koji se sprovode da bi se ostvarila planirana promena okvira organizacione aktivnosti, s ciljem poboljšanja individualnog razvoja i povećanja performansi organizacije, promenom ponašanje njenih članova na radnom mestu.²⁵⁷ Veoma važna definicija koja se odnosi na organizacioni razvoj je i ona koja dolazi od Cummings i Worley, koji navode da organizacioni razvoj predstavlja, zapravo, neprekidno sprovođenje znanja društvenih nauka o planiranom razvoju organizacionih strategija, struktura i procesa koji su neophodni za unapređenje organizacione efikasnosti poslovnih organizacija, što naravno jeste svojstveno i za korporacije.²⁵⁸ U posmatranju suštine organizacionog razvoja kao aktivnosti u korporacijama ne može se zaobići ni viđenje Burke-a koji ukazuje na to da je razvoj organizacije planski proces promena koji se odvija unutar organizacione kulture, korišćenjem tehnika, istraživanjem i upotrebnom raznih kompatibilnih teorija društvenih nauka.²⁵⁹ Analizom svega do sada rečenoga dolazio se do zaključka da je organizacioni razvoj, pa i sama transformacija unutar korporacija, zapravo proces koji zahteva duži vremenski period od jednostavne organizacione promene, sa posebnom karakteristikom kompleksnosti, koja mu daje jasnu karakteristiku višedimenzionalnog procesa koji okuplja mnoge organizacione promene u koherentnoj aktivnosti.²⁶⁰

Jedan drugi aspekt koji se mora imati na umu, a koji je moguće prepoznati u navodu Beckhard-a, je da organizacioni razvoja zahteva angažman top menadžmenta, što ga jasno označava kao aktivnost koja počinje od vrha organizacione piramide. Organizacioni razvoj, pa samim tim i organizaciona transformacija korporacija predstavlja aktivnost višeg nivoa, koja menja kompletnu korporaciju, menjajući način na koji se korporacija odnosi prema okruženju, način na koji funkcioniše i naposljetku način na koji je strukturirana. Upravo zato mora biti jasno da organizaciona transformacija korporacija predstavlja takav proces koji se ne može dogoditi bez saradnje sa liderima korporacije, a češće organizaciona transformacija korporacija mora predstavljati inicijativu samih lidera. Kako upravljanje promenama zapravo predstavlja planirani, a ne stihijski proces, u praksi korporacije koriste prilikom izvođenja procesa iz domena organizacione transformacije korporacija određene modele organizacionog razvoja koji

²⁵⁶ Vaill P. (1989): *Managing as a performing art: New ideas for a world of chaotic change*. San Francisco: Jossey-Bass. p 153.

²⁵⁷ Porras J., Robertson P. (1992): Organizational development: theory, practice, research. *Handbook of Organizational Psychology*, ed. MD Dunnette, LM Hough, 3:719.822. Palo Alto, CA: Consult. Psychol. Press. 2nd ed. p 134.

²⁵⁸ Cummings T., Christopher W. (1997): *Organization Development and Change*, South-Western College Pub, Edition 6th. p 85

²⁵⁹ Burke W., Litwin G. (1992): A Causal Model of Organizational Performance and Change Teachers College, Columbia University preuzeto sa: <https://doi.org/10.1177/014920639201800306> . p.523-545

²⁶⁰ Kiefer C., Senge P.(1984) *Metanic Organizations in Transforming Work*, edited by John D. Adams, Miles River Press. p. 69-84.

se zasnivaju na principu postizanja konsenzusa i učešća članova organizacije. Svi modeli organizacionog razvoja koji se koriste u praksi konstituisani su na radikalnijim pristupima promenama, koje podrazumevaju i upotrebu moći i sistematsku prinudu kroz restrukturiranje u cilju postizanja veće održivosti i brze alternative za postizanje željenih promena, od onih tipičnih za nekadašnje klasične modele organizacionog razvoja. Kako bi se mogao razumeti aspekt organizacione transformacije korporacija moramo, pre svega, ukazati na to da je polje organizacionog razvoja, kao njegov primarni segment prvobitno nastalo iz nekoliko različitih teorijskih koncepata u primenjenim biheviorističkim naukama krajem 1940-ih i 1950-ih godina. Neki od ovih uticaja uključuju teorijske radove Lewin-a koji se tiču grupne dinamike²⁶¹, teorije participativnog upravljanja²⁶², istraživanja i povratnih informacija²⁶³, psihoanalizu i razne radove Instituta Tavistock koji su bili bazirani na istraživanjima socijalne psihologije.

Klasični pristup Organizacionoj transformaciji korporacija baziran je na pretpostavci da organizacije postoje u jednoj ili drugoj državi, što se ogleda u modelu Lewin-ovog modela unfreeze–change–refreeze (1948, 1951). To podrazumeva da proces promene zahteva da korporacija može biti pomerena iz ravnoteže, dok je još uvijek nestabilna u nešto bliže idealnom stanju. Različiti modeli koji se koriste u praksi zapravo reflektuju ovu pretpostavku. Druga pretpostavka koja podstiče klasične pristupe organizacionog razvoja je da se organizacije mogu promeniti i to putem odgovarajuće dijagnoze, planiranja i akcija u pravcu postizanja željenih ishoda. Okvir Levinovog polja za analizu sile razmatra kako snage promena stvaraju otpor promenama. On se koristi za identifikaciju mogućih posledica promena i prepreka promenama na putu. Model koji je ustanovio Lewin sugerise da se mora uspostaviti ravnoteža između sila koje podržavaju i onih koji se odupiru promenama. Uobičajeno se smatra da je deblokiranje promena najbolji način za ubrzanje promena i eliminisanje otpora prema njima. Menadžeri moraju sagledati kako će se korporacija suprotstaviti promenama i povećati snage za promene ili smanjiti sile otpora.

Kada se govori o otporu promenama veoma je važno napomenuti i to da tipični izvori otpora uključuju odbrambene rutine i organizacionu politiku koja se pojavila ukoliko promena nije kritična za postojanje korporacija. Politička osetljivost između članova top menadžment tima sprečava ih da otvoreno razgovaraju i naprave strateški dogovor o tome šta treba da se uradi. Supervizori prvog reda (top menadžeri) u korporacijama i srednji menadžeri često su identifikovani kao barijera implementacije. Posmatrajući sam sistem koji se odnosi na razvoj organizacije mora se istaći da on zapravo predstavlja odgovor na promene. To može biti shvaćeno i na taj način da razvoj organizacije zapravo predstavlja sprovođenje unapred koncipirane strategije koja ima za cilj promenu ili usavršavanje postojećih normi, vrednosti, stavova i strukture korporacija. Na samom početku razvoja koncepta promena, Bennis prepoznaje značaj razvoja korporacija, ukazujući na to kako da se korporacije prilagode novim tehnologijama, novim tržišnim izazovima, koji su izraženiji danas mora biti podređeno usvajanju promena.²⁶⁴ Sa ovom mišljenjem se slažu i drugi naučnici navodeći da razvoj organizacije može biti definisan kao planski i vođeni

²⁶¹ Lewin K. (1948): *Action research and minority problems*, in G.W. Lewin (Ed.) *Resolving Social Conflicts*. New York: Harper & Row p. 65..

²⁶² McGregor D. (1957): *The human side of enterprise*. *Management Review* .p. 22-28.

²⁶³ Likert R. (1967). *The human organization: Its management and value*, New York: McGraw-Hill.p.143.

²⁶⁴ Bennis W. (1969):*Organization development : its nature, origins, and prospects*, Reading, Mass. : Addison-Wesley Pub. Co.p 45.

napor da se primene planske akcije u cilju poboljšanja sistema, i to pre svega upotrebom metoda refleksije i automatske analize.²⁶⁵ U tom kontekstu koncipirana je i teorija organizacionog razvoja koja se bazira na sledećim ciljevima koji se mogu označiti kao:

- 1) poboljšanje veza i kompatibilnosti između organizacione strukture, procesa, strategije, pojedinaca i kulture;
- 2) razvijanje novih i kreativnih organizacionih rešenja;
- 3) razvijanje sposobnosti organizacije da se obnovi.²⁶⁶

Veoma značajan model organizacionog razvoja je i model kreiran od strane Wendell L. French, koji ukazuje na to da su primarne karakteristike svake aktivnosti koja predstavlja organizacioni razvoj sledeće:

- 1) organizacioni razvoj korporacije stavlja naglasak na kulturu i organizacione procese;
- 2) organizacioni razvoj korporacije ohrabruje saradnju između lidera i članova organizacije u okviru aktivnosti oblikovanja kulture i procesa;
- 3) grupe (timovi) bilo koje vrste su krajnje važne za ispunjavanje zadataka i ciljeva organizacionog razvoja korporacije;
- 4) organizacioni razvoj korporacije se fokusira na društveni i ljudski aspekt organizacije i uz ovaj proces takođe, interveniše u njenim društvenim i strukturnim dimenzijama;
- 5) učešće na svim organizacijskim nivoima u rešavanju problema i donošenju odluka specifično je za OD;
- 6) OD se zasniva na ukupnoj promeni sistema i percipira organizaciju kao kompleksan društveni sistem;
- 7) oni koji praktikuju OD su posrednici, saradnici i kolege, u procesu učenja, sa klijentskim sistemom;
- 8) krajnji cilj OD-a je da klijentski sistem omogući rešavanje sopstvenih problema prenošenjem veština i znanja neophodnih za kontinuirani proces učenja. OD vidi napredak organizacije kao kontinuirani proces u kontekstu kontinualnog okruženja;
- 9) stav OD o napretku organizacije naglašava i individualni razvoj, kao i onu organizaciju u celini. OD programi uvek pokušavaju da kreiraju situacije "win-win".²⁶⁷

Veoma važan model koji postoji i koji se takođe primenjuje u praksi je model Ralpa Kilmann-a. Ovaj model predstavlja veoma detaljan i složen model koji se koristi u korporacijama prilikom organizacionog razvoja. Suština ovog modela je da on zapravo insistira na glavnim kritičnim pitanjima koja se odnose na promene u korporacijama. To je model koji pripada pristupu promenama sistema, a sastoji se iz pet faza:

- 1) iniciranje programa;
- 2) dijagnoza problema;
- 3) postavljanje kursa akcije;
- 4) sprovođenje kursa akcije i
- 5) vrednovanje rezultata.²⁶⁸

²⁶⁵ Schmuck, R. A. and Miles, M. B. (eds) (1971) *Organizational Development in Schools*. La Jolla, Ca.: University Associates.p 65.

²⁶⁶ Beer. M. (1980). *Organization change and development: a systems view*. Santa Monica. CA: Goodyear.p 63.

²⁶⁷ French W., Bell C. (1999). *Organization development : behavioral science interventions for organization improvement* (6th ed). Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. p 78.

²⁶⁸ Kilmann R. (1989):*Managing Beyond the Quick Fix*, Jossey-Bass Publications, San Francisco .p.13-14

Potrebno je naglasiti da u kontekstu modela Ralpa Killman-a sistema organizacionog razvoja trebalo bi da bude u praksi primenjivan od 1-5 godina, kako bi moglo da se govori o njegovoj uspešnosti. U kraćem vremenskom periodu on nije u mogućnosti da pruži validne rezultate. Kritičan momenat svakog oblika organizacionog razvoja je zapravo započinjanje samog programa koji pre svega podrazumeva uključivanje menadžmenta i rukovodstva. Dijagnoza problema na osnovu koje će biti izvršen proces organizacionog razvoja zahteva detaljnu analizu mogućnosti i slabosti konkretne korporacije. Nalazi koji dolaze iz ove analize predstavljaju "targete" za predstojeće intervencije. Koncipiranjem postupka i sprovođenjem planova koji su nastali na samom početku uključuju pet kritičnih tačaka koje se odnose na organizacione promene. Killman veruje da su sledeći:

- 1) kulturološka dimenzija;
- 2) menadžerske sposobnosti;
- 3) izgradnja tima (radne grupe);
- 4) dimenzija strategije i struktura sistema nagrade.²⁶⁹

Posmatranjem Killmanovog modela može se uvideti suština koja se bazira na pet pomenutih tačaka i to u smislu da Kulturna dimenzija povećava poverenje, komunikaciju, razmenu informacija i dostupnost u domenu prihvatanja promene, koje zapravo predstavljaju uslove koji moraju prethoditi bilo kakvim naporima promena za koje se smatra da bi mogli biti uspešni. Menadžerske sposobnosti omogućavaju upravljanje ljudskim resursima, ali takođe i nove načine rešavanja kompleksnih problema, takođe one omogućavaju i detekciju eventualnih skrivenih predrasuda zaposlenih u organizaciji u pogledu participacije u promenama. Izgradnja radnih timova pruža korporacijama koje se nalaze u procesu promene nove kulture i menadžerske veštine i stavove koji mogu biti implementirani u svaku radnu grupu, čime se osigurava saradnja na nivou kompletne organizacije, što svakako predstavlja ključni osnov za bazu rešavanja problema. Dimenziju strukture strategije Killman vidi kao bazu za stvaranje novog strateškog plana za konkretnu korporaciju (ili poboljšanje trenutnog) i to kroz proces usklađivanja odeljenja, kancelarija, radnih grupa i pojedinačnih pozicija u cilju podrške novoj strateškoj orijentaciji korporacije. Killman postavlja sistem nagrađivanja prema zaslugama zasnovan na nagrađivanju performansi, koji takođe u svojoj suštini podržava promene i nove metode davanjem zvaničnog legitimiteta novoj kulturi, novim praksama upravljanja i novom sistemu radnih grupa.²⁷⁰ Killman je testirao svoj model u stvarnim intervencijama u pogledu organizacionog razvoja u korporacijama kao što su: AT&T, Eastman Kodak, Ford, General Electric, and General Foods, TRW, Westinghouse and Xerox.²⁷¹

Pored pomenutih teorija dolazi do konstantnog razvoja teorija koje se odnose na razvoj organizacija, pa je tako moguće prepoznati postojanje sledećih ključnih teorijskih trendova od devedesetih godina, pa nadalje. Globalizacija koja sve više dobija na mahu u ovom periodu kreira turbulentno okruženje, koje zahteva od korporacija sposobnost da odgovore na zahteve tržišta, koje svakako zavisi od njihove sposobnosti da budu fleksibilne. Ključne teme koje se pojavljuju u savremenoj organizacionoj teoriji koncipirane su uglavnom oko ideje da organizaciona kultura ključna za efektivnost i da kulture koje imaju karakteristike rigidnosti i vertikalnu hijerarhiju moraju biti zamenjene

²⁶⁹ Isto. p. 13-14.

²⁷⁰ Isto. p. 13-14.

²⁷¹ French W., Bell C. (1999). *Organization development : behavioral science interventions for organization improvement* (6th ed). Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. p. 76.

kulturama koje omogućavaju horizontalni rad i koje karakterišu fokus na kupce, timski rad, fleksibilnost, održivost i osnaživanje.

Ideja fokusa na organizacionu kulturu može se prepoznati u različitim teorijskim radovima gde su svi uočili izraženu potrebu da se korporacije uspešno takmiče na tržištu. Pored toga veoma je uticajan i pokret kvaliteta, inspirisan radovima Dr W. Edwards Deming i Joseph Juran, kreiran u Sjedinjenim Državama tokom devedesetih godina prošlog veka, nakon toga što su ga japanske korporacije prihvatile pedesetih i šezdesetih godina prošlog veka, što je dovelo do velikog širenja ovih korporacija na zapadna tržišta. Istraživanje same "ideje" Japanskog menadžmenta i da li američke korporacije mogu prihvatiti slične pristupe japanskim, istraživao je Bill Ouchi u njegovom delu *Theory Z Corporations* iz 1980. godine. Druge relevantne teorije koje uključuju reinženjering poslovnog procesa (BPR) istraživali su Hammer i Champy, 1993. god. i to dovodi do kreiranja koncepta "organizacije koja uči" od strane Senge 1990. god i Cohen i Sproull 1996. godine. Nadovezujući se na koncept organizacije koja uči Petar Senge u svojoj knjizi " *The Fifth Discipline*, sugerise da pet "komponenata tehnologija" ili "disciplina" može prevazići sedam "teškoća u učenju" koje imaju značajan uticaj na učesnike i organizacije. Prava organizacija za učenje koristi svih pet disciplina da proširi svoj potencijal. Pet disciplina su:

- Sistemsko razmišljanje.
- Personalno usavršavanje.
- Mentalni modeli.
- Izgradnja zajedničke vizije.
- Učenje timova.

Ključna poruka knjige koja se bavi ovom tematikom Hammera i Champy-ja *Reengineering the Organization* iz 1993. godine je da sve organizacije moraju izvršiti radikalni "remont" onoga što rade i da je potreban korak više nego postepeni napredak.²⁷² Oni kao korak više u smislu "remonta" predlažu proces reinženjeringa koji definišu kao detaljno promišljanje i radikalno redizajniranje poslovnih procesa kako bi se postiglo dramatično poboljšanje kritičnih, savremenih mera performansi, kao što su troškovi, kvalitet, usluge i brzina.²⁷³ Zbog toga je potraga za novim načinima organizovanja rada i podrazumeva potrebu za kulturnim reformama. Obično ovo podrazumeva promenu veličine organizacije ili "pravednost" tako da je fokus uže orijentisan na osnovne poslove i srodne procese dok su ostali angažovani. Zaista, jedan od ključnih faktora uspeha u pokušajima reinženjeringa je ušteda u troškovima kadrova. 1993. Hamer je donekle modifikovao svoj pristup, što ukazuje na potrebu za manjim radikalnim promenama, jer mnoge organizacije sada trpe posledice prevelikog smanjenja broja zaposlenih.

Drastični skok u razvoju IT tehnologija je doneo i novu ekonomsku eru - poznatiju kao informaciono doba, ili iz perspektive organizacionih teorija, postmoderno doba. Ključne karakteristike ove ere su da brzina promena izazvana brzo napredujućim informacionim tehnologijama koje "guraju" korporacije (posebno one koje imaju dugu tradiciju postojanja) na granicu haosa. "Haos" u ovom domenu se shvata kao stanje u kome postoji preovlađujuća složenost i nepredvidljivost. Stanje haosa poseduje još jednu veoma zanimljivu odliku, a to je da odnosi uzroka i posledice nisu poznati, ili ne postoje, a

²⁷² Hammer M., Champy J. (1993): *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, *Business Horizons* 36(5). p. 90-91.

²⁷³ Isto. p. 90-91.

rešavanje problema kroz proučavanje uzročnih odnosa i korišćenje tradicionalnih tehničkih sistema nije moguće, ili daje veoma loše rezultate.

Vodeći teoretičar koji je proučavao ovu tematiku je William Bergquist, koji identifikuje četiri ključne odlike postmodernizma:

- 1) Objektivizam nasuprot konstruktivizmu što nastavljaju da zagovaraju Modernistički teoretičari kroz ideju objektivne realnosti koja se može otkriti racionalnošću. Postmoderni teoretičari sugerišu da je stvarnost zapravo društvena konstrukcija koja se menja prema kontekstu vremena i mesta.
- 2) Jezik je stvarnost sam po sebi- Jezik je socijalna konstrukcija i samim tim i stvarnost.
- 3) Globalizacija i segmentalizam - Iako informaciona tehnologija pruža pristup globalnom tržištu, postmoderni mislioci sugerišu da je to zapravo razlog zašto korporacije gube osećaj zajednice i da postaju više segmentirane nego u prošlosti.
- 4) Fragmentirane i nekonzistentne slike - Virtuelna realnost možda nema dubinu, ali nudi sve aspekte dubine. Fizička i virtuelna iskustva se mešaju u više "realnosti".²⁷⁴

Tehnologija i postmodernizam postavljaju pitanja u pogledu opravdanosti prirode i strukture organizacija. Mnogi naučnici od kojih se posebno ističu, Warren Bennis (1966) Charles Handy (1994) predvideli su kraj birokratske organizacije u korporacijama.²⁷⁵ Promene koje su nastale u korporacijama u ovom periodu koje su ih dovele od tehničkih sistema do informacionih tehnologija predstavljale su promene koje ukazuje na potencijalno usporavanje konvencionalnih organizacionih oblika i procesa.

Menadžeri u postmodernoj eri posmatraju tehnologiju kao element haotičnog okruženja i haosa i kao entitet kojim se svakako mora upravljati. Menadžeri i drugi će morati da misle induktivno u smislu "kršenjem pravila" dosadašnjih pravila, da bi pronašli aplikacije za rešenja koja su već otkrila. Virtuelne organizacije imaju implikacije na pojedince i to pre svega u domenu ispunjavanja njihovih društvenih potreba. U celini, teoretičari se slažu da su promene u komunikacionim tehnologijama povezane sa širim promenama u organizacijama.

Dakle, organizacije prolaze kroz kontinuiranu reviziju - sa tekućim debatama o odgovarajućim strukturama. Menadžeri odlučuju da li da pruže usluge putem mrežnih organizacija, šta da centralizuju ili outsource, da li da razviju call centre i kako da održe granice dok traže saveze sa bivšim konkurentima. Moraju pomiriti dilemu kako povećati prihode i smanjiti troškove. U poslednjoj deceniji, primarni fokus je bio na uštedi troškova kroz smanjenje broja zaposlenih. Sve više, postoji priznanje da se malo korporacija "svodi na veliku vrednost", iako je reakcija kolena na kretanje ekonomije da otkaač poslove. Sada postoji sve veći naglasak na pronalaženju načina da se iskoriste nove tehnologije i njihov tržišni potencijal za nove tokove prihoda i bolje načine rada.

Tradicionalne korporacije u modernom vremenu svakako nisu izuzete od velikih količina poslovnih informacija, "informacijski autoputevi, odnosno sistemi komunikacije, a ne transportni sistemi, postaju temeljna ograničenja za organizacioni dizajn".²⁷⁶ Tendencija je takva da će organizacije sve više biti pod pritiskom da razviju mrežnu infrastrukturu

²⁷⁴ Bergquist W. (1993): *The Postmodern organization : mastering the art of irreversible change*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers.p.178.

²⁷⁵ Handy C.(1995): *The Age of Paradox, The Academy of Management Review* Vol. 20, No. 3. p. 748-750.

²⁷⁶ Fulk J. & DeSanctis G. (1999):*Articulation of communication technology and organizational form*. Newbury Park, CA: Sage. p. 5-32.

kako bi podržale svoje transakcije. Ovo uključuje saglasnost i o standardima i protokolima za kodiranje informacija i o vrednostima, stavovima i ponašanju pojedinaca koji promovišu razmenu i kreiranje informacija.

Srodni koncepti su 'povezivanje', tj. sposobnost jedne osobe ili grupe da dođe do drugih čvorova kroz infrastrukturu, i 'komunaliti', tj. dostupnost zajedničkog depozitara informacija. Dodatne mogućnosti za proizvode zasnovane na informacijama nastaju kada programi promene rezultiraju integrisanom obradom unutar jedne jedinice, a ne sa sekvencijalnim tokovima rada u različitim jedinicama. Slično tome, konvergencija radnih procesa nudi mogućnosti za nove usluge sa dodatnom vrednosti, kao što je integracija složenih informacija za kupce, a što je sada uobičajeno u poslu agencije za putovanja.

Sa širim pristupom informacijama, transformišu se uloge upravljanja linijama i korporativnog štaba. Nove uloge se pojavljuju u sedištu korporacije. Korporativne funkcije kao što su ljudski resursi sve više prenose odgovornost i autoritet za donošenje odluka o pitanjima koja se odnose na kadrove na upravljanje linijama. Jedan aspekt nove uloge ljudskih resursa je da obezbedi veću povezanost između različitih delova poslovanja i izgradnju infrastrukture, kao što su strukture koje omogućavaju rad timova, da pojačaju mogućnosti upravljanja znanjem organizacije. Upravljanje sposobnostima, zajedno sa upravljanjem radnim timom, takođe se pojavljuju kao ključne oblasti doprinosa ljudskim resursima, s obzirom na sve veće priznanje da mnoga pitanja o učinku imaju svoje korene u ljudskim resursima. Za HR stručnjake ovo uključuje razvijanje strateških i dijagnostičkih veština koje su potrebne da im omogući pružanje konsultativnih usluga na liniji.

Umrežavanje je o pojedincima i korporacijama koje rade jedni pored drugih i saraduju kroz razmenu i razmenu ideja, znanja i tehnologije. Ono se odnosi na stvarni proces povezivanja sa kontaktima unutar mreže. Mreže u korporacijama se oslanjaju na zajedničku komunikacionu infrastrukturu. U globalnim korporacijama, mreže rade zajedno sa hijerarhijama koje prelaze nacionalne i regionalne granice. Tehnologija elektronske komunikacije pomaže u premošćavanju izazova koje postavljaju udaljenosti i vremenske zone, dok nove tehnologije, kao što su translatore, mogu pomoći u premošćavanju kulturnih podela.

Dinamičke mrežne strukture predviđene od strane Charles Handy 1995. godine omogućavaju da korporacije ostvare maksimalno iskorištavanje svojih ključnih kompetencija oslanjajući se na spoljne ili unutrašnje partnere kako bi izvršile druge delove lanca vrednosti. Mreže se pojavljuju kao održiva alternativa konvencionalnim organizacijskim strukturama. Mnogi teoretičari tvrde da mreže ne funkcionišu ni kao hijerarhija niti kao tržište, već su potpuno novi oblik. To je zato što je osnova za organizaciju obično relacijska, upotreba komplementarnih snaga, rešavanje konflikta kroz fer razmenu, a obično su visoki stepen fleksibilnosti i posvećenosti.

2.2. Vrste organizacionih promena

Kao što se do sada moglo videti promena se bazično shvata kao prelazak iz sadašnjeg poznatog stanja u neko buduće pretpostavljeno stanje. Tačnije, ona predstavlja prelazak iz poznatog stanja u relativno nepoznato stanje koje može biti ili planirano ili neplanirano. Kako bi se korporacije mogle prilagoditi ili smanjiti uticaj sile promena, one moraju pre svega planirati, doživeti promene ili biti podvrgnute njima. U tome kontekstu veoma je

važno poznavati vrste organizacionih promena. Vrste organizacionih promena klasifikuju se pre svega s obzirom na složenost i dinamiku samih procesa promena i one mogu biti:

- 1) *Nastale promene* - Ova vrsta promena je prilično nepredvidljiva i odvija se prirodno usled spoljašnjih faktora. Duboko je i traumatično zato što je van direktne kontrole i proizvodi buduću državu koja je u velikoj meri nepoznata. Ova vrsta promene se dešava kada organizacija dostigne stagnacioni nivo u svom životnom ciklusu i u zadovoljavanju potreba svojih klijenata. Ove promene izazivaju faktori kao što su na primer, devalvacija valuta, nad kojom korporacija nema kontrolu, što svakako negativno utiče na poslovanje korporacije koja mora da uvozi svoje sirovine.
- 2) *Reaktivna promena* – su promene koje predstavljaju odgovor na neki događaj ili niz događaja označene su reaktivnim promenama. Generalno, većina korporacija se bavi reaktivnim, često inkrementalnim promenama. Ove promene korporacije iniciraju kada pokušavaju da potražnju za proizvodima / uslugama sinhronizuju sa povećanjem ili smanjenjem, ili kao odgovor na problem ili krizu koja se pojavljuje ili razvija. Tehnološke promene, na primer, prisiljavaju korporacije da ulažu u moderne tehnologije. Uključivanje najnovije tehnologije u proces poslovanja korporacija može dovesti do povećane potražnje za proizvodima. Postepene promene, napravljene kao odgovor na spoljašnje sile i ograničene na podsistem ili deo podsistema, imaju tendenciju da dovedu do toga da se korporacije lakše prilagođavaju prirodi poslovanja. Rekreacija je takođe reaktivna promena, ali ona podrazumeva uključenje korporacije u celosti, i nastupa kada korporacija prolazi kroz teške krize.
- 3) *Predviđene promene* – promene koje se sprovode u očekivanju događaja ili niza događaja nazivaju se anticipirane promene. Korporacije, u smislu njihovog predviđanja, mogu podesiti ili preusmeriti planske aktivnosti na buduće zahteve. Povećanje interesa bi uključivao postizanje povećanih promena (koji se bave podsistemom ili delom sistema) u očekivanju spoljnih događaja. Preorijentacija se kreće od prvobitnog stanja do krajnjeg u očekivanju promenljivog okruženja. To uključuje promenu korporacije od postojećeg stanja ka željenom budućem stanju i upravljanje procesom tranzicije.
- 4) *Planirane promene*: Planirane promene ili razvojne promene u korporacijama se sprovode radi poboljšanja trenutnog načina rada. To je proračunata promena, započeta da se postigne određeni željeni učinak i da korporacije mogu da na bolji način odgovore na interne i eksterne zahteve. Unapređivanje veština komunikacije zaposlenih i tehničke ekspertize, izgradnja timova, restrukturiranje organizacije unutar korporacija, uvođenje novih tehnologija, uvođenje novih proizvoda i usluga, osporavanje sistema podsticaja, poboljšanje mera koje utiču na blagostanje zaposlenih i slične aktivnosti spadaju kategoriju planiranih promena. Ova vrsta promena, ima pre svega karakteristiku da se korporativni planeri bave budućim stanjem svesno, a da problematika ne predstavlja pretnju. Međutim, kod ove vrste promena u korporacijama neophodno je da postoje sistemski/podsistemski nivo (tehno-socijalna) podrške.
- 5) *Inkacionalne promene* – Promene ovog tipa su usmerene na mikro nivo i fokusirane su na jedinice / pojedince / komponente unutar korporacije. Promene ovog oblika se izvode postepeno i obično su adaptivne po prirodi. Pretpostavlja se da će te male promene u procesu poslovanja korporacija dovesti do velikih promena i sporo voditi sistem ka “zdravijem smeru”. Sprovođenje ovog tipa promena pruža korporacijama priliku da uče iz sopstvenog iskustva. Neuspešno sprovođenje ovog tipa promena će

prouzrokovati manje štete ukupnom sistemu korporacije nego neuspešna promena velikog obima. Benefiti koje zaposleni u velikim korporacijama širom sveta uživaju danas zapravo predstavljaju primer postepenih promena. Ovaj oblik promena je dugo putovanje zaista od dana Tailorovog Scientific Management-a kada je uloga radnika bila percipirana kao malo značajna, i omogućena samo malom broju zaposlenih koji su je trenutno uživaju. Ove promene su se razvijale tokom dužeg vremenskog perioda i nisu se dogodile preko noći.

- 6) *Operativne promene*: Neophodne su kada korporacija treba da poboljša kvalitet svojih proizvoda ili usluga zbog uticaja spoljne konkurencije, i zahteva koji nastaju zbog potražnje klijenta ili unutrašnje same organizacione dinamike. Poboljšanje proizvodnih i servisnih mogućnosti može se u ovom procesu usredsrediti na količinu, kvalitet, blagovremenost, uštedu troškova i druge slične faktore. Ciljevi korporacija u ovom sistemu promena ostaju isti i usmereni ka promenama koje razmatraju kako poboljšati postojeće operacije kako bi se sprovele na najbolji mogući način. Operativne promene uključuju implementaciju novih tehnologija, reinženjering radnih procesa, upravljanje kvalitetom, bolju distribuciju i isporuku proizvoda i poboljšanje međuresorne koordinacije.
- 7) *Strateške promene* - promena koja se odnosi na korporaciju u celini ili na većinu komponenti korporacije, uključujući strategiju, može se nazvati strateška promena. Primer može biti promena u stilu upravljanja unutar korporacije. Velike korporacije u praksi preduzimaju korake ka promeni celokupne filozofiju korporativnog upravljanja u pokušaju da stvore organizaciju koja je manje hijerarhijska, fleksibilnija, decentralizovana i koja omogućava značajan stepen autonomije. Ovakav potez često utiče na celokupnu korporaciju i utiče na njene performanse.
- 8) *Usmerene promene* - promene u konkretnom pravcu mogu postati imperativ za korporaciju zbog postojanja jake konkurencije ili redovnih promena u politici vlada i kontroli (na primer, cena, ograničenja uvoza / izvoza itd.). Usmerene promene su takođe kritične kada korporacija razvija novu strategiju ili je nesposobna za efikasno izvršavanje svoje trenutne strategije. Istraživačko-razvojne aktivnosti, konkurentna analiza, upravljanje informacijama i adekvatan sistem kontrole upravljanja mogli bi olakšati pitanje "Quo vadis" ili šta se tačno podrazumeva pod pitanjem promene u korporacijama.
- 9) *Fundamentalne promene* - podrazumevaju redefinisavanje trenutne svrhe ili misije korporacije. Fundamentalne promene mogu biti zapravo trigerovane drastičnim promenama u poslovnom okruženju, neuspehom trenutnog rukovodstva korporacije, problemima sa moralom zaposlenih, ili oštrim padom prometa.
- 10) *Ukupna promena* – Kada su u pitanju ukupne promene, korporacija je ograničena da mora da razvije novu viziju i snažnu vezu između njene strategije, zaposlenih i performansi poslovanja. Korporacija mora postići promenu ili će propasti. Ukupna promena je neophodna kako bi se konkretna korporacija izdigla iznad degradacije koja nastaje u dužem vremenskom periodu neuspešnog poslovanja, neusaglašenosti vrednosti korporacije, otuđivanja operatora iz stvarnosti poslovnog okruženja i koncentracije moći u rukama nekoliko ljudi koji bi mogli da unaprede svoje lične interese na uštrb troška korporacije. Nova vizija i drastični rezovi mogu biti jedini izlaz za korporaciju koja se nalazi u ovom stanju.

U domenu razumevanja vrsta organizacionih promena u korporacijama veliki značaj poseduje i viđenje koje propagira Moore, primećujući da je razumevanje gde se nalazi

korporacija u određenom trenutku i koje procese treba poboljšati, promeniti ili transformisati zapravo prvi korak ka uvođenju discipline promene poslovnih procesa.²⁷⁷ Uzimajući ovu tvrdnju u obzir Meyer 1990. godine klasifikuje tipove promena na osnovu dve dimenzije:

- Prva dimenzija predstavlja nivo na kojem se promene događaju: nivo organizacije u odnosu na nivo industrije.
- Druga dimenzija predstavlja vrstu promene koja se dešava: neprekidna promena u odnosu na diskontinuirane promene.²⁷⁸

Posmatranjem literature nailazi se i na mnoge druge klasifikacije od kojih je svakako važno pomenuti i onu koja dolazi od strane Goes-a iz 2000. godine, koja je zasnovana na Meyer-ovoj klasifikaciji, ali je proširuje sa još jednom dodatnom dimenzijom.

- Prva dimenzija predstavlja nivo na kojem se promene događaju: nivo organizacije u odnosu na nivo industrije.
- Druga dimenzija predstavlja vrstu promene koja se dešava: neprekidna promena u odnosu na diskontinuirane promene
- Treća identifikovana dimenzija je način promene: deterministički i propisan protiv generativnih i dobrovoljnih vrsta.²⁷⁹

Inače, sama tematika klasifikacija promena, kada su u pitanju poslovni subjekti izdašno je razmatrana u literaturi, i to najčešće u domenu razvijanja tipova promena. U tom kontekstu u teorijskoj građi koja je dostupna tipovi promena su najčešće grupisani i klasifikovani u dve kategorije:

- Prema skali promena i
- Prema trajanju promena.

Kao što je naznačeno, u literaturi postoji i klasifikacija promena u smislu skale promena koja deli promene prema veličini, i to na:

- Male promene se mogu definisati kao manje značajne promene u korporacijama. Manje promene je u skladu sa samom njihovom prirodom lakše inicirati i upravljati njima, a takođe zahtevaju veoma visok nivo liderskih sposobnosti, potrebnih za donošenje velikih promena.²⁸⁰ Bervick i Nolan (1998) tvrde da stabilne i male promene i poboljšanja u korporacijama mogu zapravo predstavljati bolji pristup u poređenju sa velikim promenama u smislu ostvarenja rezultata, evaluaciji, modifikaciji i implementaciji projekata za poboljšanje kvaliteta poslovanja u korporacijama.²⁸¹
- Velike promene mogu se definisati kao holističke promene u procesima i ponašanju u sistemu koje dovode do promene stepena u izlazima iz tog sistema . Pored toga, velika promena uključuje sve zainteresovane strane u procesu promene i zahteva snažnu saradnju i vizionarno vođstvo, kako bi se uspelo u sprovođenju samih

²⁷⁷ Moore J. (2011) Behaviorism, *The Psychological Record*: Vol. 61 : Iss. 3 , Article 9. Pruzeto sa: http://opensiuc.lib.siu.edu/tpr/vol61/iss3/9_p.4

²⁷⁸ Meyer T., Miller M., Metzger R., Borkovec T. (1990): *Development and validation of the Penn State Worry Questionnaire*. *Behav Res Ther.*;28(6).p. 487

²⁷⁹ Isto. p. 487.

²⁸⁰ Boga I., Ensari N. (2009): The role of transformational leadership and organizational change on perceived organizational success. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(4). Preuzeto sa <http://dx.doi.org/10.1080/10887150903316248>. p. 235-251.

²⁸¹ Isto. p. 235-251.

promena.²⁸² Boyd, razmatrajući uticaj velikog obima promene na poslovne organizacije (korporacije), uviđa da je za napore u pogledu promena potrebno prilagoditi proces usklađivanja sa određenim departmanima i pojedinačnom kulturom unutar njih.²⁸³ Ono što je veoma značajno pomenuti je to da u brojnim studijama i teorijama koje se bave velikim promenama, postoje kontradiktorni rezultati o njegovim prednostima. Takođe, Kotnour prepoznaje važnost strategije, jasne uloge i procesa usklađivanja, resursa i radne snage kako bi se ostvarile velike promene unutar korporacija.²⁸⁴ Bennet i Segerberg takođe naglašavaju da velike promene zahtevaju visok nivo organizacionih resursa.²⁸⁵

Kako bi se mogla razumeti klasifikacija promena prema njihovom nastanku veoma je važno napomenuti da se trajanje promene može definisati kao vremenski period tokom kojeg se vrši promena. Klasifikacija promena prema njihovom trajanju promena vrši se na:

- kratkoročne i
- dugoročne

Kratkoročne promene u literaturi su prepoznate kao uspešnije u odnosu na dugotrajne promene.²⁸⁶ Korporacije koje sprovode promene manjeg obima u kritičnim uslovima i odmah reaguju na ove promene, stiču konkurentsku prednost. Ulrich tvrdi da je tempo odgovora ono što određuje uspeh u rešavanju promjena i to navodeći da će pobednici moći da se prilagode, nauče i postupaju brzo, a gubitnici će provesti vreme pokušavajući da kontrolišu i upravljaju promenama.²⁸⁷ Bervick sugerise da kratkoročne promene koje se odvijaju u relativno malim, tekućim procesima mogu predstavljati pogodnije mogućnosti za implementaciju promena i poboljšanje inicijative, posebno u složenim sistemima kao što su korporacije.

Dugoročne promene mogu biti izazovne za korporacije i zahtevaju snažno liderstvo koje aktivno uključuje zaposlene tokom procesa promene.²⁸⁸ Ova ukazuje na to da ljudsko ponašanje treba uzeti u obzir kada se bavi tematikom dugoročnih promena. U ovom kontekstu Harrison tvrdi da se dugoročne promene retko mogu biti postignute bez moćnih lidera.²⁸⁹ Rachele veruje da metod poput istraživanja participativne akcije može biti efikasna komponenta uspešnih dugoročnih inicijativa za promene, jer omogućava ljudima da budu uključeni u promene. Uključivanje ljudi pozitivno utiče na njihov stav prema

²⁸² Margolis P., DeWalt D., Simon J., Horowitz S., Scoville R., Kahn N., Miles P. (2010): Designing a large-scale multilevel improvement initiative: the improving performance in practice program, *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, Vol. 30 No. 3. p. 187-196.

²⁸³ Scott, W.R. (1987), *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, p.24.

²⁸⁴ Kotnour T: (2011): An emerging theory of enterprise transformations, *Journal of Enterprise Transformation*, Vol. 1 No. 1. p. 48-70.

²⁸⁵ Bennett W., Segerberg A. (2012): *The logic of connective action*, *Information, Communication & Society*, Vol. 15 No. 5. p. 739-768.

²⁸⁶ Shields J. (1999): *Transforming organizations*, *Information Knowledge Systems Management*, Vol. 1 No. 2. p. 105.

²⁸⁷ Chrusciel D., Field D. (2006): Success factors in dealing with significant change in an organization, *Business Process Management Journal*, Vol. 12 No. 4. p. 503-516.

²⁸⁸ Harrison L. (2011): *Transformational leadership, integrity, and power*, *New Directions for Student Services*, No. 135. p. 45-52.

²⁸⁹ Isto. p. 45-52.

promenama, jer participacijom oni koriste svoja iskustva koja utiču na uspeh promena.²⁹⁰ Posmatranjem literature moguće je uvideti da postoji i klasifikacija promena prema nosiocima promena. U tom kontekstu mora, pre svega, biti jasno da se organizacione promene dešavaju tokom vremena, a kako bi mogla biti povećana njihova verovatnoća uspeha, važno je da one zapravo predstavljaju planirane promene, i da one poseduju jasan vremenski okvir, kao i da adresiraju ka kritičnim faktorima koji utiču na promene uspeha poslovanja.²⁹¹

Razne studije ove tematike u literaturi nude širok spektar definicija i primera promena koje uključuju utvrđenu viziju i ciljeve kada, je u pitanju smer promena, definisane uloge zaposlenih koji su uključeni u promene, smer menadžmenta ili njihovu posvećenost u uključivanju u proces promena, obučavanje zaposlenih, ali i merenje stepena uključenosti ljudskih resursa i procenu njihovih performansi po pitanju participacije u procesu promena.²⁹²

Postojanje planiranja i analize u domenu pomenutih parametara pomaže da se identifikuje razlika između stanja gde se korporacije sada nalazi i gde bi želela da bude po završetku planiranih promena. Radi toga korporacija treba da identifikuje uslove koji postoje u njenoj okolini koji mogu imati uticaja na uspeh planiranih promena²⁹³ Weber i Weber posmatrajući ovu problematiku ukazuju na to da ljudska percepcija organizacione spremnosti za promene može uticati na uspeh promene²⁹⁴ U ovom domenu interesovanja veliki značaj imaju glavni faktori koji imaju uticaj na uspeh sprovođenja samog procesa promena i otpor promenama. Kako bi istražio značaj ovih faktora Smit je 2002. godine sproveo studiju za utvrđivanje glavnih razloga za otpor prema organizacionim promenama i uspeh promene. Upitnik je korišćen za prikupljanje podataka, a ispitanici su bili 210 menadžera iz različitih grana industrije i radnih funkcija širom Severne Amerike.²⁹⁵ Rezultati upitnika su identifikovali glavne faktore koji utiču na uspešnost promena kao: vidljivo i održivo sponzorstvo, rešavanje potreba zaposlenih i jake resurse posvećene promenama.²⁹⁶ Smit je takođe utvrdio da inicijative za promene treba uskladiti sa poslovnim strategijama, a svi izvršni i ministarski nivoi trebali bi biti usklađeni za podršku promeni.²⁹⁷

Anderson i Anderson posmatrajući ovu tematiku 2001. godine sugerišu da je moguće prepoznati glavna tri aspekta sveobuhvatne strategije promena i da su to sadržaj, ljudi i

²⁹⁰ Shields J.(1999): *Transforming organizations, Information Knowledge Systems Management*, Vol. 1 No. 2. p. 105.

²⁹¹ Chrusciel D. Field D. (2006): Success factors in dealing with significant change in an organization, *Business Process Management Journal*, Vol. 12 No. 4. p. 503-516.

²⁹² Griffith-Cooper B. King K. (2007): *The partnership between project management and organizational change: integrating change management with change leadership*, Performance Improvement, Vol. 46 No. 1. p. 14-20.

²⁹³ Hotek D. White M. (1999): An overview of performance technology, *Journal of Technology Studies*, Vol. 25 No. 1. p. 43-50.

²⁹⁴ Weber P. and Weber J. (2001): Changes in employee perceptions during organizational change”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 No. 6. p. 291-300.

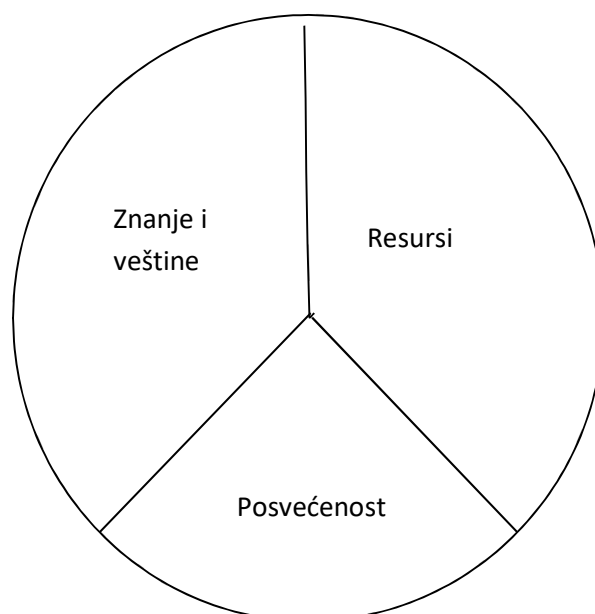
²⁹⁵ Smith M. (2002): *Implementing organizational change: correlates of success and failure*, Performance Improvement Quarterly, Vol. 15 No. 1. p. 67-83.

²⁹⁶ Isto. p. 81

²⁹⁷ Isto. p. 82.

procesu.²⁹⁸ Sadržaj se odnosi na strategiju, sisteme, tehnologije i radne prakse. Ljudi se odnose na zaposlene koji su uključeni u promenu i njihovo ponašanje prilikom implementacije promena. Ovaj aspekt se takođe naziva "lična dimenzija promena". Što je dublja promena u korporaciji, važnije je ljudima da promene sopstvene vrednosti i perspektive kako bi se prilagodili ukupnoj organizacionoj perspektivi.²⁹⁹ Treći aspekt promena je proces, koji predstavlja postupke i procedure koji se sprovode radi implementacije promena. Dakle, pravilno usklađivanje sadržaja, ljudi i procesa je ono što vodi ka uspešnim promenama.

Posmatranjem dosadašnjih studija u literaturi, kao značajan se prepoznaje i stav Kotnoura iz 2011. godine koji je utvrdio da je strateška, sistemska orijentacija na promene dovela do toga da organizacija zadrži neophodne veštine, kako bi uspešno završila svoje radne procese. Međutim, bez sistematskog pristupa, rezultati su bili negativni. Tipični negativni rezultati su izgubili institucionalnu memoriju, znanje i veštine za obavljanje posla koji je rezultirao smanjenjem kvaliteta, nedostatkom poboljšanja / inovacija i povećanjem broja zaposlenih. Baveći se istom tematikom Sink i Morris nude devet integrisanih "frontova" za uspešne promene kako bi osigurali pozitivne rezultate.³⁰⁰ Ovi frontovi su grupisani sa drugim nalazima istraživanja kako bi definisali šta bi organizacija trebalo da poseduje kako bi omogućila uspešnu promenu i poboljšane performanse organizacije. Tri podstrekača su: znanje i veštine, resursi i posvećenost, kao što se može videti na grafikonu koji sledi.



Grafikon 3. Nosioci promena

²⁹⁸ Videti više: Anderson, D. and Ackerman Anderson, L.S. (2001), Beyond Change Management (Electronic Resource): *Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*, Jossey-Bass/ Pfeiffer, San Francisco, CA. p. 52.

²⁹⁹ Moran J. Brightman, B (2001): *Leading organizational change, The Career Development International*, Vol. 6 No. 2. p. 111-118.

³⁰⁰ Sink D., Johnston C. Morris, W. (1995): *By What Method? Are You, Developing the Knowledge and Skills to Lead Large-Scale Quality*, Industrial Engineering and Management Press, Institute of Industrial Engineers, Norcross, GA. p.178.

2.3. Uzroci organizacionih promena

Literatura koja se bavi teorijskim posmatranjem korporacija ukazuje jasno na to da se u modernom vremenu, organizacija najčešće posmatra i radi toga doživljava kao kompleksan i otvoren sistem: složen, jer se sastoji od brojnih podсистema (ljudski, tehnički, resursni, informacioni, itd.); otvoren, jer u cilju svog opstanka, mora da komunicira sa okruženjem. Svi faktori, koji narušavaju ravnotežu, kako između organizacionih podсистema, tako i ravnotežu između organizacije i okruženja, predstavljaju uzrok organizacionih promena.³⁰¹ U zavisnosti da li dolaze iz okruženja ili korporacija, uzroci (faktori) promena, se mogu podeliti na eksterne i interne:

- Eksterni faktori predstavljaju zapravo promene pojedinih elemenata u širem, društvenom okruženju korporacije. Okruženje koje ima uticaje na promene je: tehnološko, političko, socio - kulturno i ekonomsko okruženje. Značaj tehnološkog okruženja, afirmisan je ubrzanim razvojem informacione tehnologije, u okviru koje, najznačajnije mesto pripada računarima i telekomunikacionim uređajima. Političko okruženje može biti od velikog uticaja, koji se, pre svega, ogleda u izmenama privrednog sistema i zakonodavstva, što zahteva određena prilagođavanja. Dinamične promene u socio-kulturnom okruženju, proističu iz sve veće obrazovanosti i standarda stanovništva, a ogledaju se u stalnim promenama u ukusima i preferencijama potrošača. Po tom osnovu, kvalitet i dizajn proizvoda, postaju paradigma konkurentnosti korporacija. Ekonomsko okruženje čine svi elementi privrednog sistema i ekonomske politike koji utiču na ekspanziju ili redukciju poslovanje korporacija i izbor njegove poslovne strategije. Pored toga, ekonomsko okruženje čine i konkurenti korporacija. Konkurentski ambijent u budućnosti, oblikovaće sledećih osam glavnih diskontinuiteta³⁰²: globalizacija, deregulacija i privatizacija, nestalnost gotovo svih industrija, konvergencija različitih tehnologija, nedeterminisanost industrijskih granica, poslovanje na bazi standarda, smanjivanje broja posrednika i ekonomska osetljivost.
- Interni faktori organizacionih promena su oni, koji narušavaju ravnotežu između podсистema u korporaciji, te zahtevaju prilagođavanje organizacije.

Diversifikacija proizvodnje nameće uspostavljanje divizionalne strukture, geografska ekspanzija – otvaranje nove filijale, razvoj proizvoda – veću orijentaciju ka istraživanju i razvoju. Promena menadžmenta može podsticajno delovati na promene, ukoliko novi menadžeri imaju drugačije poglede, ideje i vrednosti. Promena veličine korporacija, usled investiranja, statusnih promena, akvizicija, merdžera i sl. nužno zahteva prilagođavanje svih elemenata organizacije: strukture, sistema, ljudi, procesa. Konačno, uzrok organizacionih promene može biti i zaokret u poslovnoj strategiji. Odavno je Porter u teoriji istakao dva načina na koja se korporacija bori sa konkurencijom³⁰³: vođstvo u troškovima i diferenciranje. Vođstvo u troškovima zahteva vrlo efikasnu strukturu, jaku kontrolu i štednju. Međutim, ukoliko korporacija želi da bude što inovativnija, da kreira nešto jedinstveno u grani, što će

³⁰¹ . Stefanović, Ž., Petković M., Kostić Ž., Janićijević N., Babić V.(1999): *Organizacija korporacija*, Ekonomski fakultet, Beograd. str. 485.

³⁰² Savez ekonomista Srbije, Izazovi transformacije u realnom i finansijskom sektoru Srbije, *Niško savetovanje*, 2000. str. 225.

³⁰³ Janićijević N.(1998):Prestrukturiranje velikih zrelih korporacija primenom mrežnih modela organizacije, Savez ekonomista Jugoslavije, *savetovanje na Kopaoniku*. str. 493.

imati vrednost za potrošače, mora imati fleksibilniju organizaciju koja omogućava intenzivnije komuniciranje i razmenu ideja.

U literaturi se posebno ističu tri glavne sile koje su kreirale moderno kompleksno i dinamično okruženje³⁰⁴ kupci, konkurencija i promene. Prva sila se odnosi na moć koju potrošači imaju u razvijenim privredama da kažu šta žele, kada to žele, u kojoj formi i koliko će za to platiti. Korporacija moraju brzo da se prilagođavaju zahtevima i potrebama potrošača, jer oni imaju širok izbor između različitih proizvođača i proizvoda. Sofisticirani informacioni sistemi omogućavaju preduzećima identifikovanje tržišnih niša, kojima prilagođavaju svoju ponudu. Druga sila, konkurencija, relativizira sigurnost tržišnog učešća korporacija. Konkurenti mogu, sa novim idejama, da snize troškove, poboljšaju kvalitet, prošire obim usluga, u toj meri da u kratkom roku ugroze tržišnu poziciju korporacija. Simbolično, ono što je juče bila odlična usluga, visoki kvalitet i dobra cena, danas već ne zadovoljava očekivanja potrošača. Konačno, treća sila se ogleda u činjenici da su promene postale konstantne. Korporacija kontinuirano traže i pronalaze promene u tehnologiji koja se koristi u proizvodnji, promene u tehnološkim i estetskim karakteristikama samog proizvoda, pa čak i u načinu na koji se proizvod distribuira i prodaje finalnom potrošaču³⁰⁵.

U praksi sprovođenja promena korporacije se susreću sa različitim snagama za promene. Ono što mora biti jasno je da snage dolaze iz spoljnih izvora koji se nalaze izvan organizacije, ali takođe i iz unutrašnjih izvora. Svest o ovim snagama može pomoći rukovodiocima da determinišu kada treba da razmotre sprovođenje organizacionih promena. U tom kontekstu veoma je važno istaći da su spoljne i unutrašnje sile za promene sledeće:

- 1) Spoljne snage - Spoljne sile koje imaju uticaj na promene potiču izvan korporacija. Zbog toga što ove sile imaju globalne efekte, one mogu dovesti do toga da korporacije dovode u pitanje suštinu okruženja u kome posluju, pa čak i same procese proizvodnje proizvoda i usluga. Posmatranjem se mogu prepoznati postojanje četiri ključne spoljne sile za promene: demografske karakteristike, tehnološki napredak, promene na tržištu i socijalni i politički pritisci.
 - a. Demografske karakteristike – korporacije moraju efikasno upravljati različitošću ukoliko dobiju maksimalan doprinos i posvećenost od zaposlenih.
 - b. tehnološki napredak - I proizvodne i uslužne korporacije sve više koriste tehnologiju kao sredstvo za poboljšanje produktivnosti i konkurentnosti na tržištu. Korporacije za proizvodnju, na primer, automatizuju svoje poslovanje sa robotikom, računarskom numeričkom kontrolom (CNC) koja se koristi za operacije sečenja metala i računarskog dizajna (CAD). Ovaj visoko tehnički proces pokušava da integriše dizajn proizvoda sa planiranjem proizvoda, kontrolom i operacijama. U tom kontekstu dolazi do nečega što može biti shvaćeno kao svojevrsna automatizacija kancelarije koja se sastoji se od mnoštva kompjuterizovanih tehnologija koje se koriste za dobijanje, čuvanje, analiziranje, preuzimanje i komuniciranje informacija.
 - c. Tržišne promene - Pojava globalne privrede primorava korporacije da menjaju način na koji posluju. Korporacije moraju da uspostave nova partnerstva sa

³⁰⁴ Ford R., Randolph A.(1998): *Organizational structure and project management*, Project management Institute.p. 89.

³⁰⁵ Isto. p. 89

svojim dobavljačima kako bi isporučile kvalitetnije proizvode po nižim cenama.

- d. Socijalni i politički pritisci - Ove snage kreiraju socijalni i politički događaji. Lične vrednosti utiču na potrebe zaposlenih, prioritete i motivaciju; prema tome, menadžeri bi možda trebalo da prilagode svoj menadžerski stil ili pristup, kako bi se uklonile promene vrednosti zaposlenih. Politički događaji mogu stvarati značajne promene. Na primer, kolaps Berlinskog zida i komunizma u Rusiji stvorio je mnoge nove poslovne mogućnosti. Iako je korporacijama teško da predvide promene u političkim snagama, mnoge korporacije zapošljavaju lobiste i konsultante kako bi im pomogle da otkriju i odgovore na društvene i političke promene.
- 2) Unutrašnje snage - Unutrašnje sile za promenu dolaze iz unutar korporacija. Ove sile mogu biti suptilne kao što je nizak moral, ili se mogu manifestovati u spoljašnjim znacima kao što su niska produktivnost i sukobi među zaposlenima. Unutrašnje snage za promenu dolaze iz problema ljudskih resursa i menadžerskog ponašanja / odluka.
 - a. Problemi / perspektive ljudskih resursa - Ovi problemi proističu iz percepcije zaposlenih o tome kako se tretiraju na poslu i usklađenosti između individualnih i organizacionih potreba i želja. Nezadovoljstvo je simptom osnovnog problema zaposlenih, koji treba rešiti. Neuobičajeni ili visoki nivoi odsustva i fluktuacije radne snage takođe predstavljaju snage za promene. Organizacije mogu reagovati na ove probleme koristeći različite pristupe koji se odnose na dizajniranje posla primenom realnih pregleda posla, smanjujući konflikt zaposlenih, preopterećenja i dvosmislenosti i uklanjanjem različitih stresova. Perspektive pozitivnih promena proističu iz učešća zaposlenih i sugestija.
 - b. Menadžersko ponašanje i odluke - Prekomerni međuljudski sukobi između menadžera i njihovih podređenih je znak da su potrebne promene. I menadžeru i zaposlenom možda je potrebna obuka za međuljudske veštine, ili se ove dve grupe jednostavno moraju razdvojiti: na primer, jedna od strana može biti prebačena u novi departman. Neodgovarajuće ponašanje vođstva, kao što je neadekvatan pravac ili podrška, može dovesti do problema sa ljudskim resursima koji zahtevaju promene. Obuka upravljačkih struktura je jedno od potencijalnih rešenja za ovaj problem.

2.4. Osnovni principi upravljanja promenama

Posmatrajući radove Džona Kottera koji je svoja istraživanja fokusirao na domen efektivnog upravljanja promenama može se jasno uvideti značaj uloge menadžmenta u procesu upravljanja promenama. On ističe da upravljanje promenama podrazumeva uspostavljanje pravca, usklađivanje ljudi, a zatim motivisanje i inspirisanje kompletnog kolektiva organizacije za postizanje planiranih rezultata. On takođe ukazuje u globalu na to da, kako bi bio efikasan, proces upravljanja promenama treba pažljivo biti planiran. U domenu planiranja jasno se može zaključiti da vođenje procesa promena podrazumeva zapravo upravljanje nizom sila koje mogu uticati na samo sprovođenje procesa promena.

Detaljnijom analizom literature moguće je primetiti da zapravo postoji sedam elementarnih principa koji pomažu u planiranju i implementaciji promena. Kako je upravljanje zapravo aktivnost usmerena na ljude, kao participativne članove korporacija,

izrazito je potrebno naglasiti planiranje i komunikaciju kao važne faktore u aktivnostima koje se odnose na principe upravljanja promenama. Bazirajući se na idejama Kottera Gordon Stanley koncipira pomenutih sedam elementarnih principa upravljanje promenama³⁰⁶:

- 1) *Plan za promenu sa pozicije čvrste baze za izvođenje promena* – jasno je da planiranje promena u velikoj meri predstavlja lakši zadatak nego što je to sama implementacija. Ono što se ističe u literaturi je da je važno da korporativni planeri pre svega budu veoma jasni u tome kako se poslovanje korporacije zapravo menja i šta se u redovnom poslovanju zapravo menja. Podaci i analiza su suštinski elementi kao osnova za planiranje promena. U ranoj fazi treba uključiti sve relevantne podatke koji mogu podržati predloženi program promena. Ovde je od velikog značaja posedovanje potrebnih i značajnih podataka. Objedinjavanje svih relevantnih podataka daje liderima koji su zaduženi za promene prednost jer na osnovu podataka može kreirati plan sprovođenja promena koji je u velikoj meri “produktivniji” u pogledu rezultata nego kada bi to radili na “na slepo”. Ova prednost dolazi zato što drugi verovatno nisu pristupili relevantnim podacima pre nego što su im predstavljeni u kontekstu predložene izmene. Praksa planiranja promena zasnovana na relevantnim podacima postala je glavni element savremenih kompetencija u pogledu reformi u korporacijama³⁰⁷. Davies tvrdi da su politike i prakse postale zasnovane na dokazima i u tome kontekstu moguće je prepoznati postojanje izdašne literature o praksi zasnovanoj na dokazima o postojanju potreba za promenama. Dokazi o postojanju potrebe za promenama je značajan alat za promenu u svim organizacijama, pa samim time i korporacijama.³⁰⁸ Ukoliko nema podataka koji se javljaju kao dokazi, jasno se može govoriti o tome da upravljanje promenama u ovom domenu nije posvećeno argumentima, već je bazirano na određenim filozofijama ili teorijama. Ono što je veoma karakteristično jeste to da je ponekad teško pribaviti takve argumente. Usmeravanje na osnovu podataka, tj. ukoliko je bazirano na dokazima, a potrebno ga je sprovesti “u pokretu”, otežava poziciju lidera koji su zaduženi za koncipiranje promena. U tom kontekstu veoma je važno mišljenje Kohn-a (da planiranje zasnovano na razumnim kriterijumima za procenu uspeha intervencije treba primeniti sa oprezom, jer se u proseku nalaz, iako pouzdan i validan, ne može primeniti na svaku konkretnu situaciju.)³⁰⁹ U tom kontekstu moguće je primetiti da su podaci s dragoceni u smislu informacija o prednostima i slabostima stanja korporacija kao sistema u kome je potrebno obezbediti program podrške nastojećim promenama. Ukoliko su podaci relevantni i ubedljivi, oni predstavljaju moćnu “bazu” za one koji se bave koncipiranjem promena.
- 2) *Utvrđivanje neslaganja između formalne i neformalne prakse u korporacijama.* - Sve korporacije imaju formalna pravila i neformalnu praksu. Razumevanja svakog oblika neslaganja između njih može pružiti veoma korisne podatke koji mogu imati veoma veliki značaj u procesu planiranja promena jer mogu predstavljati signalizaciju za

³⁰⁶ Stanley G.(2006): *Seven Principles for Change Management, Sustainable Leadership in Education*, Dean’s Conference, Faculty of Education and Social Work University of Sydney, Sydney.p.78.

³⁰⁷ Sackett D L, Straus S E, Richardson W. *Set all 2000 Evidence based medicine. How to practice and teach EBM*, 2nd ed. Churchill Livingstone, Edinburgh169–171

³⁰⁸ Jeffrey Pfeffer, Robert I. Sutton, (2006) Profiting from evidence-based management, *Strategy & Leadership*, Vol. 34 Issue: 2. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1108/10878570610652617>, p.35-42

³⁰⁹ Kohn K., Aladem M. (2006):*Circuit diagrams for biological networks* Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1038/msb4100044>.p.10.

određene smernice za buduće promene. Razmatranje tematike koja se odnosi na neslaganja može pružiti veoma značajan set podataka o tome kako organizacija odgovara na formalne procese. Ukoliko je koncept novih promena takav da planira da predložene promene budu “transferovane” u obliku određenih novih pravila u poslovanju korporacije ili procedurama, tada način na koji će se one izraziti može imati koristi od razumevanja zbog čega se prethodna pravila i procedure smatraju nepropisnim od strane onih koji bi trebalo da ih poštuju.

- 3) *Kontrola očekivanja o predloženim promenama.* - Mnogi predlozi za promene bivaju u korporacijama otkazani i pre samog početka, jer postoji neusklađenost između očekivanja i rezultata promena. U poslovanju naročito u modernom vremenu korporacije se stalno suočavaju sa veoma visokim očekivanjima koje je teško postići. Iako je poželjno posedovati visoke standarde u poslovanju, oni moraju biti postignute kako bi se izbeglo razočarenje rezultatom. Provera realnosti je važan element u kontroli očekivanja o promenama. Kada korporacije postavljaju ciljeve koji su usmereni ka usavršavanju, moraju se pre svega suprotstaviti nezahvalnoj realnosti o očekivanjima. Svaki kupac, odnosno klijent, želi da svoje potrebe zadovolji iznad prosečnim kvalitetnim proizvodima. U tom kontekstu potrebno je postići zajednički napor ka poboljšanju ukupnog poslovanja korporacija i to posebno u pogledu kvaliteta. Ipak, postavlja se logično pitanje, a to je kako korporacije mogu saznati preferencije klijenata. U tom kontekstu za korporacije koje posluju u modernim uslovima važno je da informacije o preferencijama svojih klijenata dobijaju elektronskim putem i putem istraživanja kakao bi mogli da jasno da koncipiraju svoju strategiju promena. Takođe u ovaj proces moraju biti uključena kontrolna očekivanja u smislu eksplicitnog cilja upravljanja koji mora postojati od početka procesa promena.
- 4) *Pažljivo biranje agenta promena.* Ukoliko se posmatra praksa poslovanja može se uvideti da kada su moderne korporacije u pitanju upravljanje promenama ima karakter konsultantske industrije. Mnogi konsultanti tvrde da je teško reorganizovati neku organizaciju iznutra, što se svakako u nekom domenu može smatrati istinom. U tom kontekstu veoma je važno napomenuti i to da, izbor agenata za sprovođenje promena koji nisu pripadnici tima zaposlenih korporacija može biti problematičan i u mnogim slučajevima nedostupan, posebno ako se radi veoma specifičnim oblicima promena. U praksi poslovanja velikih poslovnih subjekata kao što su korporacije postoji zapravo veliki segment retorike o tome kako je potrebno upravljati promenama, ali ono čega moramo biti svesni je da je za ovaj proces svakako potrebno više od retorike. U tom kontekstu ukoliko se u korporacije odluče za sprovođenje promena važno je da poseduju sve podatke o agentu promene, posebno ako je on angažovan izvan korporacija. U praksi postoje razni “mitovi” o upravljanju promenama koji su po njihovoj prirodi vrlo upečatljivi posebno kada ih predloži osoba koja nema sumnje u njihovu formulu za uspeh. Ipak veoma često se dešava u praksi da oni ne mogu da proizvedu održive promene, ili je njihov doprinos kratkotrajan ili kontraproduktivan u smislu ostvarivanja dugoročnih ciljeva. Agenti promena upravo iz ovog razloga moraju biti razlikovani od agitatora promena čija je primarna uloga da pomognu u upravljanju procesom promene i pomognu u celokupnom izvršenju agende koja se odnosi na promene. U tom kontekstu ukoliko korporacija angažuju spoljnog konsultanta on bi trebalo da uveri korporativne menadžere da može da upravlja reformom, primenom značajnih promena u procesima korporacije, a ne da promene imaju samo “kozmetički” karakter. Agent za promene bi trebalo, blisko saradujući sa

svakim nivoom menadžmenta u okviru korporacija, da pomogne da se kreira rešenje problema sa kojima se suočava korporacija. Sa druge strane, ukoliko se korporacija odluči da angažuje - regrutujete agente za promenu iznutra, pažljivi izbor je takođe od ključne važnosti. Ono što se mora napomenuti jeste da bi ovi pojedinci trebalo da poseduju određene karakteristike kao što je iskustvo u liderstvu i da se jasno usredsređuju na donošenje odluka na osnovu podataka.

- 5) *Izgradnja podrške među istomišljenicima* - Da bi proces implementacije promena zapravo i mogao biti uspešan, neophodno je izgraditi svojevrstni "konsenzus" među onima koji mogu biti pod uticajem promena. To znači da je potrebno obratiti pažnju na one koji su najpodložniji promenama da budu na njihovoj strani, a zatim koriste ovu bazu kako bi proširili delovanje. Mora postojati jasna komunikacija o ciljevima promena i saglasnosti za rešavanje pitanja identifikovanih u procesu izgradnje konsenzusa. Među konsultantima za promene postoji zajednička tvrdnja da je potreban jasan pravac delovanja kako bi se mogla odigrati stvarna promena. Značaj ovoga ogleda se u tome da je za uspešan proces promena važno da svi prilaze zadatku promene iz iste perspektive. Čak i ako je ovo prava opcija, to nije nužno uspešno. U praksi postoji puno slučajeva gde je potpuno novi menadžment tim bio veoma loš. Novi pristup novim započetim stvarima može biti prilično uznemirujući onima, koji možda promene smatraju okončanjem svoje karijere. Iako može biti efikasna strategija kada je gubitak postojećeg osoblja neophodan element promene, posledice mogu biti vrlo uznemirujuće za osoblje u celini. Ponekad najvrednije osoblje su oni koji se najviše ugrožavaju novim pristupom, dok su oni koji su bili planirani za odlazak razvijaju strategije koje će im omogućiti da ostanu. Svaka organizacija ima istoriju i važno je da ona ne izgubi značaj, jer je istorija ta koja može dovesti do razumevanja načina na koji je potrebno izvesti promene. Dovođenje starijih pripadnika korporacije u proces promene može pomoći uspehu.
- 6) *Identifikacija onih koji se suprotstavljaju promena i pokušavaju da ih neutrališu.* - Onima koji se suprotstavljaju promenama ne bi trebalo dopuštati da uspeju u tome. Stoga je važno da potencijalni "protivnici" promena budu angažovani u ranoj raspravi, tako da se pitanja koja moraju rešiti ranije mogu identifikovati. Kritičari predloženih promena ne bi trebali biti izolovani iz procesa. Ako jesu, onda mogu s pravom iskoristiti privilegovano iskustvo i mogu dobiti moć da poremete proces promena. Za lidere promena veoma je važno da pažljivo slušaju kritičare. Postoje dva razloga za ovo. Za početak, možda postoji neka važna istina u njihovoj kritici koja je možda bila previđena u inicijalnom entuzijazmu koji je postojao u planiranju promena. Poznavanje ovakvog fronta može izbeći nepotrebne probleme sa predloženim promenama i saveti se mogu uključiti radi poboljšanja procesa. Sa druge strane, ukoliko kritike nisu valjane, onda se u suočavanje sa kritičarima može uvećati komunikacijske poruke koja će morati da se izvrši za uspešnu saglasnost za promenu. Ako se ne napravi napor da se identifikuju kritičari i neutrališu, oni mogu da imaju veći uticaj i imaju više uspeha u sabotiranju puta za promene.
- 7) *Izbegavajte budući šok* - Postavljanje vremenskih okvira za promene je važan deo procesa planiranja. Mnogi planovi za promene nerealno su usmereni ka budućnosti. Možda postoje konteksti u kojima takva buduća orijentacija je namerna i svrsishodna. Kada se organizacije suočavaju sa finansijskim ili operativnim poteškoćama, dugoročni vremenski okviri mogu imati ambijentalnu vrednost i pomerati razmišljanje van neposrednih problema. Možda najveća vrednost u dužim vremenskim okvirima predstavlja osećaj pravca koji omogućava pojedincima da vide

šta budućnost donosi. Ipak, budućnost je retko onakva kakva je planirana . Tek kada postanu svesni budućeg efekta šoka, kada se diskontinuiteti počnu javljaju zbog nekih velikih promena u politici i pravcu shvatiće se značaj planiranja u dužim vremenskim okvirima. Ako je horizont daleko u budućnosti, manje je objektivnih kriterijuma naspram kojih se mere alternativna rešenja. Štaviše, duži vremenski okvir pruža više mogućnosti protivnicima promena da izgrade podršku. Veoma je važno napomenuti i to da kada se promene planiraju, očekuje se da poremećaj izazvan promenom ima vremenski rok. Nastavak neizvesnosti o budućnosti ima tendenciju da onemogućava efikasan rad neke organizacije.

Pored predstavljenog sistema principa koji je kreirao Gordon Stanley veoma je važno pomenuti i deset principa upravljanja promenama koje je kreirao John Jones iz kompanije Booz & Company.

U kreiranju ovih principa on polazi od jasne pretpostavke da ne postoji samo jedna optimalna poslovna strategija, "metodologija", koja se može primeniti u bilo kojoj modernoj korporaciji. John Jones analizirajući svoje duboko iskustvo iz prakse, prepoznaje da kako bi se uspostavili određeni "univerzalni principi" potrebno je inkorporirati nekoliko praksi, ali i alatki i programa koji mogu biti primenjeni na bilo koje oblike promenljivih uslova poslovanja u korporacijama. U tom kontekstu on ustanovljava deset principa upravljanja promenama za koje navodi da svaki član korporacije od vrha do dna može razumeti kako se baviti individualnom promenom. Ti principi su sledeći³¹⁰:

- 1) *Sistematsko obraćanje "ljudskoj strani"* - Inovacija bez promene na ljudima koji su deo sistema i samim sistemima ne može biti uspešna. Dakle, sistematski pristupi u smislu pronalazjenja novih lidera, menjanja uobičajenih obrazaca rada, razvijanja novih veština i kapaciteta, prevazilaženje dominantnih kultura u ciljnim korporacijama, pre i posle inovativnog postupka treba da se primeni na celoj korporaciji
- 2) *Potrebno je početi proces promena od "vrha"* - Zbog toga što promene mogu učiniti da se svaki zaposleni bude pod uticajem velike konfuzije uloga top menadžmenta je vrlo značajno. Prema tome, top menadžment treba da pokaže primer novih promena i pristupa zaposlenima na nižem nivou, pružajući im motivaciju kao i izazove. Za dugoročni cilj i svrhu promena, pored toga, svi članovi treba da postignu sporazum na dva načina:
 - a. Direktori i timovi top menadžmenta preduzimaju inicijativu za promene.
 - b. Zaposleni se posvećuju nastojanju da postignu optimalan rezultat.
- 3) *U proces promena je potrebno uključiti svaki nivo u korporaciji* - Kada se uspostavi praktični cilj i strategija promena, one bi trebalo da se implementiraju na kraju odeljenja, tima i pojedinca. Istovremeno, lider svakog nivoa uzima odgovornost za najefikasniju i brzu implementaciju upravljanja promenama. Da bi ova procedura bila pouzdana, lideri moraju sprovesti kontinuiranu edukaciju i motivaciju zaposlenih koji se nalaze u procesu promena ili su njima zahvaćeni. Takođe, korporacija može očekivati da lideri nove generacije budu zapravo stručnjaci koji poseduju ekspertizu za upravljanje promenama.

³¹⁰ Jones J., Aguirre D., Calderone M. (2004): *10 Principles of Change Management - Tools and techniques to help companies transform quickly*. Preuzeto sa : <https://www.researchgate.net>.

4) *U sprovođenju procesa promena potrebno je napraviti formalni slučaj* - Obično ljudi više vole prihvatiti razumnu činjenicu. U tom smislu, oni mogu postaviti pitanje liderima o legitimnosti promene:

- a. Koji stepen promena je potreban.
- b. Uverenje da prate pravi smer promena.
- c. Koliko moraju da se posvete promenama.

Da bi podržala ove zahteve, veoma je značajno da korporacija ima jasan i koncizan formalni dokument koji oslikava jasnu vizije. Formalni razvoj strategije promena treba da se sastoji od tri dela:

- Definisanje realnosti promena i razjašnjavanje potrebe za promenom.
- Dokazati snažnu veru u nužnost promena.
- Obezbediti jasan pravac koji može podržati donošenje odluka i planiranje procedura.

5) *Kreiranje vlasništva nad procesima promena* - Oni koji vode promene moraju biti aktivniji od većine lidera u kontekstu promovisanja potreba za promenom i moraju potvrđivati potrebu za procesom promena. U tom smislu, lideri moraju imati vlasništvo nad procesima promena i njihova odgovornost je koncipirana u tom domenu da se promene dešavaju u području korporacije u kojem zapravo pripadaju, tako da mogu voditi svoje timove i uticati na potrebe da se promene ostvaruju na planirani način. Vlasništvo nad procesima promena moguće je utvrditi tako što će ljudi otkriti šta su problemi i rešenja i načini da se za njih pruže podsticaji i nagrade. Ove beneficije (nagrade) mogu biti opipljive (finansijska kompenzacija, dodatni penzioni plan, itd.) ili nematerijalnih (formiranje mreža prijateljstava, stvaranje rafinirane korporativne kulture itd.) u zavisnosti od date situaciju.

6) *Komuniciranje poruke procesa promena* - Lideri često čine grešku verujući da i drugi ljudi mogu u potpunosti razumeti probleme, osećati potrebu za promenama, i želeti novi pravac promena. Dakle, najoptimalniji program promene konsoliduje osnovnu poruku koja je u potpunosti inspirativna, kao i primenljiva u redovnim okolnostima. Takođe, komunikacioni kanali bi trebali da održavaju svoju fleksibilnost od dna do vrha, tako da zaposleni mogu da dobiju prave informacije na vreme, a takođe da mogu pružiti korisne povratne informacije liderima promene.

7) *Proceniti kulturni pejzaž procesa promena* - U uspešnim programima promene, uloga lidera da identifikuju korporativnu kulturu u svakom nivou korporacija je veoma značajan. Zbog nedostatka razumevanja ili procene kulture, korporacije se ne menjaju često. Analizom i dijagnozom kulturnih aspekata, korporacija može proceniti spremnost za promenu, potvrditi velike probleme s kojim se suočavaju, da identifikuju sukobe i saznaju koji su izvori liderstva i otpora koji oni imaju. Kroz sve ove korake, korporacija može definisati osnovne faktore promene, kao što je nova korporativna vizija, osnovna vrednost, kulturološko ponašanje itd., i to na efektivan način.

8) *Izričito adresirati kulturi procesa promena* - Kada se kultura koncipira, ona bi trebalo da bude istražena više od bilo koje druge oblasti u procesu promena. Da bi ovo moglo biti izvedeno, lideri koji su zaduženi za proces promena bi trebalo biti eksplicitni o organizacionoj kulturi i ponašanju koje može podržati rad na uspostavljanju modela i nagradnih sistema. Kultura korporacija je mešavina opipljivih i nematerijalnih dobara u korporacijama kao što su događaji, vrednosti, verovanja, ponašanja itd. Stoga, programi upravljanja promenama moraju biti tako koncipirani da olakšaju stvaranje i

jačanje kulture. U tom kontekstu veoma je važno obezbediti da korporacija poseduje "centar" kulture, inovativno razmišljanje, aktivnost i ličnu identifikaciju, što sve kombinovano vodi efikasnom načinu za povećanje uspeha promena.

- 9) *Važnost postojanja priprema za neočekivane događaje* – Ne predstavljaju svi programi upravljanja promenama rezultat plana, koji bi mogli garantovati da će promene proteći bez ikakvih turbulencija. Jasno je da u poslovanju velikih sistema kao što su korporacije uvek može doći do neočekivanih događaja, unutrašnjeg otpora, promena spoljašnjeg okruženja itd. Kako bi se sprečio njihov uticaj na promene, korporacije moraju dosledno da procene njihov uticaj, spremnost korporacije i kapacitet da usvoji narednu fazu transformacije jasnim procedurama promena. Takođe, implementiranje podataka, kao promenljivih i podržavajućih procedura u pogledu donošenja odluka, mora uvek održavati tempo promena koje se sprovode.
- 10) *Važnost interakcije sa pojedincima u procesu promena* - Promena ima dva aspekta, organizacioni i individualni. Većina zaposlenih u korporacijama provode mnogo sati sa svojim kolegama na radnom mestu. Dakle, svaka osoba mora da realizuje svaki pojedinačni aspekt promene i to u pogledu na koji će se način njihovo radno okruženje promeniti i šta oni mogu očekivati od te promene. Menadžeri promena i vođe timova za promene trebalo bi da budu što iskreniji, jer ljudi imaju tendenciju da budu veoma osetljivi u pogledu reakcije koju mogu videti, čuti i osećati. Na ovaj način, odgovarajuća naknada koja može motivisati ljude treba se smatrati značajnom u smislu stimulacije potreba za promenom i to putem promocije, prepoznavanja, bonusa i raznih dodatnih paketa. Pored toga, važno je da menadžeri promena prilikom koncipiranja promena naprave jasne propise ili sprovedu edukaciju za one koji se suprotstavljaju promenama kako bi povećali nivo posvećenosti. Takođe, lideri promena treba da održavaju snažno vođstvo i da kontrolišu svoje članove tima koji će sa velikim razumevanjem razumeti emocionalne strane zaposlenih.

2.5. Nivoi organizacionih promena

Kao što je već predstavljeno korporacija predstavlja složeni sistem koji se sastoji iz većeg broja povezanih i međuslovljenih celina - segmenata, veoma je važno, prilikom proučavanja organizacionih promena, uvek imati na umu ovu činjenicu. Takođe, jasno je da kako bi promene mogle biti uspešne one se moraju odvijati u kompletnoj korporaciji, ili u pojedinim njenim delovima. Za sprovođenje procesa promena, ali i za izučavanje istog, veoma je važno proučavati i objasniti da li i kako promene u jednom delu korporacije utiču na druge delove korporacije ili na korporacije u celini. Pitanje koje je veoma važno u ovom domenu je da li promene u jednom delu korporacije izazivaju i zahtevaju promene u drugim segmentima korporacije i kakve su te promene? Da bi se promene i međusobni uticaji uzeli u obzir, promene treba proučavati na tri osnovna nivoa:

- 1) na individualnom nivou;
- 2) na nivou grupe;
- 3) na nivou celog sistema (korporacije).

Promene na individualnom nivou se definišu i uvode da bi se olakšale i omogućile promene na nivou korporacije i potpomoglo da korporacija krene u novom pravcu. Najznačajnije aktivnosti i promene koje se obavljaju na individualnom nivou obuhvataju tri grupe, i to su: regrutovanje, selekcija, zamena i premeštanje; trening i razvoj kadrova;

i nadziranje i savetovanje³¹¹Prva grupa individualnih promena usmerena je na dovođenje, postavljanje i čuvanje pravih ljudi na pravim poslovima i ulogama, da bi potpomogli izvođenje i uvođenje krupnih promena. Druga grupa promena na individualnom nivou obuhvata trening i razvoj kadrova. Ovde je važno da budu razvijeni trening programi koji će pomoći u uvođenju organizacionih promena, preko menadžera koji rade na organizacionim promenama. Dobar program treninga olakšava promene i omogućava bolje razumevanje menadžera i osoblja. Treća grupa promena na individualnom nivou obuhvata nadziranje i savetovanje. Ova grupa promena se sprovodi radi obezbeđenja pomoći menadžerima i sprovodi se na svim nivoima organizacije u cilju opšteg poboljšanja. Postoje četiri glavne uloge koje treneri menadžera imaju:

- treniranje za veštine – orijentisano na zadatke koje osoblje treba da obavi i na veštine koje su mu za to potrebne;
- treniranje za razvoj performansi - obuhvata širi dijapazon menadžerskog posla i orjentisano je na pomoć da se celokupan posao obavi što efikasnije;
- treniranje za razvoj - orijentisano je na budućnost i na pomoć menadžerima u izboru karijere;
- treniranje menadžera za planiranje i odlučivanje – trebalo bi da pomogne menadžerima kako da donesu odluke i kako da postupe u budućim situacijama, kao što je npr. planiranje i vođenje sastanaka i sl.³¹²

Promene na nivou grupe obuhvataju: izgradnju tima, samovođene grupe i međugrupni rad. Izvođenje organizacionih promena nužno zahteva korišćenje timskog rada. Aktivnosti na izgradnji i razvoju tima su važan i neophodan činilac kod izvođenja krupnih organizacionih promena³¹³ Izgradnja tima obuhvata sve aktivnosti stvaranja tima u korporaciji da bi se poboljšao rad i kooperativno ponašanje. Izgradnja tima, u ovom slučaju, uključuje postavljanje ciljeva ili prioriteta, analizu izvođenja poslova prema ulogama i odgovornostima članova tima, proučavanja načina rada u grupi, proučavanje međuljudskih odnosa između članova tima, stvaranje timske klime, i dr.

Kod uvođenja krupnih organizacionih promena često se koristi plitka (ravna) organizacija, kod koje menadžer nadgleda rad većeg broja timova. U tom slučaju, članovi tima trebalo bi da nauče kako da samostalno vode svoje poslove i svoju radnu grupu. Samovođene (samoupravne) grupe se stvaraju da bi se promenila i poboljšala kultura u korporaciji u pravcu ohrabrivanja, uključivanja, participacije, autonomije i većeg timskog rada. Pošto su članovi tima različiti po znanju, specijalnostima, sposobnostima i iskustvu, neophodno je da se smanjuju i izbegnu konflikti. Članovi samovođenog tima treba da nauče da dele moć i ovlašćenja, kako bi efikasno zajednički radili. Međugrupno povezivanje ili međugrupni rad se koristi da bi se smanjili konflikti i nepotrebna takmičenja među grupama koja se mogu javiti kod zajedničkog rada na organizacionim promenama. Radne grupe u organizaciji su povezane zajedničkim poslom i međusobno zavisne. Svaka grupa ima sopstveni zadatak i ciljeve, ali se, u ostvarenju svojih ciljeva, mora osloniti i na druge grupe. Ta međuzavisnost može stvoriti konflikte i suparničko ponašanje među grupama. Do konflikta među grupama može doći i zbog različite kulture i načina rada i ponašanja u grupama. Shodno tome i vođe grupa na različite načine vrše vođenje i usmeravanje grupe.

³¹¹ Burke W. (2002): *Organization Change - Theory and practice*, Sage Publication; London. p. 76.

³¹² Isto. p. 76

³¹³ Isto. P. 76.

Tabela 6: Osnove nivoa promene organizacije prema primeru primarne promene

- da li je evolucionarna ili revolucionarna promena

Organizacioni nivo	Primjer primarne promjene organizacije	Evolucionarna promjena	Revolucionarna promjena
Individualni	• Rekrutovanje, selekcija, zamjena i premještanje	Operacionalna: Postaviti ljude na pozicije kao posljedice promjene koja je u toku	Strateška: Postaviti ljude na pozicije koje su ključne za ukupni napor promjene (King, 1972).
	• Treniranje i razvoj	Olakšati ciljanu promjenu (npr. vještine upravljanja ljudima kao u primjeru Citicorp)	Olakšati kulturu promjene velikih razmjera, kao u primjeru British Airways-a
	• Podučavanje i savjetovanje	Provoditi na svim nivoima organizacije za svrhu općeg poboljšanja	Voditi primarno sa liderima promjene da bi poboljšali ukupni napor promjene
Grupni	• Građenje tima	Voditi aktivnosti građenja tima kroz organizaciju da bi poboljšali timski rad i udruženo ponašanje	Voditi građenje tima sa najboljom izvrsnom grupom u početku da bi oblikovali željeno ponašanje za ukupni napor promjene
	• Samoupravljajuće grupe	Promovirati usvajanje samoupravljajućih grupa zbog promjene strukture (npr. eliminisanje nekih nivoa menadžmenta u hijerarhiji).	Promovisati usvajanje samoupravljajućih grupa da bi poboljšali kulturu promjene u smjeru vrijednosti koje ohrabruju učestvovanje, involviranost, autonomiju i veći timski rad.

Izvor: Burke W. W., „Organization Change – Theory and Practice“, Sage Publications, 2002., pp. 115.-116.

Kada se govori o nivoima organizacionih promena veoma je važno posmatrati i promene na nivou celokupne korporacije kao sistema. Ove promene obuhvataju:

- pravila promene;
- faze promene;
- fokus promena;

- proces promena;
- međuorganizaciju.³¹⁴

Pošto su promene na nivou sistema veoma složene, predlažu se različita pravila promena. Prva grupa pravila promena se vezuju za podsisteme velikog sistema. Promene su rezultat intervencije nekog podsistema, određene organizacione jedinice. Druga grupa pravila promena govori o tome da cilj promena treba da bude sledeći podsistem i da nju treba pokrenuti nakon uspešne prethodne intervencije. Treća grupa pravila promena obuhvataju uticaj serije intervencija na procese ili rezultate. Faze promena na nivou cele organizacije je najbolje objasnio Kurt Lewin koji je definisao model procesa promena koji obuhvata tri osnovne faze: odmrzavanje sistema, pokretanje ili promena organizacije i zamrzavanje o čemu će biti reči u nastavku. Kada se govori o fokusu promena, treba najpre razmatrati pitanje kada započeti promenu i kako je promena inicirana i odakle. Takođe, koja vrsta promena je u pitanju i šta sledi nakon promene. Procesi promene se odnose na načine izvođenja aktivnosti promena vezane za komunikacioni sistem i trening program za sticanje novih veština i promenu ponašanja i kulture. Time se dolazi do rešenja problema i olakšava se izvođenje promena i intervencije koje su neophodne.

Ipak, ono što se mora znati jeste da su korporacije daleko kompleksnije od samo tri predstavljena nivoa. U stvari, interakcije između ovih nivoa su veoma bitne. Kako pristupamo dodatnim poglavljima, ove interakcije će postati istaknutije. Razmatrajući promenu organizacije prema ova tri nivoa, iako ograničavajuća, je ipak korisno. Kao što je navedeno, promena organizacije mora početi negde i razumevanje kako može početi na bilo kojem od ovih nivoa pomaže u jasnijem razumevanju planiranja i kako voditi i upravljati ukupnim promenama u korporacijama. Ovo je važno zbog razumevanja da bi se bavilo prirodom promene na svakom nivou, verovatnim reakcijama uopšteno i otporima posebno koji se pojavljuju na svakom nivou i nekim mehanizmima prilagođavanja na svakom nivou.

2.6. Rizici u procesu realizacije promena

U literaturi se može naći konstatacija da rizici često nastaju tokom ili neposredno nakon perioda promene. Do sada je jasno da se promena dešavaju stalno, i s obzirom na zabrinutost po pitanju rizika, važno je razumeti rizike. Važnost razumevanja rizika postaje sve značajnija u modernom vremenu, jer je stopa promena za većinu korporacija sada veća, nego što je to ikada bila u prošlosti.

Do sada se moglo videti da se promene javljaju kao odgovor na događaj ili stanje; ili kao proaktivna intervencija kako bi se iskoristila mogućnost koja se pojavljuje u poslovanju korporacija. Za svaku korporaciju koja se upušta u proces promena ili ih anticipira, mora postojati jasni nivo očekivanja da će svaka promena rezultirati u korist nekim ili svim njenim učesnicima (zaposleni, stakeholder, itd..). sa druge strane promene definitivno egzistiraju na ideji generisanja određene finansijske koristi ostvarene kroz poboljšanu produktivnost ili smanjene troškova, a posebno u domenu izbegavanja regulatorne intervencije u cilju održavanja postojećeg nivoa poslovanja. Pored ovih, moguće je prepoznati i mnoge druge pokretače promena, uključujući i one koji se odnose na sigurnost, okruženje, pa čak i sam ugled korporacije. Oni mogu biti jednako jaki, mada imaju manje direktne finansijske uticaje na poslovanje korporacija. Kao i kod svih ostalih

³¹⁴ Isto. p. 76.

segmenata poslovanja, trošak je povezan promenama. Proces promena svakako uključuje zahteve za resursima za planiranje i sprovođenje promene. Takođe, promene često uvode mogućnost nastanka manje opipljivih i neželjenih posledica. Ovo je naročito slučaj kada ljudi koji su u procesu promena shvataju da će promena direktno ili indirektno uticati na njih. Razlog tome je činjenica da strah od promena predstavlja prirodnu ljudsku reakciju koja može značajno uticati na troškove, ali i benefite implementacije promena. Ono što je veoma značajno pomenuti u pogledu modernog načina poslovanja korporacija jeste to da je implementacija nove tehnologije glavni pokretač promena. Razlog implementacije novih tehnologija raznih oblika je generalno to što one imaju tendenciju da poboljšavaju produktivnost, kvalitet i sigurnost ukupnog poslovanja korporacija.

U tom kontekstu može se zaključiti da je ključni cilj svake korporacije upravljanje rizicima koji mogu da nastanu u aktivnostima koje se odnose na promene. Jednostavno rečeno, upravljanje rizikom promena je kontinuirani proces koji uključuje sledeće faze:

- 1) Identifikovanje opasnosti.
- 2) Utvrđivanje koja se šteta može nastati i verovatnoće takvih događaja (tj. procena rizika).
- 3) Identifikovanje odgovarajuće kontrole, balansiranje rizika sa troškovima.
- 4) Sprovođenje kontrole rizika.
- 5) Razmatranje kako bi se osiguralo da su rizici niži koliko je to razumno i izvodljivo.

OHSAS18001 [BSI 1999] definiše opasnost kao „izvor ili supstancu sa potencijalom da izazove štetu". Imajući u vidu zapažanje da se nesreće često javljaju tokom ili neposredno posle perioda promene, čini se razumnim razmišljanje da je promena izvor određenog stanja sa mogućnošću izazivanja određene štete. Zbog toga se svaka promena mora posmatrati kao određeni oblik opasnosti, koji od korporativnih upravljačkih struktura traži da razmotre rizike promena, tako da mogu biti sigurni da su uključene dovoljne kontrole prilikom upravljanja promenama. Pored ovoga, važno je znati i to da sve promene imaju potencijalne posledice, kao osiguranje ostvarivanja koristi. Druge posledice su neželjene, pa je druga svrha izbegavanje negativnih ishoda. Problem je što puni uticaj promena nije uvek lako predvideti.

U velikim poslovnim sistemima kao što su korporacije kvalitet poslovanja daje generički model za sisteme upravljanja. Prilikom upravljanja promenama, faze su:

- Plan – dizajniranje novog sistema, identifikovanje šta treba uraditi da bi se postigao željeno stanje i plan kako to učiniti.
- Implementacija – koja zapravo predstavlja modifikaciju postojećeg sistema.
- Provera (evaluacija) – potvrđivanje da je promena implementirana i ocenjivanje rezultate.
- Pregled – razmatranje da li je promena bila uspešna i da li je potrebna dodatna intervencija.

Upravljanje rizicima u procesu realizacije promena mora biti shvaćen kao proces koji bi trebao početi odgovarajući na pitanje "koliko je važna promena ili aktivnost i operacije u procesu promena"? Upravljanje rizicima u procesu promene, je po prirodi delovanja vrlo slično procesima upravljanja rizicima uopšte. U tom kontekstu moguće je primetiti da je cilj upravljanja rizicima u procesu realizacije promena zapravo upravljanje specifičnim opasnostima koje mogu nastati u procesu promena koje se odvijaju unutar korporacije. Proces upravljanja rizicima mora zapravo biti tako koncipiran da upravlja svim rizicima u okviru korporacije. Proces upravljanja rizicima bi trebalo da bude specijalno dizajniran

da upravlja rizicima koji se odnose i nastaju kao posledica promena koje se implementiraju i utiču na poslovanje korporacija. Proces upravljanja rizicima prilikom uvođenja promene unutar korporacija treba da identifikuje koje opasnosti mogu nastati prilikom uvođenja ili mogu biti sakrivene unutar poslovnog sistema korporacije. Proces identifikacije ovih opasnosti mora biti fokusiran na otkrivanje ovih opasnosti, a zatim procenu nivoa rizika koji predstavljaju ove opasnosti. Kada se ovo desi, potrebno je utvrditi razvojne aktivnosti koje mogu da dovedu do ublažavanja i kontrole ovakvih opasnosti. Kada se kontrole identifikuju i oceni rezidualni rizik, poslednji korak je određivanje troškova svake mere ublažavanja i nivoa pogodnosti koje pruža ukupnim poslovnom sistemu korporacije.

U literaturi koja se odnosi na pitanje procene rizika moguće je prepoznati postojanje tri procesa koji se najčešće koriste u otkrivanju opasnosti:

- 1) *Prediktivni* - Prediktivni proces ima zadatak da identifikuje opasnosti od promena koje su poznate po uticajima za uvođenje u korporaciju.
- 2) *Proaktivni* - Proaktivni proces identifikuje opasnosti unutar trenutnog poslovanja korporacije ili koji mogu premašiti trenutne kontrole ako je uvedena promena. Oni se identifikuju putem sistema izveštavanja zaposlenih, anketa, podataka programa koji mogu biti dostupni kroz godišnje izveštaje, informacije proizvođača i druge raspoložive izvore.
- 3) *Reaktivni* - Pošto je veoma teško identifikovati sve opasnosti kada se uvodi određena novina, reaktivni proces je ključan za prikupljanje informacija o opasnosti koje se mogu identifikovati samo kada je inicirana promena u određenom vremenskom periodu. Važan aspekt ovog procesa je da se obezbedi uspostavljanje dobro planiranih procesa praćenja:
 - Nakon revizije akcije, dokumentuju se i analiziraju za uobičajene situacije koje su zabrinjavajuće.
 - Verifikacija procene rizika i mere ublažavanja. Šta je možda nedostajalo tokom procesa?
 - Proces monitoringa koji će osigurati da se rizicima upravlja kako je predviđeno.
 - Ako promena uključuje proizvod ili novu tehnologiju, potrebno je obezbediti komunikaciju i povratne informacije o konkretnom delu procesa. Alati koji su uvedeni na teren bez procesa praćenja često mogu stvoriti dodatne napore i potencijalno ozbiljnije opasnosti.

Proces procene rizika potrebno je shvatiti kao sredstvo za utvrđivanje verovatnoće i ozbiljnosti u pogledu rizika identifikovanih izazvanih promenama ili povezanim opasnostima. Ove opasnosti su povezane određenim sistemom u okviru poslovnog sistema korporacija kao što su zaposleni ili tehnologija, a zatim procenjuju opasnosti svakog sistema.

Ublažavanje rizika potrebno je shvatiti kao proces dodeljivanja sistema kontrole mogućim rizicima koji su identifikovani. Važno je odrediti značajne kontrole koje će uticati ili na verovatnoću nastanka opasnosti ili na ozbiljnost ukoliko dođe do opasnosti ili oboje. Svaka mera ublažavanja se onda ponovo procenjuje na uticaj na verovatnoću i ozbiljnost opasnosti. Konačni rejting treba da uzme u obzir šta utiče na smanjenje uticaja na ishod opasnosti. Kada se svaka mera za ublažavanje oceni za ukupni rizični rezultat, ublažavanje je potrebno proceniti u korist koju pruža da bi se kontrolisao rizik povezan

sa opasnostima. Poslednji korak koji mora postojati je da se utvrde troškove i oceni konkretna mera ublažavanja. Ako su troškovi ublažavanja rizika visoki i koristi su niske, ukupni rejting bi bio loš za sprovođenje tog ublažavanja. To i dalje može biti potrebna mera implementacije, ali možda je niža na listi prioriteta.

Posmatranjem samog procesa upravljanja rizicima moguće je ukazati na to da se upravljanje rizicima u praksi zapravo sastoji od pet koraka:

- Korak 1 - Uspostavljanje konteksta.
- Korak 2 – Identifikovanje rizika.
- Korak 3 – Analiza rizika.
- Korak 4 - Procena rizika.
- Korak 5 – Tretiranje rizika.

Ono što je jako važno je to da je tokom svakog koraka neophodno da postoji konsultacija i komunikacija sa svima u funkcijama, aktivnostima i događajima unutar korporacije što je moguće videti posmatranjem sledećeg dijagrama.

Korak 1 – Uspostavljanje konteksta - Pre nego što se rizik može jasno shvatiti i rešiti, važno je razumeti kontekst u kojem on postoji. U tom kontekstu potrebno je definisati odnos između korporacije i okruženja u kojem posluje, tako da su granice za rešavanje rizika jasne. Odnos je moguće razmatrati:

- U strateškom kontekstu - okruženje u kojem korporacija deluje.
- Organizacioni kontekst - ciljevi, osnovne aktivnosti i operacije korporacije.

Korak 2 – Identifikovanje rizika - Svrha ovog koraka je da identifikuje šta bi moglo poći naopako (podrazumeva definisanje verovatnoće) i koja je posledica (gubitak ili oštećenje) toga. Ključna pitanja koja je potrebno postaviti uključuju:

- Šta se može desiti? Potrebno je navesti rizike, incidente ili nesreće koji se mogu dogoditi sistematskim radom kroz svaki proces promena, aktivnost ili fazu promena kako bi se utvrdilo šta se može dogoditi u svakoj fazi.
- Kako i zašto se to može desiti? Potrebno je navesti moguće uzroke i scenarije ili opis rizika, incidenta ili nesreće.
- Koja je verovatnoća da se konkretni rizici dogode?
- Koje će biti posledice ako se one dogode?

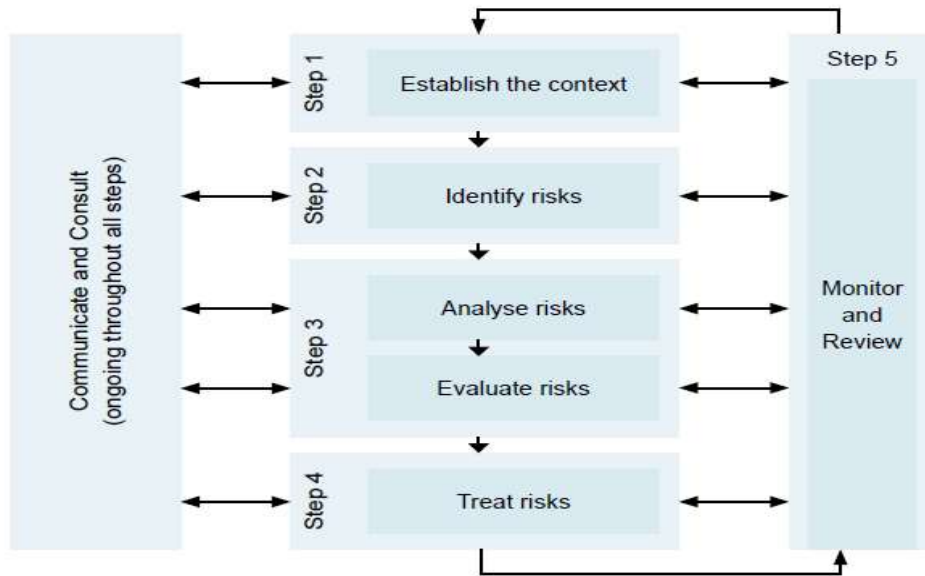
U ovom kontekstu važno je znati da rizici mogu biti fizički, finansijski, etički ili zakonski.

Fizički rizici su oni koji uključuju uticajna okruženje i klimatske uslove i fizičku imovinu korporacije kao što su imovina, zgrade, oprema, vozila, akcije i zemljište koje poseduje korporacija.

Finansijski rizici su oni koji uključuju imovinu korporacije i uključuju krađu, prevare, zajmove, naknade za licence, prisustvovanje, članarinu, troškove osiguranja, plaćanja zakupa, isplatu šteta ili kazni i sankcionisanje od strane vlade.

Etički rizici uključuju stvarnu ili potencijalnu štetu ugledu ili poziciji korporacije, a pravni rizici se sastoje od odgovornosti nametnute od ponuđača, učesnika i potrošača koji proizilaze iz zakona federalnih, državnih i lokalnih vlasti.

RISK MANAGEMENT PROCESS



Dijagram 6. Proces upravljanja rizicima

Korak 3 - Analiza rizika (i njihova procena) - Ovo uključuje analizu verovatnoće i posledica svakog identifikovanog rizika i odlučivanje koji će faktori rizika imati najveći efekat i koji bi stoga trebali dobiti prioritet u pogledu njihovog upravljanja. Nivo rizika se analizira kombinovanjem procena verovatnoće i posledicama, kako bi se odredio prioritetni nivo rizika. Važno je razmotriti posledice i verovatnoću rizika u kontekstu aktivnosti, prirode korporacije i bilo koje druge faktore koji mogu promeniti posledice verovatnosti rizika. Procena rizika podrazumeva upoređivanje nivoa rizika koji se nalazi tokom procesa analize sa prethodno utvrđenim kriterijima rizika i odlučivanje o tome da li se rizici mogu prihvatiti. Ako rizik spada u nisku ili prihvatljivu kategorije, on se može prihvatiti uz minimalan tretman. Ove rizike treba pratiti i periodično evaluirati kako bi se osiguralo da ostanu prihvatljivi. Ako rizici ne spadaju u nisku ili prihvatljivu kategoriju, njih treba tretirati koristeći jednu ili više opcija lečenja koji će biti razmotreni u koraku 4.

U ovom domenu veoma je značajan prioritet rizika u smislu kreiranja šeme prioriteta rizika koja određuje prirodu rizika i neophodne mere po pitanju tih rizika. Oni moraju biti shvaćeni kao pokazatelji koji pomažu u donošenju odluka o tome koja je akcija opravdana za rizike.

Korak 4 - Tretiranje rizika - Tretman rizika podrazumeva identifikaciju raspona opcija za tretiranje rizika, procenu tih opcija, pripremu planova tretmana rizika i primenu tih planova. Reč je o razmatranju opcija za delovanje u pogledu rizika i odabira najprikladnije metode za postizanje željenog ishoda. Opcije za tretiranje rizika moraju biti proporcionalne značaju rizika, a troškovi tretmana srazmerni potencijalnim prednostima tretmana. Prema standardu, opcije tretmana uključuju:

- Prihvatanje rizika.
- Izbegavanje rizika je u vezi sa odlukom da ne nastavi sa aktivnošću procesa promena, ili biranje alternativnog načina izvođenja promena sa prihvatljivim rizikom koji odgovara planovima određenim od strane menadžmenta.
- Smanjivanje rizika ili posledica rizika uobičajeno tretira rizik unutar korporacije.
- Prenos rizika u potpunosti ili delimično.

- Zadržavanje rizika je znanje da tretman rizika nije u vezi s eliminacijom rizika, već se radi o priznavanju da je rizik važan do poslovne aktivnosti, dok neki moraju biti zadržani zbog inherentne prirode poslovne aktivnosti. Važno je definisati nivo rizika koji je inherentan i prihvatljiv.
- Finansiranje rizika znači da korporacija finansira posledice rizika tj. obezbeđivanje sredstava za pokrivanje troškova sprovođenja tretmana rizika.

Korak 5 – monitoring i evaluacija - Praćenje i revizija je tekući deo upravljanja rizicima koji je sastavni deo svakog koraka procesa promena. Praćenje i revizija je takođe deo upravljanja rizikom koji se najčešće sprovodi u korporacijama sa neadekvatnim fokusom, a kao rezultat toga programi upravljanja rizicima mnogih korporacija postaju irelevantni i neefikasni tokom vremena. Praćenje i pregled obezbeđuju da su važne informacije koje generiše proces upravljanja rizicima uzimaju, koriste i održavaju. Ipak, ono čega moramo biti svesni je da neki rizici ostaju statični. Faktori koji mogu uticati na verovatnoću i posledice ishoda mogu se promeniti, kao i faktori koji utiču na pogodnost ili trošak različitih opcija delovanja u pogledu rizika. Monitoring je zato sastavni deo plana tretmana upravljanja rizicima.

2.7. Modeli upravljanja promenama

U prethodnim izlaganjima predstavljeno je da se u korporacijama promene izvode korišćenjem određenih modela. Razmatranjem literature koja se odnosi na tematiku modela upravljanja promenama moguće je prepoznati da postoje desetine, čak i stotine različitih modela upravljanja promenama. Sama činjenica da postoji veliki broj modela, jasno dovodi do zaključaka da nijedan model nije univerzalno važeći za sve korporacije ni za sve vrste upravljanja promenama. Ipak ono što je veoma važno napomenuti jeste da razumevanje i poznavanje najvažnijih modela može biti korisno u određenim kontekstima. Konteksti u ovom domenu mogu biti shvaćeni kao "šta se menja", "kako se menja" i "ko vrši promenu". Takođe, veoma je važno ukazati i na to da većina modela deli jednake sličnosti, naravno sa određenim postojećim varijacijama. Korisno je proći kroz neke modele da utvrdi koje su to sličnosti. Modeli kojima će biti adresirano u nastavku su :

Kotterov model promena u osam koraka za promena - Prvi model upravljanja promenama koji je identifikovan jeste model promena u osam koraka kreiran od strane Johna Kottera. Dr. John Paul Kotter po svojoj vokaciji je vodeći stručnjak za upravljanje promenama. Njegov model promena u osam koraka je osnova za mnoge teorije promene. Široko se koristi za inicijative za transformacione promene u velikim korporacijama i predstavlja jedan od 25 najuticajnijih alata za upravljanje poslovanjem.³¹⁵ Prema Kotterovom viđenju što je prikazao u knjizi "Vodeća promena" on ukazuje da, u cilju prosperitetne promene u organizaciji, ima osam ključnih faktora uspeha koji će organizaciju voditi ka uspešnoj promeni³¹⁶ „Lideri koji uspešno transformišu biznis prave osam stvari (i uradite ih u pravom redosledu)“.³¹⁷

³¹⁵ Kotter J. (2012). Leading change. 1st ed. Boston, Mass.: *Harvard Business Review Press*. p. 3-153 (21)

³¹⁶ Isto. p. 3-153 (21).

³¹⁷ Kotter, J. (2007) Leading Change; Why transformation fail. *Harvard Business review*. p.12.



Dijagram 7. Kotterov model promena u osam koraka³¹⁸

- a) Stvaranje osećaja hitnosti - Prema Kotteru stvaranje, osećaj hitnosti čini da ljudi u organizaciji vide da je potrebna promena odnosno da je ona sada potrebna. Pretvaranje u važnost postupanja odmah pokazujući potencijalne pretnje i scenarije koji pokazuju šta se dešava u budućnosti ako se promene ne dogode.³¹⁹
- b) Stvaranje tima za usmeravanje, moćne koalicije - Prema Kotteru, za ubeđivanje ljudi u potrebe za promenama neophodno je snažno liderstvo i podrška rukovodstva. To znači sastavljanje grupe koja ima mogućnost da vodi inicijativu za promenu.³²⁰ Upravljanje promenom nije adekvatno samo po sebi, nego ono mora da bude vođeno od strane lidera. Lideri i tim za promene kao specijalno oformljena i prikupljena grupa ljudi nastavlja da oblikuje hitnost i snagu vezanu za potrebe promena.³²¹
- c) Razvijanje vizije promena - Kotter tvrdi da prilikom donošenja inicijative za promene menadžment treba da bude usmeren na ideje i rešenja kako napraviti promenu. Kreiranjem vizije koja je jednostavna i jasna za usvajanje i sprovođenje, kao i za razumevanje i način njenog uključenja u organizacionu strategiju, ona će pomoći zaposlenima da prate promene i da budu deo njih.³²²
- d) Komuniciranje vizijom - Nakon što izgradi klimu za promene, menadžment mora uključiti i omogućiti prenošenje ostatku korporacije konkretne vizije. Prema Kotteru, vizija je ključna za uspeh inicijative za promenu. Vizija mora biti jasna i često komunicirana, kao i implementirana u svakodnevnom radu, primenom vizije u svim operacijama korporacija od obuke do evaluacije poslovnih učinka.³²³ Ponavljanje

³¹⁸ (www.frontlinemanagementekperts.wordpress.com , 2018)

³¹⁹ Kotter, J. (2012). Leading change. 1st ed. Boston, Mass.: *Harvard Business Review Press* p. 37-51.

³²⁰ Isto. str. 4-5

³²¹ Isto. str. 4-5

³²² Isto. str. 5-6.

³²³ Isto. str. 6.

vizije promena u razgovorima sa zaposlenima na svim nivoima i vođstvo postavljanjem primera je važno za trajne promene.³²⁴

- e) Uklanjanje prepreka - Prema Kotteru, korporacija kao poslovni sistem mora ukinuti sve prepreke koje bi ometale promene, promene sistema ili struktura. Primarno pitanje koje je najvažnije u ovom koraku sprovođenja promena je: da li je sve što se odnosi na promene u skladu sa vizijom? A to podrazumeva organizacionu strukturu, opis posla, kompenzacioni sisteme i performanse.³²⁵ Organizacija mora identifikovati ljude koji se odupiru promenama i obezbediti im potrebna sredstva, metode ili podršku koja bi im olakšala da prebrode promene, ali se takođe mora baviti i rešavanjem problema koji su izazvani otporom promenama.³²⁶
- f) Izazivanje kratkoročnih pobeda u smislu manjih segmenata promena koji se implementiraju – postizanje manjih parcijalnih uspeha u procesu promena motivise napredovanje u promenama. Kotter tvrdi da je pozivanje na vidljive i jasne kratkoročne pobede koje su jasno povezane sa naporima za promenu.³²⁷ Uz kratkoročne ciljeve i rezultat uspeha, proces može biti ugrožen negativnim mislima i kritikama koji mogu usporiti ili čak narušiti kompletnu strukturu inicijative promena.³²⁸
- g) Izgradnja na promeni - Nakon što prođe fazu angažovanja i omogućavanje, menadžment treba da implementira i održi promene baziranjem daljih aktivnosti na stanju koje je postignuto promenama. Prema Kotteru, iako rane faze mogu biti uspešne, uvek će postojati otpor promenama, a tim do kraja procesa promena ne može prestati da radi na svojim glavnim ciljevima postavljenim u planu o sprovođenju promena.³²⁹ Ovaj korak podrazumeva da se na bazu koja je nastala od delovanja samih aktivnosti promena dodaje još više novih projekata, više ljudi se uključuje - dokazivanje da novi način funkcioniše. Međutim, opuštanje u aktivnostima na bazi ranih pozitivnih rezultata, može biti jedan od ključnih razloga zbog kojih inicijative promene ne uspevaju.³³⁰ Kratkoročne pobede predstavljaju početak promene koja ne dovodi do promene. Ali svaka kratkoročna pobeda daje priliku da istražuje šta se ispravno radi i šta se čini pogrešno i od toga postavlja nove ciljeve i napravi neophodna poboljšanja prema glavnim i krajnjim ciljevima.³³¹
- h) Kreiranje promena tako da budu održive - U poslednjem koraku dolaze promene koje se odnose na kulturu korporacije, čineći promenu delo organizacione kulture.³³² Promene koje se odnose na kulturu mogu se dogoditi samo ako se dokaže da je novi način rada bolji od starog.³³³ Uspeh koji nastaje delovanjem promena mora biti jasan, primenljiv i razumljiv u kompletnoj korporaciji.³³⁴

Posmatranjem Kotterovog modela od 8-stepena može se uvideti da se on često koristi u različitim poslovnim slučajevima u praksi, studijama slučajeva i stvarnim promenama u

³²⁴ Isto, str. 6.

³²⁵ Isto, str. 6-7.

³²⁶ Isto, str. 6-7.

³²⁷ Isto, str. 7-8.

³²⁸ Isto, str. 8.

³²⁹ Isto, str. 8.

³³⁰ Isto, str. 8.

³³¹ Isto, str. 8.

³³² Isto, str. 8-9.

³³³ Isto, str. 8-9.

³³⁴ Isto, str. 8-9.

poslovnim sistemima bilo koje vrste. Veoma interesantan pogled na Kotterov model promena moguće je naći u članku Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model³³⁵ koji, zapravo se bavi raspravama i iznošenjem kontraargumenta o valjanosti modela osam koraka Džona P. Kottera. U pomenutom članku autori tvrde da, iako je Kotterov model promena stvoren iz ličnog poznavanja biznisa i istraživačkog iskustva zapravo ne implementira u sebe dodatne podatke o spoljnim izvorima. I pored ovoga Kotterov model i dalje ostaje preporučljiva referenca, ali se jasno navodi da je jako važno da se u praksi kada se koristi ovaj model implementiraju svi koraci u modelu.³³⁶

Ono što je važno napomenuti jeste to da se u ovom tekstu koncipiraju zaključci koji jasno ukazuju da model ima nekoliko ograničenja koja bi uticala na univerzalno prihvatanje ovog modela kao rešenje za upravljanje promenama, pa samim tim i na njegovu popularnost. Jedno od ograničenja je u tome što se model ne može koristiti u svim promenama, jer je model izgrađen na fundamentalne promene u načinu na koji se upravljanje poslovanjem poslovnih sistema vodi kako bi se nosio sa novim izazovnim u drugačijem sistemu poslovanja³³⁷, tako da može biti problem kada se vrši manja promena u osnovnom sistemu posebno ukoliko ona nije organizaciona.

Drugi problem koji se javlja kao zaključak ovog članka je da u teoriji zapravo na postoj (nije bilo mnogo studija o validaciji poslovnih sistema iz prakse na bazi ovog modela). Tekst članka napominje to da se potvrda ovog modela nalazi u još jednom delu Kottera "The Heart of Change," pa je tako sa akademskog aspekta ne baš previše validno da jedan autor svoju teoriju potvrđuje u svom delu kada bi ona, validnosti radi, trebalo da bude potvrđena od drugih autora akademske zajednice.³³⁸

Sa druge strane, veoma je značajan slučaj Petersen, Ballegaard i Pedersen koji su analizirali sve greške korišćenjem Kotterovog modela 8 koraka i analizom prepoznali problematična područja koja su postojala kod primene ovog modela u danskoj kompaniji Enterprise. Oni su zaključili su da je Kotterov model od 8 koraka dobro uređen i da je u praksi davao dragocenu pomoć, smernice i pružio veliku vrednost menadžmentu koji je planirao kako izvršiti promenu inicijative.³³⁹

Petersen, Ballegaard i Pedersen prepoznaju da se model fokusira na perspektivu upravljanja procesom promena i da je koristan za korporaciju prilikom identifikacije, razvoja i komuniciranja u pogledu infrastrukture koja bi trebalo da podrži promenu.³⁴⁰ Konačno, studija slučaja dala je uvid u to zbog čega su naponi za promenu moraju biti uspešni i navodi da je ključno pitanje u procesu promene usmereno na ljude.³⁴¹

Generalno posmatrano može se utvrditi da je Kotterov Model 8 koraka vrlo jasan i praktičan model koji je moguće koristiti i u praksi. Takođe moguće je elaborirati da je model napravljen zapravo isključivo za vođenje promena, a ne upravljanje i zbog toga stavlja veliku odgovornost na top menadžment da u procesu obezbedi potrebnu podršku

³³⁵ Steven H. Appelbaum, Sally Habashy, Jean-Luc Malo, Hisham Shafiq (2012): Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model", *Journal of Management Development*, Vol. 31 Issue: 8, p.764-782. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>

³³⁶ Isto. p.764-782.

³³⁷ Isto. p.764-782.

³³⁸ Isto. p.764-782.

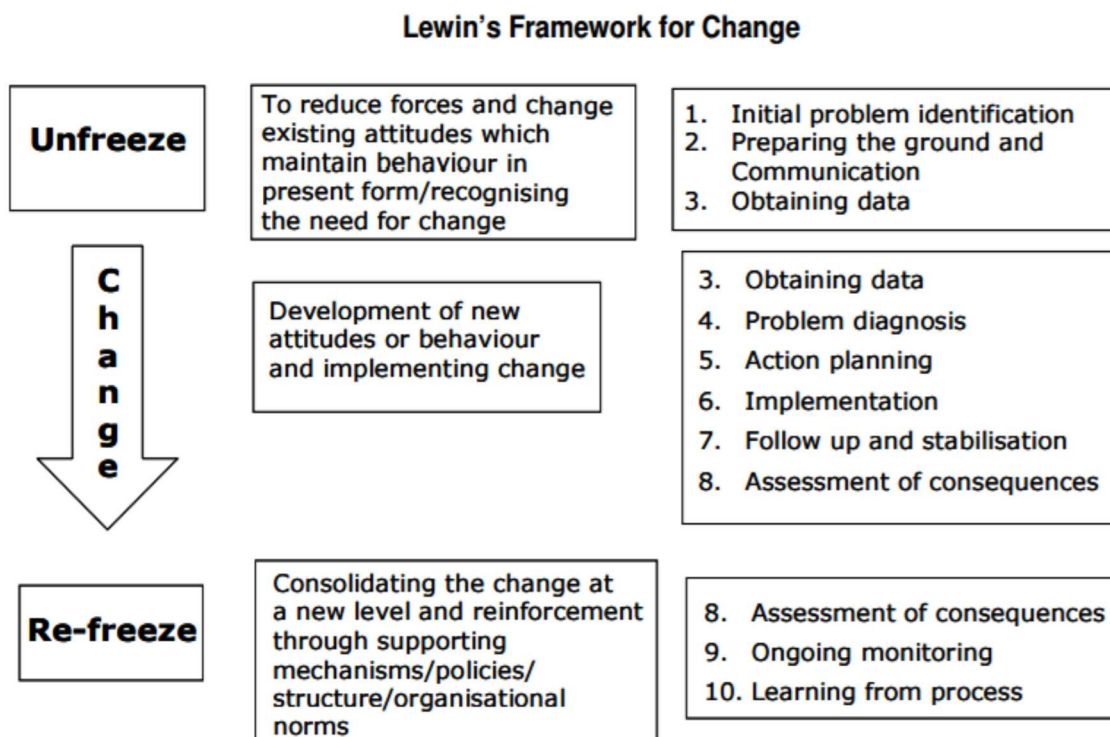
³³⁹ Petersen, S., Ballegaard, N. and Pedersen, J. (2008). *A Case on Change Management*. p. 677-685.(684).

³⁴⁰ Isto. str. 684

³⁴¹ Isto. str. 685.

promeni za uspeh. Ono što je još važno napomenuti je to da ovaj model zapravo može biti korišćen i kada se koristi kao okvir ili referenca za razvoj sopstvenog sistema koji je modifikovan prema potrebama konkretne korporacije, ali je važno znati i to da se model ne može koristiti u svim vrstama promena i može biti suviše težak za manje inicijative promena.

Lewinov model 3 stepena - Jedna od važnih teorija kada je u pitanju razumevanje organizacionih promena i upravljanja promenama je Levin-ov model od 3 koraka za promenu.³⁴² Kurt Lewin je nemačko-američki psiholog, koji je proučavao ljudsko ponašanje i kreirao 1947. godine model koji se sastoji iz tri koraka u procesu promena.



Dijagram 8. Lewinov okvir za promene

Posmatranjem njegovih zapažanja i istraživanja moguće je uvideti da je on razumeo problematiku promena i to pre svega u domenu kako promeniti trajne i ne dozvoliti ljudima da se vrate svojim starim navikama, i to na način kojim omogućava da nove navike budu čvrsto implantirane. Lewin je zapravo posmatrao fenomene promena koji proizilaze iz dve različite sile, one koje su interno usmerene (od sopstvenih potreba) i one koje su nametnute ili izazvane okolinom. Iz tog okvira, Lewin je posmatranjem i pronašao rešenje kako implementirati trajne promena kroz model koji ima samo tri koraka. Sva tri koraka u modelu predlažu specifične aktivnosti koje će se baviti motivacijom, implementacijom i promovisanjem organizacionih promena.³⁴³

Model sa tri koraka predstavljen je kao analogija promenljivog oblika ledene kocke s prvim "ne-zamrzavanjem", "promenom", a zatim sa ponovnim zamrzavanjem.

³⁴² McLean F. (2013): Change Management theories and Methodologies. Preuzeto sa : <http://studylib.net/doc/8246050/change-management-theories-and-methodologies> .p. 6.

³⁴³ McLean B. (2013): Change Management theories and Methodologies. (preuzeto sa: <http://studylib.net/doc/8246050/change-management-theories-and-methodologies> .p. 7.

Lewinov okvir za promene poseduje tri koraka:

- 1) *Korak 1 "Odmrzavanje"* - Kao što se može videti na gornjoj slici, u fazi "odmrzavanja" organizacije donose zaključak da je promena potrebna i neophodna, zapravo da je potrebna promena postojećeg stanja stvari kao status quo i počinje graditi novi način rada.³⁴⁴ Organizacije moraju jasno da objasne zašto stari način obavljanja stvari nije prihvatljiviji i moraju da dovode u pitanje vrednosti, uverenja, stavove i navike.³⁴⁵ U ovoj fazi važno je usmeriti se na otpor i kao što je istaknuto na slici iznad, smanjivanje sila i promenu stavova, pored toga što bi trebalo pomoći ljudima da shvate promene i podrže ih. Ako postoji otpor, menadžment bi trebalo da nađe rešenje za prevazilaženje otpora i to što je moguće pre, tako da proces može da prođe kroz fazu odmrzavanja i da pređe na fazu "Promena".
- 2) *Korak 2: Promena* - U koraku "Promena" stvari počinju da se događaju, a organizacije se kreću ka željenom i željenom stanju³⁴⁶ Ljudi unutar organizacija počinju da deluju i veruju u promene i počnu postupati prema tome i željenom pravcu.³⁴⁷ Oni učestvuju u različitim inicijativama promena i trebaju procenjivati koristi promene.³⁴⁸ U fazi promene korporacija treba da bude efikasna u promovisanju komunikacija i podršci ljudima da "pozdravljaju" nove načine rada i uče nove vrednosti, stavove i ponašanja. Ako postoje problemi, oni bi trebalo da budu identifikovani i da se razvijaju akcioni planovi.³⁴⁹
- 3) *Korak 3 "Ponovno zamrzavanje"* U poslednjem koraku Lewinovog procesa promene dolazi do ponovnog zamrzavanja. U ovom koraku promene se oblikuju, ljudi unutar organizacija sagledavaju nove načine rada i promene se implementiraju u organizacionoj kulturi. Nagrade i priznanja se koriste za ponovno implementirane promena. Postupak ponovnog zamrzavanja je presudan jer ne dozvoljava ljudima da se vrate svojim starim navikama, ali nastavljaju sa novim načinima obavljanja aktivnosti što je i bio primarni cilj promena.³⁵⁰ U ovoj fazi je još uvek važno pratiti da se zaposleni ne vrate na svoje stare navike i da budu svesni bilo kakvih indikacija problema i rešavaju ih, kao i da li su bili desiti se.³⁵¹

Prigovor koji je moguće izneti na osnovu Lewinovog Modela je da je on ustanovljen 1947. godine i da stoga na promene koje su se dogodile u samom načinu modernog poslovanja ne može biti primenljiv u inicijativama za promene koje se danas pojavljuju u poslovnom okruženju. Jedan od naučnika koji se bavio revizijom Lewinovig modela Bernard Burns svome radu " Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal ", prvi je ukazao na to da je Lewin-ov model zastario i ne može da bude primenljiv u svetu koji se stalno menja: model je previše jednostavan za kompleksne promene koje danas postoje. U svome članku Burns tvrdi da Lewin-ov model funkcioniše samo u korporacijama koje posluju u stabilnoj fazi što je svakako jasno, i da ne može biti primenljiv kod korporacija koje konstantno prolaze kroz promene. Pored toga, model je

³⁴⁴ Mills J., Dye K. Mills A. (2009): *Understanding organisational change*. 1st ed. London: Routledge.p. 47-48

³⁴⁵ Isto. str. 47-48

³⁴⁶ Isto. str. 47-49

³⁴⁷ Isto. str. 47-48.

³⁴⁸ Isto. str. 47-48.

³⁴⁹ www.change-management-consult-ant.com , 2015

³⁵⁰ Mills J., Dye K. Mills A. (2009): *Understanding organisational change*. 1st ed. London: Routledge.p. 47-49

³⁵¹ Isto. str. 47-49

pogodan samo za male projekte promena, ignorišući organizacionu moć i politiku i upravljanja od strane najvišeg rukovodstva.³⁵² Iako se Lewinov model suočio sa velikom kritikom, Burns zaključuje u svojim nalazima da se većina kritike čini neosnovanom ili zasnovanom na uskom tumačenju njegovog rada. Pored toga, poslednja decenija je takođe videla ponovno interesovanje za razumevanje i primenu pristupa Levina za promene.³⁵³

Ipak ono što je moguće primetiti jeste da model ima težak fokus na smanjenje otpornosti na promene.³⁵⁴ Lewin-ov model je ipak prema svojim karakteristikama veoma fleksibilan i zbog jednostavnosti to može biti lako implementirana ono što je takođe njegova pozitivna strana je da pored njega u procesu promene mogu biti primenjeni i drugi modeli.³⁵⁵ Calder-u prepoznaje da je Lewin-ov model dobar za "početnike u upravljanju promenama", ali i za organizacije koje imaju problematiku koja se odnosi na otpora promenama, jer model naglašava hitnost kako se prevazići otpor.³⁵⁶

Takođe on je pogodniji za pojedinačne promene, a ne za inicijativu za promenu koja dolazi od strane top menadžmenta.³⁵⁷

Prema članku " Comparison of the change theories " Alice Kritsonis, autor sumira nekoliko teorija promena i pretpostavke o prirodi promene³⁵⁸U članku Kritsonis zaključuje da je Lewin-ov model racionalan, ciljno orjentisan i planski orjentisan, ali nema dovoljno uzimanja u obzir ličnih faktora koji mogu uticati na promenu.³⁵⁹ Kritsonis zaključuje da model izgleda dobro na papiru, ali njegovo sprovođenje može imati negativne ishode uzroka nedostatka mišljenja u osećanjima i iskustvima ljudi.³⁶⁰ Problem sa Levinovim modelom je i to što nije vremenski efikasan.³⁶¹Pretpostavlja se da, zbog toga što u svetu koji se stalno menja, nema vremena za "ne-zamrzavanje", "Promene" i "Ponovno zamrzavanje", ali stalno u stanju promene.³⁶² Pored kritika i negativnih karakteristika ovaj model poseduje i određene dobre kvalitete.

Model je lako razumljiv i jednostavan za primenu u okviru za upravljanje promenama. Stvaranje motivacije za promene, u toku procesa i na kraju se vraća u stabilno stanje.³⁶³Lewin-ov model bazirana je i na tome da li će promene biti strateške, dodatne ili reaktivne inicijative za promenu. Model ima koristi od tima koji planira promenu, prilikom implementacije inicijative za promenu kako bi ona mogla biti vizualizovana, za planiranje i upravljanje svakom od faza promena.³⁶⁴ Takođe veoma je važno napomenuti

³⁵² Burnes B. (2004): Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Reappraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6). p.977-1002.

³⁵³ Isto. p.977-1002.

³⁵⁴ Calder A. (2013): *Organisational Change: Models for Successfully Implementing Change*, Undergraduate honours theses, Utah, Utah State University, Digital Commons.p. 8.

³⁵⁵ Isto. str. 8-10

³⁵⁶ Isto. str. 14-19

³⁵⁷ Isto. str. 14-19

³⁵⁸ Kritsonis A. (2005): *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity* Vol.8, Nr1: Comparison of theories, California State Univeristy, Dominequez Hills.p. 1-7.

³⁵⁹ Isto. str. 6

³⁶⁰ Isto. str. 5-6

³⁶¹ Mills J., Dye K. Mills A. (2009): *Understanding organisational change*. 1st ed. London: Routledge.p.47-49

³⁶² Isto. str. 47-49.

³⁶³ McLean B. (2013): *Change Management theories and Methodologies*. Preuzeto sa: <http://studylib.net/doc/8246050/change-management-theories-and-methodologies> .p. 5.

³⁶⁴ Preuzeto sa: www.change-management-consultant.com

i to da je Lewin-ov model veoma dugotrajan, pa se može osporiti činjenica da: da li se model zapravo može koristiti u procesima konstantnih promena ili promenama koje moraju biti brzo i efikasno sprovedene i da li je on previše spor za implementaciju?

ADKAR model - ADKAR Model je razvio Jeff Hiatt, osnivač Prosci-ja, korporacije koja efikasno upravlja ljudskom stranom promena, ali se takođe i bavi istraživanjem promena, obukom i preduzetničkim rešenjima.³⁶⁵ ADKAR je akronim koji reprezentuje pet stanja koje pojedinac u organizaciji mora postići da bi promene bile uspešne: svesnost, želja, znanja, sposobnosti i ojačanje (awareness, desire, knowledge, ability and reinforcement - ADKAR).³⁶⁶ Prema Hiatt-u, model ADKAR-a je podeljen u pet elemenata, (svako slovo je jedan element) i kao takav predstavlja gradivni blok promena u poslovnim organizacijama. Svaki blok mora biti na odgovarajućem mestu kako bi promene bile uspešne i da bi mogle uopšte da se dogode.³⁶⁷ Kako bi se sam model mogao razumeti potrebo je izvršiti analizu svih blokova ponaosob:

- *Svesnost* - Biti prvi korak u modelu ADKAR ostvaren je samo kada je pojedinac u organizaciji svestan potrebe za promenama, zašto je njih potrebno učiniti i šta može biti rezultat toga.³⁶⁸ Pojedinac mora da vidi probleme u starom načinu rada i razume šta može biti posledica ako do promena ne dođe.³⁶⁹ Prema Hiatt-u, broj jedan razlog za neuspeh i otpor promenama je nedostatak svesti o tome zašto se promene vrše.³⁷⁰ Međutim, dobra i efikasna komunikacija nije bio neposredni ključ uspeha. U ovom segmentu veoma velika zavisnost leži zapravo na primaocu komunikacije, odnosno na načinu kako pojedinac prima promenu, i da li taj dotični pojedinac smatra da postoji potreba za promenom, i da li je komunikacija jasna i razumljiva.
- *Želja* - Posle toga, pojedinac mora biti svestan promene. Pojedinac takođe mora imati želju za promenom. Pojedinci moraju da žele (da imaju želju) da budu deo promene i podržavaju promenu, što predstavlja motivaciju i izbor koji pojedinci podržavaju i žele da budu deo promene.³⁷¹ Ovaj korak je veoma zahtevan za organizaciju, jer korporacija ima vrlo usku kontrolu u izboru pojedinca.³⁷² U poređenju sa svesnošću u kome možete napraviti vidljiv korak za svest o promeni, želja se ne može kontrolisati od strane menadžmenta i ne može se podučavati, već mora početi i biti istaknuta od strane pojedinca. Pojedinac može biti svestan promene, ali zbog različitih faktora, nesporedazuma ili nedostatka informacija nema želju da se promeni ili da bude deo promena.³⁷³ Prema Hiatt-u, često pogrešno preduzimanje višestrukih poslovnih lidera jeste usmereno ka tome da stvori kod njih mišljenje da je izgradnjom svesti izgrađena i želja, a to je pogrešno shvatanje koje može dovesti do otpornosti na promene i može učiniti teže promene.³⁷⁴ Razumevanjem koji su faktori koji bi rezultirali željom da se promena dogodi veoma je važno da model ADKAR funkcioniše i bude sproveden do kraja.³⁷⁵ Hiatt takođe ukazuje na faktore koji

³⁶⁵ Preuzeto sa: www.prosci.com

³⁶⁶ Hiatt J. (2006): ADKAR. 1st ed. Loveland, Colorado: Prosci Learning Center Publications. p.1-43.

³⁶⁷ Isto. p. 4.

³⁶⁸ Isto. p. 5-16

³⁶⁹ Isto. p. 5-16

³⁷⁰ Isto. p. 5-16

³⁷¹ Isto. p. 18-22

³⁷² Isto. p. 18-22

³⁷³ Isto. p. 18-22

³⁷⁴ Isto. p. 18-22.

³⁷⁵ Isto. p. 21

pojedincima mogu pomoći da imaju želju za promenama, i da bi pojedinac zapravo shvatio koja je stvarna promena i kako će to uticati na njega i njegov kolektiv, kako vidi organizaciju, njihovu ličnu situaciju i ključne indikatore / motivatore koji će ih učiniti delom promene.³⁷⁶ Takođe, važna su pitanja kao što su: Da li će promena biti dobra prilika ili pretnja njihovom svakodnevnom radu? Ako je stav negativan, ishod će biti negativan, u ovom slučaju neće imati želju da za promenama. Ako bi bilo pozitivno, mogu se desiti koraci za promene i želja se "izgrađuje" unutar pojedinca.³⁷⁷

- *Znanje* - Kada su pojedinci u korporacijama svesni promena i donošenje odluke o promenama postane deo promene, pojedinci bi trebalo da poseduju znanje koje se odnosi na promene. Kako bi proces promene bio uspešan svaki pojedinac treba da zna kako da izvrši promenu, odnosno koji su procesi koji čine promenu.³⁷⁸ Dobijanjem potrebne obuke, edukacijom o potrebnim novim veštinama, informacijama o novim procesima, sistemima i alatima, kao i dobijanjem informacija i razumevanjem o novim ulogama i odgovornostima koje će promene doneti, svaki pojedinac može u svome domenu rada da počne sa procesom promene odnosno transformacijom u pravcu željenog pravca.³⁷⁹ Nivo znanja i način na koji pojedinac preuzima znanje može biti drugačiji. Pojedinci mogu već imati potrebno znanje ili može postojati ogroman jaz između znanja koje pojedinci u korporacijama poseduju i znanja koje treba da steknu.³⁸⁰ Kako će određeni pojedinac u korporaciji učiti stvari je različito za svakog pojedinca. Neki brzo uče, neki opet nešto sporije, a takođe je veoma značajno da se napomene da određeni pojedinci vrlo lako usvajaju promene, što u procesu promena znači da je za njih učenje novih alata, procesa, tehničkih veština ili koncepata veoma lako i produktivno.³⁸¹ U procesu promena važno je u pogledu inicijative za promene da je moguće potpuno izvesti kompletna proces promena kako bi pojedinci mogli da dobiju potrebnu obuku / obrazovanje da bi stekli potrebno znanje. Ako znanje nije dostupno, teško je da pojedinac dobije potrebnu podršku i to može rezultirati otporom prema promenama.³⁸²
- *Sposobnost* – kako je prethodni korak bio usmeren na to da pojedinci u korporacijama koji se nalaze u procesu promena steknu potrebna teorijska znanja, ovaj korak je usmeren ka sticanju potrebne prakse. Nakon što pojedinac u procesu promene dobije neophodno znanje, pojedinac bi mogao da pre svega izvrši promenu koja je potrebna kako bi se izvršila promena na nivou korporacije. Sposobnost predstavlja pojedinca kako da sprovedu promenu i postignu željeni ishod.³⁸³ Ovim korakom se stiče neophodan stepen znanja u teoriji, sposobnost u praksi, što sve daje mogućnost jasne stvarne interpretacija pojedinaca, i omogućuje im rad na njihovim novim procesima i implikacijama.³⁸⁴ Da bi se postigao uspeh u ovim koracima, potrebno je da se zaposlenima da vremena, da im pruži odgovarajući sistem treninga i obuke i da se daju i primaju konstantne povratne informacije.³⁸⁵

³⁷⁶ Isto. p. 18-22.

³⁷⁷ Isto. p. 20-21

³⁷⁸ Isto. p. 23-30

³⁷⁹ Isto. p. 23-30

³⁸⁰ Isto. p. 23-30

³⁸¹ Isto. p. 23-30

³⁸² Isto. p. 23-30

³⁸³ Isto. p. 31-36

³⁸⁴ Isto. p. 31-36

³⁸⁵ Isto. p. 31-36

- *Ojačanje* - Kako napraviti promenu i promovisati uspeh, čineći promenu delom organizacione korporacijske strukture, koja podržava jačanje i održavanje promena.³⁸⁶ Ojačanje može biti predstavljati komplikovani korak iz perspektive upravljanja promenama. Prema navodima iz literature koja se bavi ovom tematikom, kada je promena spremna, organizacija se pomera na sledeću inicijativu za promenu.³⁸⁷ Potrebno je vreme da se promeni sistema razmišljanja i funkcionisanja i da pojedinci prestanu da se vraćaju na svoje stare navike. Potrebno je ojačati napore za promenu radne snage i držati se inicijative za promene sve dok promena ne bude održana i deo organizacione kulture konkretne korporacije.³⁸⁸

Promena prema ADKAR modelu, smatra se uspešnom kada menadžment prekine konkretno mešanje u proces i prepozna da zaposleni zapravo rade svoj posao drugačije, u skladu sa planskim ciljevima koji su postavljeni planom promena.³⁸⁹

Prema iskustvima poslovnih subjekata koji su imali prilike da koriste ovaj model moguće je prepoznati da postoji stav da je model ADKAR lako primeniti kada je u pitanju inicijativa za promene, i to pre svega zbog činjenice da ga je lako naučiti, i zbog činjenice da stvara novi način razmišljanja o promenama, daje bolje rezultate delovanja i zbog činjenice da je moguće pratiti kako se promena shvata od strane svake osobe ponaosob.³⁹⁰ Posmatranjem stanja iz prakse može se uvideti da mnoge organizacije koriste metodologiju upravljanja koju predstavlja ADKAR model kao standard za promenu njihovih inicijativa za upravljanje organizacijama.³⁹¹ Primarni razlog korišćenja ovog modela je baziran na činjenici njegove lake promenljivosti u praksi naročito u korporacijama koje se po prvi put susreću sa procesom promena.

Posmatranjem stavova koji razni naučnici iz akademskog sveta imaju po pitanju ovog modela može se uvideti stav koji provejava u literaturi da model ADKAR pruža alate za poboljšanje veze između ličnih performansi, upravljanja promenama i poslovnih rezultata.³⁹² U tom kontekstu može se primetiti postojanje stava koji ukazuje da model ADKAR stvara fokus na prvom elementu koji je u osnovi koren neuspeha. Ukoliko određena korporacija koristi model, ona može odmah identifikovati gde se nalazi usko grlo u procesu i videti koji od elemenata je izostavljen u procesu.³⁹³ Budući da model daje mogućnost usmerenog pristupa ka rezultatima, on pomaže timovima za promenu da usmeravaju energiju istraživanja u oblasti koje povećavaju verovatnoću za uspeh.³⁹⁴ ADKAR model je takođe veoma primenjiv kada se traži zašto trenutna promena ne uspeva. Ono što je moguće primetiti jeste i to da primenom ADKAR modela dolazi do povećanja svesti o tome kako je potrebno da se izvrše promene, ali i da je potrebno vreme da se promene u potpunosti prihvate.³⁹⁵ Zbog toga što proces traje mnogo vremena i treba

³⁸⁶ Isto. p. 37-39

³⁸⁷ Preuzeto sa: www.prosci.com

³⁸⁸ Preuzeto sa: www.prosci.com

³⁸⁹ Preuzeto sa: www.prosci.com

³⁹⁰ Preuzeto sa: www.prosci.com

³⁹¹ Preuzeto sa: www.prosci.com

³⁹² Boca G. (2013): *ADKAR vs. Quality Management Change* 14th edition, Dunarea de Jos, University of Galati-Faculty of Economics and Business Administration.p.246.

³⁹³ Isto. p.246

³⁹⁴ Isto. p.246

³⁹⁵ Isto. p. 253

mu velika podrška da bude deo kulture korporacije, pa je za menadžera je veoma važno da pomaže u rešavanju problema koji proističu iz promene.³⁹⁶

Ključna prednost modela ADKAR je u njegovoj jednostavnosti i činjenici da li menadžeri prate ovaj model ili ne. Stoga se može tvrditi da on služi da istakne neke bitne poglede i razmatranja povezane sa svim glavnim procesima promene kao što su :

- Planiranje.
- Komunikacija.
- Uključivanje svih.
- Svojim primerom.
- Voditi proces svakog dana kako bi bio deo svakodnevnog rada.³⁹⁷

U tom kontekstu treba istaći da je ADKAR model koji je jednostavan za implementaciju u bilo kojoj inicijativi za promenu i on donosi laki proces analize. Model ADKAR stvara novi način razmišljanja o promenama, rezultira akcijama i raspodeljuje kako se promena doživljava među različitim osobama koje se nalaze kao zaposleni u korporaciji u isto vreme. Takođe veoma je važno napomenuti da se ovaj model zapravo fokusira na pojedinca, što, moramo se složiti, i predstavlja ključ svih inicijativa za promenu.

Sistematski metodi promene uključuju određeni skup procesa i alata koji pomažu menadžmentu da izvede proces promena kroz započinjanje, zaustavljanje i eventualni nastavak procesa promena.³⁹⁸ Posmatranjem literature moguće je uvideti da je u proteklih 20 godina predloženo je nekoliko sistematskih metoda za promene. Ovi postupci podrazumevaju razne procese kao što su: istraživanje i dijagnostikivane trenutne situacije, planiranje i komuniciranje promena i konačno implementaciju i uvođenje novih promena. Razne teorije promena su tradicionalno promovisale inkrementalno prilagođavanje procesa i retke male tranzicije koje se uglavnom planiraju i upravljaju od strane menadžmenta.³⁹⁹ Novije metode promena su postale sistematičnije, cikličnije i integrativne, što uključuje veće skale organizacionih promena.⁴⁰⁰ Kao rezultat toga moguće je prepoznati da u literaturi mnogi autori su razvili različite metode sistematskih promena, pa je u tom kontekstu moguće prepoznati da postoji jedanaest metoda koje je moguće klasifikovati u tri glavne teorije:

Metod planiranja - Lippert, Walson i Wesley predložili su metodu planiranja 1958. godine. Ova metoda podrazumeva ciklični proces koji zahteva kontinuirano poboljšanje u procesu promena istražujući situaciju u organizaciji nakon stabilizacije promene.⁴⁰¹ Ovaj metod se sastoji od sedam koraka i podrazumeva istraživanje i dijagnostikivane organizacione situacije, planiranje aktivnosti promene koje treba preduzeti, primenu promene i na kraju stabilizovanje i procenu sprovedene promene.

³⁹⁶ Isto. p. 246.

³⁹⁷ Isto. p. 246

³⁹⁸ Zook C. (2007): Finding your next CORE business, *Harvard Business Review*, Vol. 85 No. 4. p. 66-75.

³⁹⁹ Thompson J. (1967): *Organizations in Action; Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill, New York, NY.p.83.

⁴⁰⁰ Armenakis A., Bedeian A.(1999): Organizational change: a review of theory and research in the 1990s, *Journal of Management*, Vol. 25 No. 3. p. 293-315.

⁴⁰¹ Kolb D., Frohman A.(1970): An organization development approach to consulting", *Sloan Management Review*, Vol. 12 No. 1. p. 51-65.

Metoda "Šta" i "Kako" (What" and "How" Method) - "Šta" i "kako" metod je predložio Conner u svojoj knjizi iz 1998. godine *Leading at The Edge of Chao*. Conner tvrdi da promene moraju biti rešene kao složeni sistem koji se sastoji od više procesa koji mogu podrazumevati i stanje haosa. Njegov metod naglašava važnost snažnog vođstva da usmeri promene pružanjem celokupne vizije i strategije i odlučivanjem o zadacima pojedinaca. Connerov metod pretpostavlja da će budućnost poslovanja biti ispunjena haosom. Stoga, ovaj metod naglašava ulogu liderstva u tome što ima svesnu kompetenciju za uspešno sprovođenje promena.⁴⁰²

Istraživanje participativne akcije (Participatory Action Research - PAR) - Istraživanje participativne akcije (PAR) steklo je popularnost u 1960-im godinama i uključuje proučavanje pitanja sistematično iz perspektive i iskustava ljudi uključenih u promene i pogođenih rezultatima promena.⁴⁰³ Planirano akciono istraživanje može biti veoma uspešna metoda za promene, jer generiše podatke od informacija koji dolaze od ljudi koji prolaze kroz promene, što ih čini više uključenim. I kada zaposleni osećaju da promena pripada njima, to ih čini odgovornijim kako bi se osigurao uspeha promena. Učesničku prirodu akcionog istraživanja prepoznao je i Ackoff, koji je naglasio kako to može uključiti ljude u organizacije koje prolaze kroz promene.⁴⁰⁴ Uključivanje ljudi u procese, proizvode i rešavanje problema na kraju dovodi do kulturnih promena.

Integrativni metod - U 1980-im, integrativni metod je zainteresovao mnoge naučnike promena istraživanja. Kao što to podrazumeva naziv, ovaj metod integriše različite metode i pristupe u literaturu u jednu sveobuhvatnu metodu za sistematično rešavanje promena.⁴⁰⁵ Bullock i Batten (1985) i sugerišu da integrativni metod promena uključuje istraživanje organizacije i stvaranje svesti, planiranje promene, implementaciju i procenu preduzetih akcija i na kraju integraciju i stabilizaciju primenjene promene.

Metod Šest koraka - Metod Šest koraka predstavili su Beer, Eisenhardt i Spector 1990. godine. Ovaj metod promovise koncept "usklađivanja zadataka", koji se može definisati kao reorganizacija uloga, odgovornosti i odnosa zaposlenih u rešavanju specifičnih poslovnih problema.⁴⁰⁶ Prema ovim autorima, metod od šest koraka najbolje se primenjuje u malim odeljenjima i jedinicama u kojima se zadaci lako mogu odrediti i mogu se modifikovati kako bi uticali na ukupne korporativne performanse. Kako to samo ime kaže, metoda se sastoji od šest koraka i podrazumeva izgradnju posvećenosti promenama kroz aktivno uključivanje ljudi u identifikaciju problema, razvijanje zajedničkih ciljeva za promenu i implementaciju stvarne promene. Beer, Eisenstat i Spector tvrde da ovaj metod podstiče male promene koje omogućavaju individualno učenje i mogu smanjiti otpornost na promene.

Metod Wheel - Metod Wheel ili metod točka, patentirao je Galpin 1996. godine u svojoj knjizi *The Human Side of Change*. On je zapravo predložio metod koji se sastoji od devet

⁴⁰² Conner D. (1998): *Leading at the Edge of Chaos: How to Create the Nimble Organization*, John Wiley, New York, NY.p.78.

⁴⁰³ French W. (1969): Organization development, objectives, assumptions and strategies, *California Management Review*, Vol. 12 No. 2. p. 23-34.

⁴⁰⁴ Ackoff R. (2006): *Idealized Design : How to Dissolve Tomorrow's Crisis ... Today*, Wharton School Publishing, Philadelphia, PA.p.95.

⁴⁰⁵ Bullock R., Batten D. (1985): It's just a phase we're going through: a review and synthesis of OD phase analysis, *Group & Organization Studies*, Vol. 10 No. 4.p. 383-412.

⁴⁰⁶ Beer M., Eisenstat R. Spector B. (1990): Why change programs don't produce change, *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 6. p. 158-166.

koraka koji stvaraju točak koji ima tendenciju da efikasno uključe ljude u proces tehničke promene. Galpin tvrdi da većina metoda organizacionih promena ne uspeva kada se ljudi ne uzimaju u obzir. Metod točka počinje sa utvrđivanjem potrebe za promenama, pažljivim planiranjem procesa promene, implementacijom i bavljenjem promenama ponašanja u organizaciji.⁴⁰⁷ Galpin priznaje važnost uzimanja u obzir kulture organizacije, politike, običaja, normi i sistema nagrađivanja prilikom implementacije promena.⁴⁰⁸

Lean metod - Lean metod je postao popularan devedesetih godina prošlog veka, nakon što ga je Toyota usvojila.⁴⁰⁹ Lean metod se fokusira na proizvodnju onoga što je potrebno, kada je to potrebno, uz minimalnu količinu materijala, opreme, rada i prostora. Lean metod poteklo je otkrivanjem otpada, tako da svi radovi daju vrednost i služe potrebama kupca. Womack i Jones (2003) sugerišu da se metod promene kreira oko tri osnovne oblasti: svrha, procesa i ljudi. Istorija slabe promene evoluirala je više od 100 godina, počevši od Franka Gilberta koji je svoj rad zasnovao na " speed work " početkom 1900-ih. Gilbreth je analizirao svaki zadatak koji je izvršio u njegovoj građevinskoj firmi da bi eliminisao nepotrebne pokrete i ubrzo postao jedan od najpoznatijih kontraktora na svetu.⁴¹⁰

ERA Metod – zapravo predstavlja Metod Evaluacije, ponovnog vrednovanja i delovanja (evaluation, re-evaluation, action - ERA) predložili su Chen, Yu, i Chang 2006. godine. Ova metoda je orijentisana ka klijentu i sastoji se od tri glavne faze navedene u njenom imenu. Autori tvrde da, u poređenju sa drugim modelima promena, ERA model pruža detaljniju sliku o tome kako mikro-procesi promena deluju u organizaciji.⁴¹¹ Prve dve faze uključuju analizu trenutne organizacione situacije, vrednosti i sistema, identifikovanje potreba kupaca, zatim reanaliziranje situacije organizacije, vrednosti i sistema. Treća faza predstavlja stvarnu implementaciju promena koja podrazumeva izradu strategije promena i sveobuhvatnog akcionog plana.⁴¹²

Totalno upravljanje kvalitetom (TQM) - Totalno upravljanje kvalitetom (TQM) steklo je popularnost u 1950-tim, a kasnije postalo ono što je danas poznato kao PDCA ciklus (akronim od Plan, Do, Check i Act). Juran je bio prvi kvalitetni guru koji je identifikovao tri glavna aspekta kvaliteta: ciklus planiranja, poboljšanja i kontrole; 1962. godine obezbedio je metode i alate za postizanje organizacione izvrsnosti.⁴¹³ Deming, drugi poznati kvalitetni guru, takođe je obezbedio jednostavnu i veoma efikasnu tehniku koja služi kao praktično sredstvo za rešavanje problema i sprovođenje stalnih poboljšanja na

⁴⁰⁷ Galpin T. (1996): *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*, 1st ed., Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.p.48.

⁴⁰⁸ Armenakis A., Bedeian A. (1999): Organizational change: a review of theory and research in the 1990s, *Journal of Management*, Vol. 25 No. 3. p. 293-315.

⁴⁰⁹ Holweg M. (2007): The genealogy of lean production, *Journal of Operations Management*, Vol. 25 No. 2. p. 420-437.

⁴¹⁰ Babcock D. Morse L. (2002): *Managing Engineering and Technology: An Introduction to Management for Engineers*, 3rd ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. p.37

⁴¹¹ Babcock D. Morse L. (2002): *Managing Engineering and Technology: An Introduction to Management for Engineers*, 3rd ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. p.37

⁴¹² Isto. p. 1301-1322.

⁴¹³ Juran, J.M., Gryna, F.M., Juran, J.M. and Seder, L.A. (Eds) (1962), *Quality Control Handbook*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, NY. p.350.

radnom mestu.⁴¹⁴ Američko društvo za kvalitet (ASK) ovu tehniku naziva Deming Cycle (PDCA cycle).

Sigma Six - Sigma Six je prvi put implementiran u Motoroli 1987. Godine. Ova metoda pozitivno utiče na povratak investicija.⁴¹⁵ Schroeder i sar. u radu iz 2008. tvrde da, iako je Sigma Six sa entuzijazmom usvojen u industriji, malo istraživanja o tome mogu naći u literaturi. Sigma Six koristi visoko strukturirane ciklične korake kako bi poboljšao performanse organizacije i eventualno postigao maksimalnu stopu nesposobnosti procesa od 3,4 incidenta na milione mogućnosti.⁴¹⁶ Ova metoda koristi pristup koji se zove DMAIC ciklus koji se odnosi na: definisanje, merenje, analiziranje, poboljšanje i kontrolu. Ovaj ciklus sledi metodologiju inspirisanu Demingovim PDCA ciklusom.⁴¹⁷

Reinženjering procesa - Reinženjering procesa može se definisati kao alat za redizajn koji ima za cilj da postigne radikalna poboljšanja i inovacije u organizacionim procesima koristeći određene mere učinka kao što su troškovi, kvalitet, servis i brzina.⁴¹⁸ Reinženjering je "izraz koji je Michael Hammer 1990. godine kreirao kako bi opisao proces promena koje su neke organizacije preduzele kako bi se postiglo dramatično poboljšanje procesa.⁴¹⁹ Poslovni procesi uključuju aktivnosti koje imaju za cilj da dodaju vrednost uslugama ili proizvodima. Ovi procesi uključuju tradicionalne procese kao što su prodaja i proizvodnja i drugi unutrašnji procesi koji imaju za cilj poboljšanje i održavanje drugih organizacionih funkcija.⁴²⁰

Metode upravljanja promenama - Metode upravljanja promenama su šire i konceptualnije kada se uporede sa sistematskim metodama promena. Metode upravljanja promenama se bave promenama u velikoj meri i uključuju niz strategija intervencije.⁴²¹ Ovi metodi pomažu menadžmentu da aligniraju inicijativu za promenu s celokupnom misijom i organizacionom strategijom pravilnim planiranjem i stvaranjem vizije koja uključuje ljude u ⁴²²promenama. Proces upravljanja promenama pomažu u promeni dela organizacione kulture. Worren, Ruddle i Moore (1999) primećuju da osnovna teorija i okvir upravljanja promenama uključuju principe i alate iz sociologije, informacione tehnologije i teorije strateških promena.⁴²³

⁴¹⁴ Moen R., Norman C. (2010), *Circling Back, Quality Progress*.p.463

⁴¹⁵ Gill M. (1990). *Stalking Six Sigma, Business Month*, Vol. 135. p. 42-46.

⁴¹⁶ ReVelle J. (2004): *Six Sigma, Professional Safety*, Vol. 49 No. 10. p. 38-46.

⁴¹⁷ Linderman K., Schroeder R., Choo A. (2006): Six sigma: the role of goals in improvement teams, *Journal of Operations Management*, Vol. 24 No. 6. p. 779-790.

⁴¹⁸ Hammer M., Champy J. (1993): *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, 1st ed., Harper Business, New York, NY. p. 479-483.

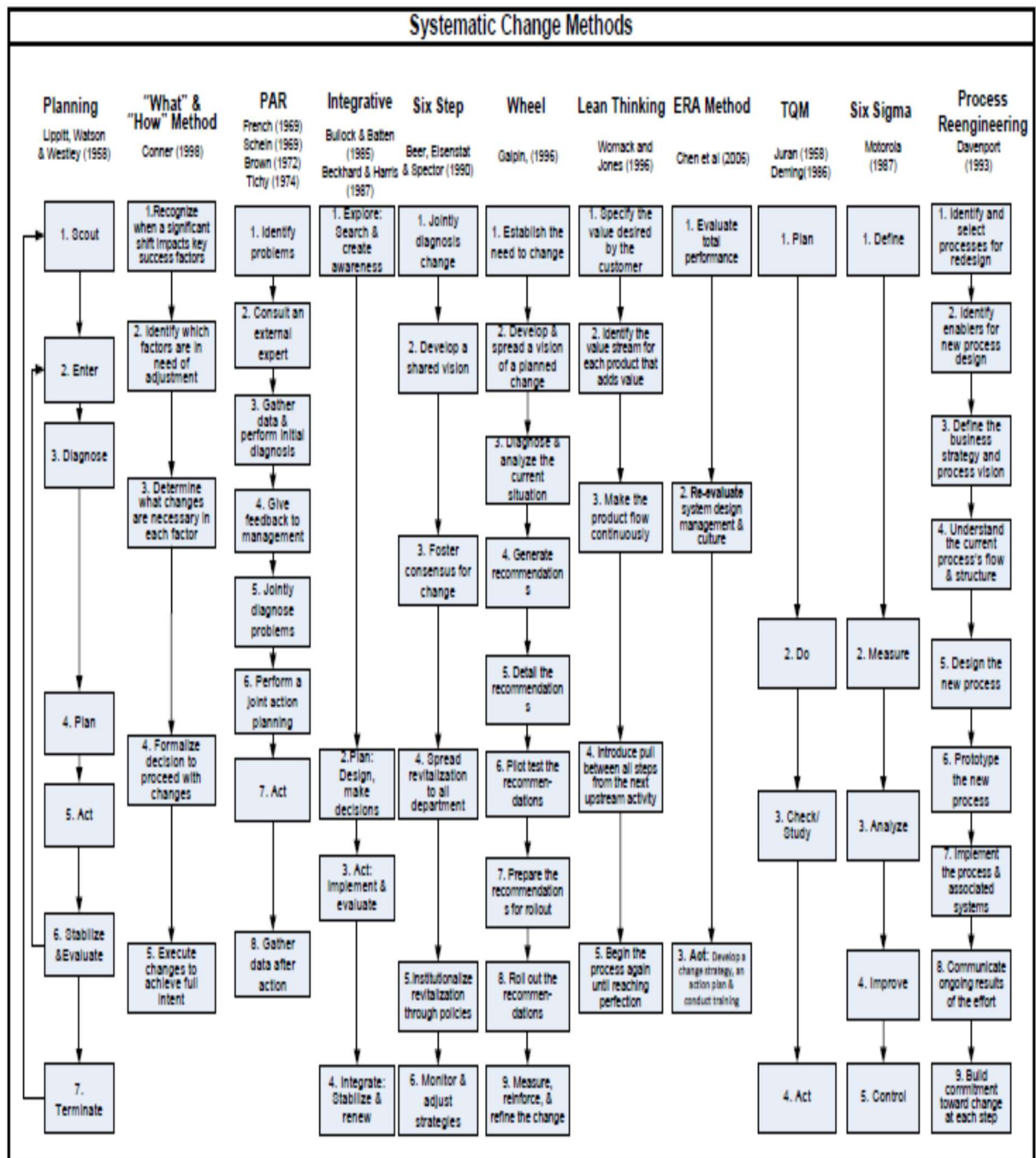
⁴¹⁹ Berwick, D.M. and Nolan, T.W. (1998), "Physicians as leaders in improving health care: a new series in annals of internal medicine", *Annals of Internal Medicine*, Vol. 128 No. 4. p. 289-292.

⁴²⁰ Pereira Z., Aspinwall E. (1997): Total quality management versus business process reengineering. *Total Quality Management*, Vol. 8 No. 1. p. 33-39.

⁴²¹ Worren N, Ruddle K. Moore K. (1999): From organizational development to change management: the emergence of a new profession", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35 No. 3. p. 273-286.

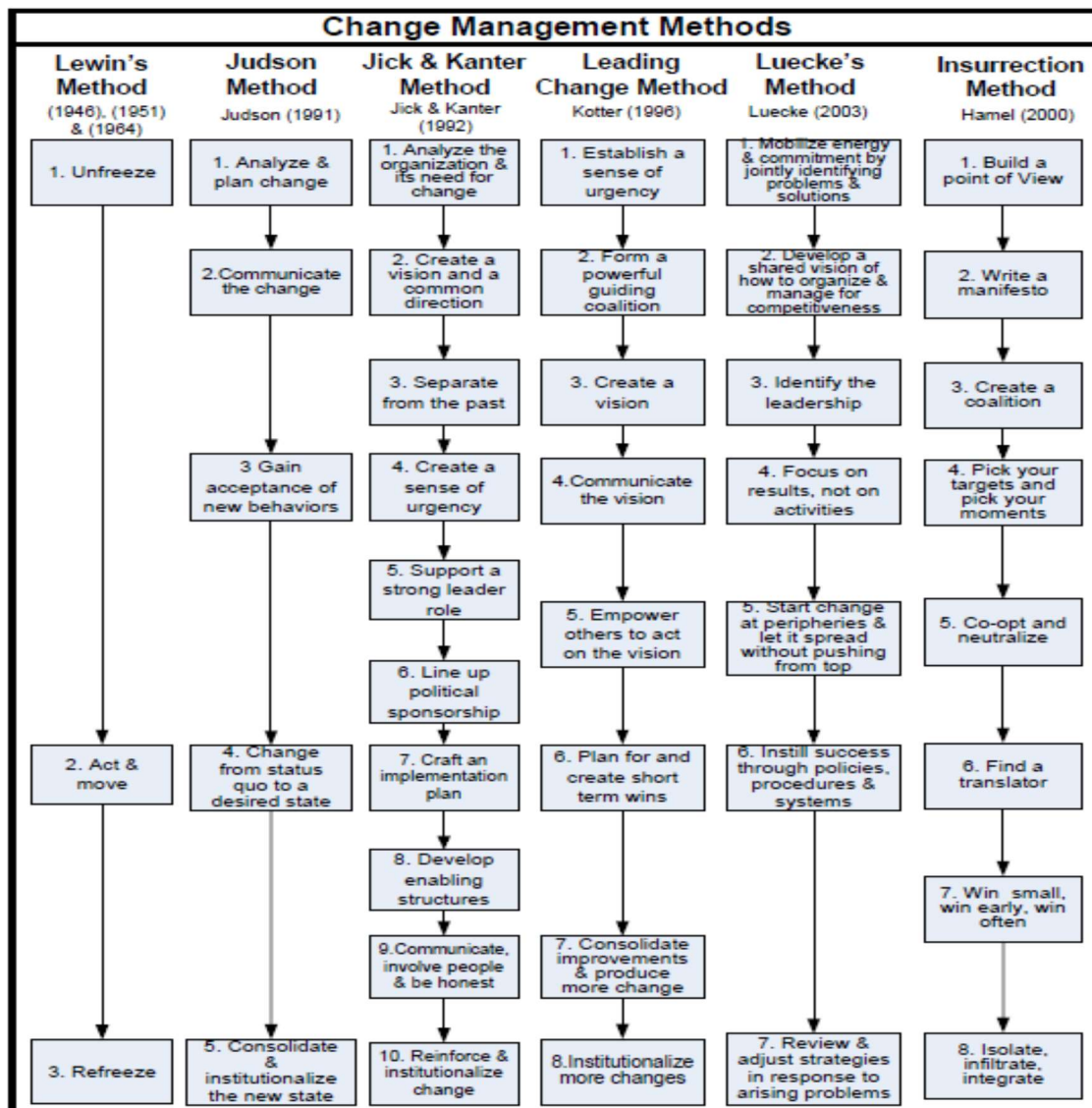
⁴²² Grover V. (1999): From business reengineering to business process change management: a longitudinal study of trends, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 46 No. 1. p. 36.

⁴²³ Worren N, Ruddle K. Moore K. (1999): From organizational development to change management: the emergence of a new profession", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35 No. 3. p. 273-286.



Dijagram 9. Sistematski metodi promena

Mnogi autori su razvili različite metode upravljanja promenama (naredni dijagram); od kojih se navode sledeći:



Dijagram 10. Metodi menadžmenta promena

Judsonov metod - Judson je 1991. godine predložio metod za implementaciju promena koji se sastoji od pet faza, počevši od analize organizacije, planiranja promena, prenošenja do ljudi i konačno jačanja i institucionalizacije. Judson identifikuje očekivane barijere koje se mogu pojaviti u svakoj fazi i koje se akcije mogu preduzeti kako bi se smanjile ovakve barijere. On smatra da se otpor promeni kao najveća barijera, koja se javlja ne samo za zaposlene na koje direktno utiču promene, već i za menadžere nižih nivoa koji obično igraju suštinsku ulogu u implementaciji promena.

Metoda Kanter, Jick, i Stein - Kanter, Jick, i Stein su 1992.god. su razvili sveobuhvatan metod za implementaciju promena u deset faza. Njihov metod započinje analiziranjem situacije u organizaciji, stvaranjem plana i vizije, implementacijom promena uz podršku snažnog lidera i konačno komuniciranjem i institucionalizacijom promena. Kanter, Jick, i Stein uzimaju u obzir mnoge unutrašnje i spoljašnje sile koje mogu uticati na promene,

kao i veliki procesi koji uključuju, i naglašavaju važnost agenata promene, ljudi koji su odgovorni za formulaciju i implementaciju promene.⁴²⁴

Luecke Metod - 1990. godine, Luecke je predložio metod promene koji nosi njegovo ime. Luecke je 2003. godine dorađujući svoju teoriju je naglasio je važnost prihvatanja potrebe i hitnosti za promene. On je promenu video kao priliku, a ne kao pretnju, koja omogućava uspeh unutar organizacione kulture. Metoda Luecke naglašava važnost snažnog vođstva u podršci promena i motivisanja zaposlenih da prihvate promene. Metod takođe obrađuje različite reakcije zaposlenih koji se menjaju, što omogućava menadžerima da pomognu svojim zaposlenima da prihvate promene i njihove posledice. Lueckeova metoda počinje zajedničkom identifikacijom postojećih problema i njihovim rešenjima, razvijanjem zajedničke vizije, identifikovanjem liderstva, implementacijom promena i konačno praćenjem i prilagođavanjem strategija za bilo koji problem u procesu promene.

Model pobune - Hamel je predložio model pobune 2000. godine. Hamel tvrdi da su neophodne radikalne, nelinearne promene i inovacije u organizaciji, koje su različite od konkurenata koji promene vrše, kako bi se održao uspeh i konkurentna prednost i stvarala nove mogućnosti bogatstva. Hamel u ovom modelu je razvio osam koraka za uspešnu promenu koja počinje sa jakim planom, pisanjem politika, stvaranjem tima za podršku, implementacijom promena i konačno integriranjem promene i institucionalizacijom u organizaciji. Hamel naglašava da promena mora predstavljati kontinuirani ciklus koji podrazumeva planiranje, dizajniranje, eksperimentisanje, procene, skaliranje inovativnih ideja.⁴²⁵

2.8. Proces upravljanja promenama

Proces upravljanja promenama predstavlja zapravo transformacione faze upravljanja u određenom poslovnom subjektu. Baveći se ovom problematikom Tichy i Devanna (1990) sugerišu da se transformacioni lideri angažuju u procesu koji uključuje sekvenciranje u tri ključne faze:

- Prepoznavanje potrebe za promenama
- Stvaranje nove vizije izgled organizacije i njenih poslovnih procesa
- Institucionalizacija promena pod kojom se podrazumeva uvođenje konkretnih promena u organizaciju.⁴²⁶

Razmatranjem literature u ovom domenu može se prepoznati da mnogi teoretičari, ali ne i svi, tvrde da, artikulisanjem vizije i pružanjem individualne podrške, lideri su u stanju da promene osnovne vrednosti, uverenja i ponašanja ljudi koji se nalaze pod njihovim vođstvom. Ova mogućnost je bazirana na harizmi, i ukoliko je potrebno prepoznati je kod određenih lidera potrebno je adresirati pažnju na individualni razvoj i sposobnost pružanja intelektualne stimulacije lidera njihovim zaposlenima što predstavlja aktivnost od suštinskog značaj. Posebno kada su u pitanju lider čije korporacije moraju da prođu ili proces revitalizacije ili teže ka određenim promenama. Zbog velike važnosti koje imaju

⁴²⁴ Ford J. Ford L., D'amelio A. (2008): Resistance to change: the rest of the story, *Academy of Management Review*, Vol. 33 No. 2. p. 362-377.

⁴²⁵ Hamel G. (2000): *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, MA. p. 299

⁴²⁶ Tichy N. (1974): Agents of planned social change: congruence of values, cognitions and actions, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19 No. 2. p. 164-182.

u procesu upravljanja promenama potrebno je pozabaviti se svakom od ovih faza ponaosob:

Prepoznavanje potrebe za promenama - Iako strateške promene mogu nastati unutar poslovnog subjekta (korporacije), češće pritisak na promene dolazi spolja što se moglo videti u prethodnom delu teksta. Uopšte u literaturi koja se bavi ovom tematikom jasno se može prepoznati postojanje širokog konsenzusa da lideri promena imaju izazovni zadatak usklađivanja svoje organizacije sa trenutnim okruženjem. U modernom načinu poslovanja kakav doživljavaju korporacije njihovim liderima je potrebno nešto što Waterman naziva drugačije ogledalo” objašnjavajući ga kao sposobnost da se izvuče iz korporacije i pogleda iz druge perspektive. Za Schein (1998) ova faza se odnosi na određivanje potrebe za promenama i stepenu izbora o tome da li je proces promene vođen od strane lidera promena kao ključnih aktera.⁴²⁷ Promena je suštinski element poslovne i organizacione strategije ukoliko se poslovni subjekat oslobodi "strateškog drifta".⁴²⁸ Ovaj proces može trajati duži vremenski period, ali će na kraju rezultirati pogoršanjem performansi koje donose unutrašnji i eksterni pritisak za promenu. Inicijatori promena moraju imati jasnu sliku o teškim i neprijatnim radnjama koje moraju preduzeti da bi se sprovela promjena. Oni moraju imati tačne informacije o troškovima i benefitima i biti spremni da obezbede resurse kako u ljudskom i tako i u finansijskom smislu. Oni moraju preuzeti odgovornost za kreiranje plana i njegovo sprovođenje. U tom kontekstu moguće je prepoznati sledeće ključne elemente ove faze :

- Prepoznavanje potrebe.
- Odluka o preduzimanju akcije.
- Pronalaženje metoda analize situacije.
- Analiza okruženja.
- Ispitivanje svih stakeholders-a u pogledu ideja.
- Utvrđivanje kako će promena uticati na različite stakeholders-e.
- Kreiranje informacija.⁴²⁹

Obezbeđenje strateškog pravca - Nedostatak strateške jasnoće uobičajen je u vremenu promene. Ponekad je nedostatak strateškog pravca posledica nemogućnosti top menadžera da strateški razmišljaju. Oni mogu izgubiti osećaj o kretanju organizacije i usvojiti pristup koji se karakteriše kao neosvrtnje na probleme, verovatno zato što politički pritisci na bord direktora mogu sprečiti kretanje u pravom smeru. Kada zaposlenima nije jasno koji su ciljevi i kako njihova uloga može doprineti svrsi organizacije, oni se ponašaju u skladu sa tendencijom da se vrate na ono što su uvek radili, a onda se organizacija nalazi u stanju suspendirane animacije. Ovo može postati ključna prepreka organizacionoj fleksibilnosti. Podrška planiranim pristupima promenama je pretpostavka da će top menadžment stvoriti osećaj strateškog pravca. Ovo je važno ako organizacija mora biti u stanju da proaktivno iskoristi mogućnosti na promenljivom tržištu. Lideri trebaju biti u stanju da analiziraju okolinu u pogledu pretnji i mogućnosti, i da odaberu i prenesu strategiju i brzo ju implementiraju. To je ono što Waterman (1994) opisuje kao "informacioni oportunitizam": "Obnavljanje korporacija tretira informacije kao svoju glavnu stratešku prednost i fleksibilnost kao svoje glavno strateško oružje".

⁴²⁷ Videti više: Schein E. (1988): *Organizational Psychology*, 3rd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

⁴²⁸ Jansson N. (2013): Organizational change as practice: a critical analysis, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 26 No. 6.p. 1003-1019.

⁴²⁹ Holbeche L. (2007). *7 Change theory*. In Understanding Change. Abingdon, Oxon: Routledge. p 286.

Bob Garratt 1987. godine posmatra izazov koji se stavlja pred lidere kao ciklični proces praćenja spoljnih promena, pružanja smera i fokusiranja organizacije ka postizanju efikasnosti.⁴³⁰

Nametanje konteksta - Za Ulrich-a i njegove saradnike koji su se bavili ovom tematikom, konkurentnost zahteva nova pravila za uspeh u poslovanju, a to podrazumeva ostvarivanje boljih poslovnih performansi. Neki od načina na koje lideri mogu zaštititi i ojačati svoje organizacije u njihovoj interakciji sa okruženjem uključuje povećanje brzine odgovora organizacije na promene u okruženju. Ako je ono sporo, lideri moraju proceniti troškove stepena spremnosti na odgovor koju organizacija ima. Prema Jonesu, lideri moraju da budu proaktivni u postavljanju ciljeva, a ne samo da reaguju na vanjske pritiske.⁴³¹ Za Taffinder-a ovo predstavlja proces nametanja konteksta.⁴³² On savetuje lidere da pristupe informacijama iz ranijih perioda, sadašnjosti i budućnosti i da posmatraju "brojke" na svaki mogući način. On takođe navodi da bi lideri trebali da se "izdvoje", tj. da postanu svojevrsni "unutrašnji autsajderi" i da razumeju svoje poslovanje onako kako je i kako bi trebalo biti. Oni bi trebali stvoriti jasnoću fokusa, biti precizni, znati gde idu a gde ne.⁴³³ Ovime bi trebalo jasno da se razjasni šta je bitno i šta ne bi trebalo činiti kako bi se kontekst postojećeg poslovanja učinio održivim u odnosu na promene. U tom smislu je važno znati da ukoliko se od ljudi zahteva da menjaju način na koji rade, za njih kao zaposlene je veoma važno da razumeju šta se traži od njih i zašto. U analiziranju poslovnog konteksta, lideri moraju stvoriti odgovore na pitanja kao što su „Gde idemo?“ i „Gde ne idemo?“ Koji su naši izgledi za generisanje profita i ko su naši kupci? I posebno: Šta oni žele? "Kojim nivoom usluga će biti zadovoljni?" „Kakvu vrstu organizacije treba stvoriti kako bi se adresiralo kupcima koji generišu profit?“

Risk-making and risk-taking - 'Osporavanje procesa' je prva od pet praksi egzemplarnog liderstva (Five Practices of Exemplary Leadership) kreiranog od strane Kouzesa i Posner'sa⁴³⁴ Prema poimanju Trice i Beyer ovde se radi se o iskorišćavanju povoljnih trenutaka, kombinujući oprez sa optimizmom.⁴³⁵ U tom kontekstu moguće je prepoznati da prilikom primene ovog koncepta lideri traže mogućnosti da promene status quo i pronalaze inovativne načine za poboljšanje organizacije. Kako bi omogućili sprovođenje ovog koncepta oni treba da budu spremni na eksperimentisanje i takođe moraju biti spremni da "rizikuju", analizirajući prilike i odlučujući u pravcu:

- Koje stvari u poslu moraju biti promenjene?
- Kako ih promeniti ?
- Koje nove stvari mogu biti testirane i kada?

Lideri takođe moraju biti spremni da konvertuju identifikovane mogućnosti u rezultate uzimajući rizike i ustanovljavajući promene izvan posla. Ovde se radi o hrabrosti u pogledu prosuđivanja, imanju mišljenja i spremnosti da se ono brani. Takođe se radi o

⁴³⁰ Barnett K., McCormick J., Connors R. (2001): Transformational leadership in schools-panacea, placebo or problem? *Journal of Educational Administration*, 39 (1).p.24-46.

⁴³¹ Johnson J. (2002): Leading the learning organization: Portrait of four leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (5).p. 241-249.

⁴³² Taffinder P. (1995): *The New Leaders: achieving corporate transformation through dynamic leadership*, London, Kogan Page. p.19.

⁴³³ Isto. p.19.

⁴³⁴ Kouzes J., Posner B. (2002): *Leadership challenge* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.p.245.

⁴³⁵ Harrison T., Beyer J. (1994):The Cultures of Work Organizations, *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4. p. 836-839

izgradnji poverenja - aktivno razvijanje odnosa, slušanje, razmena informacija, poštenje i ispunjavanje obećanja. Ovaj proces bi morao biti odlučan, težak i neumoran, ali ne sme da postaje fanatičan. I zato što lideri znaju da rizik podrazumeva greške i neuspehe, prihvataju neizbežna razočaranja kao mogućnosti koje će generisati podatke koji će biti korišćeni u kasnijim procesima odlučivanja. Prema Paulu Taffinderu, jedan element upravljanja rizicima je razumevanje, umesto njegovog uklanjanja.⁴³⁶ Paul Taffinder navodi da ukoliko lider ne pravi greške, on zapravo ne radi ništa. On takođe urgira da lideri preuzmu rizik i da je organizacija teža nego što se inače misli. S obzirom na nestabilnost današnjih poslovnih konteksta, mnogi teoretičari tvrde da je upravljanje rizikom ključ za poslovni uspeh, ali lideri moraju ubrizgati element nepredvidljivosti. Taffinder ih ohrabruje da eksperimentišu, izazivaju krize, iznenađujući organizaciju. Ovo uključuje takve taktike kao što su: davanje sopstvenog posla, preuređivanje tima. Lideri takođe treba da što aktivnije učestvuju na tržištu, jer je konkurencija ta koja najčešće donosi iznenađujuće promene. Oni bi trebali upoređivati najbolje prakse, popraviti stvari kada nisu pokvarene. Za Taffinder-a, upravljanje podrazumeva odustajanje od prošlosti radi u budućnosti, razmišljanje o neotkrivenim teritorijama, jer to sve tera organizaciju da napravi "skokove".

Priprema terena – u ovom segmentu procesa promena lideri su usmereni ka tome da mapiraju politički kontekst u okviru koga posluju. Oni se bave identifikovanjem ključnih grupa zaposlenih i ostalih stakeholders-a čiji će uticaj biti od ključne važnosti za uspeh napora u promenama. Oni treba da identifikuju gde postoji problematika u komunikaciji, problematika u posvećenosti i rigidnosti i gde je postojanje timskog rada posebno važan. U tome kontekstu veoma je važno da u ovom koraku upravljanja promenama lideri koji su zaduženi za sprovođenje promena:

- Procene bazu moći zaposlenih ili grupa odgovornih za vođenje napora za promenu.
- Identifikuju ključne zainteresovane strane i njihov interes za predložene promene.
- Procene moć baze ključnih aktera.
- Cilj je dobiti široku podršku kako bi se smanjio rizik da jedna grupa blokira promene.
- Pozabave se oko ozbiljnim preprekama za promene koristeći društvene mreže unutar korporacija.

Lideri bi trebalo da budu u mogućnosti da koriste mehanizme simboličkih i političkih promena kao što je ispitivanje i anuliranje poštovanja prema aktuelnim normama i strukturama i signalizacija kontra-kulture. Simbolična dela i jezik imaju moćan emocionalni efekat. Aktivnost na ovom nivou potrebno je da se fokusira se na osećanja zaposlenih, a ne na njihov intelekt. Johnson-kao jedan od naučnika koji se bavio ovom problematikom uviđa da je moguće da će se rukovodioci preterano oslanjati na intelektualne argumente za promene".⁴³⁷ On takođe prepoznaje da simbolični načini komuniciranja pružaju veću jasnoću nego što se može očekivati od analitičkih argumenata, jer zapravo ističu nejasnoće.⁴³⁸ Simbolični postupci imaju tendenciju da u ovom sistemu živopisno ističu ono što jeste, i što nije poželjno. Slično ovome, usklađivanje je ključni izazov liderstva. Delom ono uključuje dizajniranje organizacije

⁴³⁶ Taffinder P. (1995). *The New Leaders: Achieving Corporate Transformation through Dynamic Leadership*. Kogan Page, London.p.87.

⁴³⁷ Johnson G. (1992): *Managing Strategic Change: Strategy, Culture, and Action*. Long Range Planning 25(1).p. 28-36.

⁴³⁸ Martin J. (1992): *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, Oxford: Oxford University Press.p.78.

koja odgovara poslovnim strategijama. U tom kontekstu, Collins i Porras sugerišu da je za dizajn organizacije ključna leaderska uloga. U svojim istraživanjima u "vizionarskim" korporacijama, primetili su da je većina ovih korporacija uspešna, jer je koncipirana tako da odražava određena bazična uverenja, kao što je značaj inovacija, a ne da podržavaju određene proizvode, pa zato navode: „Morali smo da pređemo s viđenja korporacija kao sredstvo za proizvode da vidi proizvode kao pokretački motor za korporaciju.“ Usaglašavanje podrazumeva identifikaciju i rešavanje potencijalnih izvora konflikta između poslovnih zahteva i aspekata organizacione kulture, posebno fokusirajući se na organizacione prakse, stil liderstva, načine upravljanja, politike ljudskih resursa i upravljanje učincima.⁴³⁹

Stvaranje osećaja hitnosti - Ključni element koji dele mnoge teorije koje se odnose na upravljanje promenama je potreba da se u drugima stvori osećaj hitnosti za promene. Ovo je posebno važno za relativno uspešne korporacije, jer ne mogu osetiti hitnost ili videti potencijalne koristi od promena. Studija Kottera iz 1996. godine o tome zašto često ne uspevaju korporativne transformacije, sugerišu da je nedostatak hitnosti za promene na svim nivoima glavni razlog.⁴⁴⁰ Bez toga, naponi na promeni se ne shvataju ozbiljno. Tichy i Devanna sugerišu da lider mora kreirati stanje koje se karakteriše kao "spremnost za promene".⁴⁴¹ Izazovi ove faze su mnogi. Jedan izazov je prevazilaženje inicijalne otpornosti na promene i to i kod menadžera i kod zaposlenih. Poseban slučaj ovakvog stanja je kada su u pitanju zaposleni koji dugo rade u konkretnoj korporaciji, jer imaju osećaj da su sve to videli ranije. Za Kottera, je stvaranje osećaja hitnosti iz ovog razloga neophodno, posebno jer ljudi trebaju da budu spremni da promene svoje ponašanje. Ovaj osećaj hitnosti može biti izazvan na više načina. Prvo, ljudi moraju postati svesni da su promene neophodne. Ovo je delom zbog stvaranja nezadovoljstva načinom funkcionisanja aktivnosti unutar korporacije, delimično o stvaranju "plamene platforme", a delom i u stvaranju jasnoće o tome zašto se stvari moraju promeniti odnosno davanje odgovora na pitanje "zašto?". Lideri moraju biti spremni da koriste pritisak da bi se postigli saglasnost. Drugi bi tvrdili da pomažući ljudima da jasno razumeju svrhu napora u pravcu promena je dovoljno da se stvori spremnost za promene. Prema Beeru i Eisenstatu, ljudi i organizacije imaju tendenciju da se suprotstavljaju promenama, osim ako to nije presudno za postojanje organizacije.⁴⁴² Međutim, dok 'planirane platforme' imaju tendenciju da pruže podsticaj promenama, Thomas (1985) navodi da se ne oslanjaju na prinude da bi se došlo do promena, jer se česta kriza može posmatrati kao rezultat lošeg planiranja, a ne dinamičnih sila koja utiču na promene. Na osnovu studija sprovedenih u velikim korporacijama moguće je identifikovati značaj spoljnog konteksta, zajedno sa menadžerskim veštinama u mobilizaciji tog konteksta, kako bi se stvorila sveobuhvatna klima za promene.⁴⁴³ Na osnovu ovoga moguće je uključiti ponašanje lidera od osoba koje su nedavno dovele u organizaciju spolja, ili od pojedinaca koji su neko vreme potisnuli promene sa moćne unutrašnje pozicije. U većini slučajeva postoji vrlo jasan i doslednu podršku sa vrha. U svojoj studiji Pettigrew je otkrio da se neuspešna

⁴³⁹ Collins J., Porras J. (1998): *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. London: Random House Business Books.p.98.

⁴⁴⁰ Kotter J. (1996): *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.p.98.

⁴⁴¹ Tichy N., Devanna, M. (1986): *The Transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons.p.143.

⁴⁴² Beer M., Eisenstat R. (1996): Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning. Preuzeto sa <https://doi.org/10.1177/001872679604900504> .p. 597-619.

⁴⁴³ Pettigrew A. (1979): *On Studying Organisational Cultures*." *Administrative Science Quarterly* 24(4).p. 570.

akcija ključnih lidera u novom stražaru koristila kako bi se podiglo nivo tenzija u organizaciji za promene. On takođe je utvrdio da su „devijanti“ i „heretici“ bili korišćeni, i oni spoljni i unutrašnji u pogledu organizacije, kako bi omislili nešto nepojmljivo i rekli nešto što inače zaposleni u kompaniji ne bi rekli. U mnogim programima promene, spoljni konsultanti se koriste upravo za tu svrhu.

Stvaranje vodeće koalicije - Čak i bez krize ili nezadovoljstva statusom quo, lider mora delovati u cilju promovisanja promene sastavljanjem i motivisanjem grupe ljudi s dovoljno moći da vode napore za promene. To Kotter (1996) naziva „moćnom vodećom koalicijom“.⁴⁴⁴ Lideri moraju raditi na regrutovanju velikog broja ljudi uključenih u napore u pogledu promena. U suprotnom, verovatno će sam proces promena biti prihvaćen sa cinizmom i snažnim otporom onih koji imaju interes da održe status quo. Generisanje kritične mase, prema Taffinder-u (1995), podrazumeva promovisanje napora za promene u racionalnim delovima aktivnosti i regrutovanje ljudi da donose odluke, a ne samo da pričaju o njima.⁴⁴⁵ Za Robert Waterman (1994) takođe navodi da posvećenost menadžmenta da pretvori velike razloge u male akcije je veoma značajno kako bi svi mogli da doprinesu procesu promena.⁴⁴⁶ U ovom kontekstu Taffinder predlaže da lideri moraju nastaviti da komuniciraju, jasno stavljajući akcenat na ono što je dogovoreno, a ne na debatu o tome šta nije.⁴⁴⁷ On se zalaže za usavršavanje ljudi, osnažujući njihove tendencije kada pokazuju spremnost da se sam promene. On preporučuje ljudima koji moraju da izvrše promene, da pre svega dizajniraju promenu. Prema viđenju koje propagira Kotter, vodeća koalicija bi trebalo da bude zadužena da pomogne stvaranju vizije jer će ona verovatnije uključiti i druge u proces i time stvoriti širi osećaj participacije u promenama. U tome kontekstu glavne teme o kojima je potrebno raspravljati jesu:

- Kako da se ispune svi ciljevi?
- Kako da se poboljša specijalizacija?
- Kako da se poboljša zadovoljstvo kupaca ili korisnika?⁴⁴⁸

Mobilizacija posvećenosti promenama kroz zajedničku dijagnozu poslovnih problema - Transformacione promene su potrebne kada organizacija izgubi kontakt sa svojim tržištem. Stvaranje zajedničkog razumevanja potrebe za promenama je od ključnog značaja za uspeh. Prema stavu koji propagira Waterman, ovo se odnosi na definisanje jasnog pravca korporacije i njeno osnaživanje, i on navodi da korporacije koje se “obnavljaju” tretiraju sve kao izvor kreativnog inputa. Pomažući ljudima da zajednički stvore “dijagnozu” onoga što nije u redu u organizaciji i šta se može i mora poboljšati, generalni menadžer (jedinice) mobiliše zapravo “početnu posvećenost procesu promena” koja je neophodna da bi se započeo proces promene. Beer i njegovi saradnici istražujući ovu pojavu sugerišu da sprovodeći zajedničku dijagnozu poslovnih problema i razvijajući zajedničku viziju predstavlja produktivan način kako je moguće organizovati se u pravcu

⁴⁴⁴ Kotter J. (1996): *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.p.98.

⁴⁴⁵ Taffinder P. (1995). *The New Leaders: Achieving Corporate Transformation through Dynamic Leadership*. Kogan Page, London.p.87.

⁴⁴⁶ Videti više: Robert Waterman (1994). *Excellent managers - to learn to Japan, the United States seven companies that exceed Japan, Tankobon Hardcover*, Publisher: Crest, Inc.

⁴⁴⁷ Taffinder P. (1995). *The New Leaders: Achieving Corporate Transformation through Dynamic Leadership*. Kogan Page, London.p87.

⁴⁴⁸ Isto. p.87.

postizanja efektivnosti.⁴⁴⁹ U daljem razmatranju veoma je važno Kotterov stav koji predlaže ispitivanje tržišne i konkurentske realnosti, identifikovanje i diskusiju o krizama, potencijalnim krizama ili većim mogućnostima kao ispravan pravac delovanja.⁴⁵⁰ Trice i Beyer (1993) zagovaraju upotrebu svojevrsnih prijateljskih činjenica i srodnih kontrola navodeći da korporacije koje imaju tendenciju ka obnovi treba da tretiraju činjenice kao prijateljske informacije i da koriste finansijsku kontrolu kao alat za valorizaciju uspešnosti.⁴⁵¹ Kriza se često signalizira padom udela na tržištu ili nekom drugom kriznom situacijom koja je uzrokovana organizacijom koja je patila od samopouzdanja rukovodstva ili prekomerne proizvodnje proizvoda, koji se kategorišu kao "cash cow" ili krave muzare. U pogledu toga određeni naučnici sugerišu da, bez obzira na finansijski položaj korporacije, ona može imati koristi od neprekidnog repetitivnog procenjivanja svoga okruženja i načina na koji konkretna korporacija funkcioniše. Ono što je veoma važno napomenuti da, uglavnom, top menadžment je taj koji mora sprovesti ovu fazu procesa. Međutim, potrebo je da se nakon analize kreira strateški plan koji će svi razumeti i koji treba da podržava što veći broj ljudi u što širem procesu strateškog nivoa, uključujući što veći broj pojedinaca na različitim nivoima i u različitim delovima korporacija koji treba aktivno da učestvuju u prikupljanju informacija, kroz interne radne grupe ili projektne timove sa posebnim osvrtom na podatke koji pružaju sliku o većem broju opcija. Ukoliko top menadžment "zadrži" proces strateškog planiranja samo za sebe, veća je verovatnoća da će zaposleni rešenja koja iz njega proizilaze osetiti kao nametnuta posebno u pogledu potrebnih promena koje proizilaze iz plana. Iz toga razloga značajno da se zaposlenima pomogne da razumeju razloge promena i da vide mogućnosti koje će doneti.

Strateški pregled procesa - Vrste aktivnosti u koje menadžerski timovi, i druge grupe zainteresovanih strana mogu biti uključene u izradu strateških planova, mogu uključivati:

- Kakva je komunikacija između tržišta i korporacije - koji su trendovi i povratne informacije?
- Da li tržište uvek odgovara na poslovanje korporacije na isti način - ako je tako, zašto je to tako ?
- Na kojim tržištima korporacija treba da nastupa ?
- Koji pristupi mogu raditi u korist korporacije u budućnosti?
- Kakve bi bile posledice takvog pristupa?
- Zašto korporacija posluje na način na koji posluje?
- Zašto korporacija ne posluje na drugačiji način?
- Gde korporacija treba da se pozicionira?
- Gde postoje najbolje mogućnosti za rast poslovanja korporacije?

Tipično, menadžeri koriste razne alate, kao što su PLEST okvir, razvoj scenarija, analizu resursa, podatke o kupcima i konkurentima, ankete o stavovima zaposlenih, McKinseyev okvir 7S itd. da razviju pogled na ono što treba da promene i da dobiju odgovor zašto promena treba da bude implementirana. U ovom trenutku, ključni zadatak je pomaganje ljudima da razumeju razlog zbog kojeg je potrebna promena. Za Ascari-ja, fokusiranje na

⁴⁴⁹ Beer M., Eisenstat R. (1996): Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning. Preuzto sa <https://doi.org/10.1177/001872679604900504> .p. 597-619

⁴⁵⁰ Kotter J. (1996): *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.p.98.

⁴⁵¹ Tichy N., Devanna, M. (1986): *The Transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons.p.143.

kupca je od suštinskog značaja za redizajniranje posla na najbolji način.⁴⁵² Ovo je naročito važno za korporacije u teškim situacijama. Kada nema neposredne krize, jedini način na koji rukovodioci mogu da pokušaju legitimno implementirati proces promene jeste da analiziraju različite perspektive interesnih grupa o tome šta dobro radi i šta treba promeniti. Za Cameron-a i Quinn-a, ovakvo delovanje predstavlja stvaranje socijalne podrške - identifikovanje mišljenja lidera i uključivanje onih koji su pogođeni promenama. Oni se zalažu za izgradnju koalicija pristalica promena i osnaživanje.⁴⁵³ Pettigrew preporučuje kreiranje sastanaka i drugih aktivnosti u kojima se mogu artikulirati problemi, a energija se fokusira oko potrebe za promenama.⁴⁵⁴ Organizacije sve više koriste različite oblike intervencije velikih grupa kako bi uključile maksimalan broj zaposlenih u identifikaciju potrebe za promenama, planiranje i implementaciju promena.

Stvaranje nove vizije - Da bi se inspirisali promene, lideri promena stavljaju veliki naglasak na stvaranje privlačne vizije budućnosti koja pruža i strateški i motivacioni fokus za sve zaposlene. Ova vizija mora da zaposlenima omogući da vide veću svrhu u delovanju kompletne korporacije, a ne samo da prepoznaju korist za akcionare. Identifikovanje sa ciljevima korporacije zaposlenim bi trebali da vide recimo kao neprestanu potragu inovacijama ili doprinosu koji poboljšava život svih ljudi koji koriste proizvode korporacije. Lideri kako bi ovo mogli da postignu treba da uzmu:

U obzir perspektive interesnih grupa - efikasne vizije od onih koji imaju manje uticaja na ponašanje zaposlenih razlikuje bazično činjenica da su uspešnije vizije napravljene uzimajući u obzir potrebe i vrednosti ključnih aktera. Collins i Porras posmatrajući vizionarske korporacije prepoznaju da najefikasnije vizije uzimaju u obzir potrebe klijenata, zaposlenih, zainteresovanih strana u zajednici i akcionara, mada ne nužno baš ovim redosledom.⁴⁵⁵ Ostali akteri će verovatno uključiti ključne pojedince, partnere, društvo, odbor, finansijsku zajednicu, ključne savetnike, investitore, dobavljače, trgovinske koncerne, političare, medije, menadžment. Prema viđenju koje propagira Charles Handy lider oblikuje i deli viziju koja ima uticaj na rad drugih.⁴⁵⁶ Moćna živa vizija, bazirana na ličnom uverenju lidera, daje jasnu sliku o svrsi organizacije i privlači posvećenost članova organizacije.⁴⁵⁷ Hamel i Prahalad tvrde da inspiracija kroz zajedničku viziju i lično komuniciranje u pogledu jasnog objašnjenja šta će biti budući pravac sa jasnim iskrenim odgovorima bitan su deo uloge lidera u procesu promena. Lideri takođe moraju jasno znati i to kako će njihovo delovanje doprineti postizanju tog cilja. Tipična pitanja koja mogu biti deo procesa razvijanja vizije obuhvataju:

- Korporativnu svrhu.
- Za čiju korist su uloženi svi naponi?
- Koji je cilj na kome radimo, i zašto on treba biti shvaćen ne samo kao još jedan način?
- Šta je na kraju važno?

⁴⁵² Ascari A., Dutta S., Rock M. (1995): Reengineering and Organisational Change: Lessons from a Comparative Analysis of Company Experiences. *European Management Journal*, 13(1).p.1-30.

⁴⁵³ Cameron K., Quinn R. (1999): *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Reading: Addison-Wesley.p.85.

⁴⁵⁴ Pettigrew A. (1990): *Is corporate culture manageable?* (Eds.) *Managing Organisations*.p.98

⁴⁵⁵ Collis J., Hussey R. (2003): *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. 2nd ed. New York: Palgrave Macmillan.p.78.

⁴⁵⁶ Handy C. (1992): *Developing organizational culture through management development*. *Zeitschrift fuer organisation*.p. 404-410.

⁴⁵⁷ Isto. p. 404-410.

- Osnovne vrednosti.
- Što se tiče vrednosti, šta je najvažnije u korporaciji?
- Koje vrednosti u korporacije treba promeniti ili ostaviti iste?
- Koje vrednosti daju informacije o radu?
- Vizija
- Kako je moguće najsnažnije izraziti nameru?
- Koje mogućnosti u pogledu budućnosti korporacije kreiraju najviše zainteresovanosti?
- Koji ishod se želi postići za pet godina?⁴⁵⁸

U pogledu ovoga mora biti jasno da postoje različita mišljenja među teoretičarima o tome da li je kriza neophodno stanje za sprovođenje transformacije. Određeni tvrde da samo vizija nije dovoljna da se pomeri organizacija iz inercije ako je potrebna fundamentalna promena. Nasuprot tome, Eisenbach, iznosi da istinski vizionarski lideri mogu uspešno promeniti status quo u svojim organizacijama jednostavno kroz sopstveno ponašanje, a ne kroz viziju per se.⁴⁵⁹ Slično tome, Jean Lipman-Blumen navodi da vizija više nije odgovor, već da je uloga lidera da traži smisao i poveže veze, umesto da stvori jednu viziju.⁴⁶⁰ Lipman-Blumen sugerise da postoji sve više verovanja u to da su stari oblici liderstva neodrživi u globalnom okruženju koje zahteva nove načine rada i razmišljanja, gde su međuzavisnost i raznolikost ključne karakteristike. Umesto toga, lideri treba da posežu u saradnju čak i sa starim protivnicima.

Sa druge strane postoje određeni teoretičari, koji sugerisu da lideri stvaraju promene pružajući viziju koja je atraktivna za pristalice, umesto stvaranja nezadovoljstva statusom quo. Slično tome, postoje i oni koji sugerisu da lideri možda ne moraju da stvore nezadovoljstvo sadašnjom situacijom, ali da je potrebno da pruže viziju moguće budućnosti koja je atraktivna i angažovana.⁴⁶¹ Oni sugerisu da lično uverenje i entuzijazam za viziju predstavlja iskrnu koja može podstaći inspiraciju. Zajedno sa svojim sledbenicima oni stvaraju zajedničku viziju budućnosti. Tako svi rade u pravcu zajedničke svrhe ili cilja, postajući sledbenici žele da budu uključeni i dele viziju kao svoju. Postojanje ne potpuno otkrivenih i nepreciznih vizija od agenata promena na vrhu je moćno sredstvo za angažovanje mašte i energije drugih.⁴⁶² Prema Javidanu vizija ne predstavlja skup ciljeva, nego je ona skup ambicija koje, kada su subordinirane, stvaraju moćnu unutrašnju motivaciju da se radi u određenom pravcu.⁴⁶³ To može biti opravdano činjenicom da kada se određena grupa ljudi koji predstavljaju upravljački kadar posveti određenoj analizi problema, generalni menadžer može voditi sve zaposlene ka viziji organizacije koja definiše nove uloge i odgovornosti. Uspešna posvećenost lidera viziji tada postaje očigledna i verodostojna njihovim potčinjenim koji počinju da je slede. Menadžeri koji upravljanje koncipiraju na ovakav način veruju u ideju upravljanja

⁴⁵⁸ Springett N. (2004): Corporate purpose as the basis of moral leadership of the firm Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1002/jsc.686>

⁴⁵⁹ Eisenbach R., Watson K., Pillai R. , (1999): Transformational leadership in the context of organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 Issue: 2. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1108/09534819910263631.p.80-89>

⁴⁶⁰ Cameron E., Green M. (2008): *Making Sense of Leadership*, Kogan Page, London.p. 87.

⁴⁶¹ Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (2002), *Leadership Challenge*, 3rd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA.p.310.

⁴⁶² Pettigrew A. (1990): *Is corporate culture manageable?* (Eds.) *Managing Organisations*.p.98.

⁴⁶³ Javidan M., Dastmalchian A. (2003): Culture and leadership in Iran: The land of individual achievers, strong family ties, and powerful elite . *Academy of Management Executive* 17(4).p. 127-42.

primerom. Oni sami preduzimaju inicijative za postizanje svojih ciljeva, čak i ako to uključuje rizike po njihovu ličnu karijeru, status ili položaj. Upravo ovakav vid žrtvovanja kod njihovih podređenih stvari veru u iskrenost njihove vizije. U tome kontekstu Handy povezuje efektivno ponašanje lidera sa sposobnošću da razviju viziju⁴⁶⁴. Handy postavlja pet uslova za koji moraju biti ispunjeni kako bi se određeno ponašanje lidera moglo okarakterisati kao efikasno vizionarsko upravljanje. Prvo, vizija mora biti drugačija. Prema Handy-ju vizija mora da osmisli "poznatu scenu, da rekonceptualizuje očigledno, poveže prethodno nepovezано, da reprezentuje određeni "san". Drugo, vizija mora imati smisla za druge članove organizacije. Trebalo bi da bude izazovna, ali moguća za postizanje. U ovom domenu je veoma važno poznavanje faze životnog ciklusa organizacije (nastanak, rast, zrelost, opadanje, propadanje) i svakako poznavanje mogućnosti organizacije. Promene transformacionog karaktera su najkorisnije u fazi nastanka, kasne zrelosti i opadanja. Treće vizija mora biti razumljiva i sposobna da se održi u mislima ljudi. Četvrto, lider koji upravlja vizijom mora prikazati viziju sopstvenim ponašanjem i evidentnom posvećenošću. Konačno, lider mora zapamtiti da ako se vizija implementira ona mora biti zajednička za sve pripadnike organizacije.

Prema Katzenbachovom viđenju, idealna vizija je ona koja konceptualizuje napore za promene i definiše osnovne procese.⁴⁶⁵ Takođe Katzenbach navodi da lider mora da se poveže sa srcima i umovima ljudi i pronađe jednostavne reči koje smiruju njihovu anksioznost, pružaju im hrabrost i ulivaju im poverenje u novu viziju.⁴⁶⁶ Nadler i Tushman (1989) sugerišu da efektivni agenti promena razvijaju vizije koje kombinuju i simbolične elemente i veoma praktične implikacije, kao što su strateška obrazloženja, relevantnost za zainteresovane strane, inkapsulaciju ključnih vrednosti i pojam strukture i stila organizacije. Schein tvrdi da je za uspeh promovisanja vizije upotreba simboličkih komponenti kao što su mitovi i priče veoma važna.⁴⁶⁷

Nove vizije moraju biti od značaja za one u organizaciji i one treba da obezbede okvir za razumevanje koje je ponašanje prihvatljivo. Za određene naučnike, timski rad, poverenje, politika i moć su sastojci koji su važni za uspeh bilo kog oblika promena. Potrebna je jasna definicija zajedničkog cilja. Vizija se treba preneti živopisnim i konkretnim terminima koje svako može razumeti. Stvaranje doslovne slike o tome kako će izgledati uspešne promene može pomoći uključenju zaposlenih u akciju. Collins i Porras u svojoj studiji "vizionarskih" korporacija skeptični su prema tome da li bi vizija trebala biti proizvod ili usluga. Oni ističu da postoji puno korporacija koje su u praksi puno vremena provele u ispitivanju šta će proizvesti. Ono što je većina ovih korporacija imala zajedničko bila je zajednička vizija vrste korporacije koju su osnivači želeli da stvore. To je dovelo do onoga što su oni prepoznali kao ključnu razliku između dobrih korporacija i vizionarskih korporacija.⁴⁶⁸

⁴⁶⁴ Handy C. (1992): *Developing organizational culture through management development*. Zeitschrift fuer organisation.p. 404-410.

⁴⁶⁵ Katzenbach J. (2003): *Pride: a strategic asset*", *Strategy & Leadership*, Vol. 31 Issue: 5. preuzeto sa: <https://doi.org/10.1108/10878570310492041>. p.34-38.

⁴⁶⁶ Katzenbach J. (2003): *Pride: a strategic asset*", *Strategy & Leadership*, Vol. 31 Issue: 5. preuzeto sa: <https://doi.org/10.1108/10878570310492041>. p.34-38.

⁴⁶⁷ Schein, E (1988) *Process Consultation*, 2nd edn, Prentice Hall, London.p.84.

⁴⁶⁸ Collins J. Porras, J (1994): *Built to Last: Successful habits of visionary companies*, Harper Business, New York.p. 87

Oni su prepoznali i to da su vizionarske korporacije imale vizije koje su odražavale snažnu ideologiju, sadržanu u jasnim izjavama o osnovnoj svrsi i vrednostima, koje su aktivno podržavane od strane svih zaposlenih na svim nivoima.⁴⁶⁹ Za Collinas i Porrassa, ono što pokreće jednu organizaciju u akciju nije toliko širi pogled na problematiku sa kojom se susreće nego, jasno poimanje predviđene budućnosti ili kako ga oni nazivaju BHAG - Big Hairy Audacious Goal.⁴⁷⁰ Oni ovaj cilj vide kao fokusirani dugoročni cilj projektovan na period od 10 do 30 godina sa jasnim i živopisnim opisom načina kako će biti postignuti cilj. Cilj bi trebalo da izgleda skoro izvan dosega, ali zapravo njegov cilj je da stimuliše organizaciju da ga postigne. Na nivou vizije on treba da bude praćen hrabrom misijom korporacije, izraženom strašću i emocijom, na način koji ima tendenciju da angažuje ljude. BHAG pruža snažan osećaj zajedničke namene i omogućava česte povratne informacije o napretku. Na osnovu svega do sada rečenog može se primetiti da prilikom kreiranja i implementiranja nove vizije veoma je važno da postoji konsenzus oko nje među svim učesnicima organizacije. Beer naglašava podsticanje konsenzusa za novu viziju, u smislu kompetentnosti da se ona usvoji i kohezije da bi se na osnovu nje izvela pomena.⁴⁷¹

U ovom segmenti važnu ulogu poseduje komunikacija koja je od vitalnog značaja da zaposleni "prihvate" viziju i da se angažuju u njenom kreiranju.⁴⁷² Stoga važno je koristiti procese koji obuhvataju uključivanje ljudi koji će verovatno biti ključni za efikasno sprovođenje samih promena. Dobra komunikacija će biti potrebna kako bi se osiguralo da svi oni na koje će promena uticati i razumeju zašto se promene odvijaju. U modernim sistemima poslovanja pod uticajem globalizacije sve više korporacija koriste razne tehnike angažovanja, kao što su strateške promene u realnom vremenu da uključe šire grupe zaposlenih u proces generisanja opcija i procesa odlučivanja u pogledu promena koje je potrebno sprovesti. Opravdanje ovom stavu moguće je naći u Pettigrew –om stavu o tome da je u modernim organizacijama od ključnog značaja stvaranje "puteva" i obezbeđenje "energije" za promene potrebno stvoriti prebacivanjem ljudi na odgovarajuća radna mesta i promenom samog portfelja korporacije.

Odrede željeno stanje – prema stavu Schein ova faza se bavi preciznim definisanjem željenog budućeg stanja, prevođenjem širokih namera u specifična područja aktivnosti promene - kao i opisivanjem sadašnjeg stanja koje služi kao polazna tačka procesa promena.⁴⁷³ Takođe ovde se radi i o određivanju razlika na kojem treba posebno obratiti pažnju, a to je zapravo "količina" promena koju zapravo treba postići. Plan bi trebalo da uzme u obzir potrebe poslovanja na izabranom tržištu, kao i potrebe organizacije ukoliko želi da ispuni poslovne ciljeve postavljene ovim planom. Obim potrebnih promena mora u praksi da zavisi od strateških faktora. To znači da bi lideri u ovom koraku trebalo da daju odgovore na pitanja kao što su:

- Gde se nalazi korporacija sada?
- Gde treba da se nalazi korporacija kada dođe do završetka procesa promena?

⁴⁶⁹ Isto. p. 87

⁴⁷⁰ Isto. p. 87.

⁴⁷¹ Beer M., Eisenstat R. (1996): Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning. Preuzeto sa <https://doi.org/10.1177/001872679604900504>.

⁴⁷² Isto. p. 597-619.

⁴⁷³ Schein E. (1993): Legitimizing Clinical Research in the Study of Organizational Culture. preuzeto sa: <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1993.tb02264.x>.

- Koje su promene neophodne da bi korporacija stigla na “mesto” gde treba da bude po završetku procesa promena?

Razjasne koje vrste promena su potrebne – stanje između trenutne pozicije organizacije i one "idealne", koja je definisana vizijom top menadžmenta, može uticati na uspeh inicijative za promene. Obim promena koje će se pokušati takođe će zavisiti od onoga sa čime se sadašnja organizacija može suočiti. Ako je jaz prevelik, napori u promenama će verovatno biti frustrirajući jer zaposleni veruju da ih je nemoguće postići. Glavni menadžer promena stoga mora da obezbedi da jaz između sadašnjeg i željenog stanja organizacije bude dovoljno širok da bi bio izazov zaposlenima, ali ne tako širokom da ih demoralise. Obim promena koja će se postići zavisice od različitih faktora, od kojih će primarni biti onaj u kojoj se fazi životnog ciklusa organizacija nalazi. Sledeći važna faktor je priroda promene koja se traži u svakoj od različitih faza – nastanku, rastu, zrelosti, padu, i naposljetku nestajanju - će se razlikovati. Uvođenje značajnih promena u organizaciji zahteva pažnju na tri glavna područja. Ta područja su

- Veštine i resursi.
- Strukture i sistemi.
- Kultura, stil i vrednosti.⁴⁷⁴

Izvrše procenu stanja kulture u korporaciji - Istovremeno, analiza kulture može proceniti stepen usklađenosti između različitih elemenata organizacione kulture i predloženog novog pravca. Za Buch i Wetzel ovo je praktičan proces, pri čemu se prvi deo učenja o kulturi odnosi na "as-is" stanje.⁴⁷⁵ Cilj ove faze je da pomogne rukovodećem timu da razvije model koji dovodi kulturu na svesni nivo za analizu. Ovo se može postići operativnim definicijama ustaljenih mišljenja, podržanih vrednosti i osnovnih pretpostavki. Jedan od najpoznatijih alata za procenu onoga što treba promeniti je McKinsey ‘7S’ model za analizu organizacija. Analizom jaza između trenutnog i željenog stanja, ciljevi za promenu mogu biti identifikovani. Promena bilo kojeg dela organizacije kao sistema, kao što je kada se radi o restrukturiranju, imaće zapravo ubrzan efekat na druge delove sistema. Iz planske perspektive, za neke od ovih efekata mogu se očekivati i uspostaviti planovi za ublažavanje negativnog uticaja i maksimiziranje koristi. Iz perspektive hitnosti nastanka, neki uticaji ne mogu se u potpunosti očekivati i stoga je potrebno pronaći način da se angažuju ljudi za koje je verovatno da će biti pogođeni promenom, tako da postoje maksimalne šanse za podršku promene. U razjašnjavanju potrebnih promena u planiranoj promeni kulture, Trice i Beyer preporučuju korišćenje četiri dimenzije. Te dimenzije su sledeće:

- Očuvanje ili udeo aktivnosti u organizaciji na koju će promena uticati. Ovo uključuje broj članova organizacije od kojih se očekuje da promene svoje kulturno razumevanje i ponašanje i koliko će često biti obavezni da se ponašaju drugačije u svom radu.
- Magnituda ili razmak između starih shvatanja i ponašanja i novih. Da li će ljudi smatrati nove vrednosti i ponašanja bliskim ili sličnim starim ili različitim od njih? Da li su neka od starih ponašanja tako kontraproduktivna iz nove perspektive da ljudi moraju prestati da ih koriste? Da li su neki elementi kulture uništeni ili samo malo izmenjeni?

⁴⁷⁴ Holbeche L. (2007): *7 Change theory*. In Understanding Change. Abingdon, Oxon: Routledge. p. 297.

⁴⁷⁵ Buch K., Wetzel K, (2001): Analyzing and realigning organizational culture, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 Issue: 1, <https://doi.org/10.1108/01437730110380219> .p.40-44.

- Inovativnost ili koliko su ponašanja i ideje koje zahteva željena kultura bez presedana ili slična onome što se već negde desilo? Ako željena kultura već postoji na drugim mestima, zaposleni mogu prilagoditi takvu kulturu da funkcioniše. Ako nije slična drugim kulturama, biće neophodna originalnost za izradu novih kulturnih oblika.
- Trajanje ili koliko dugo traje promena. Napori na promeni radikalne kulture mogu trajati mnogo godina, dok organizacije sa lošim rezultatima rada i kojima je potreban veliki preokret može imati mnogo manje vremena da postignu značajne promene. Nasuprot tome, korporacije koje se već menjaju brzo mogu se morati prebaciti s destabilitivnih velikih promena na manje napore u pogledu promene. Organizacije koje su izbegle promene možda će morati da prođu brze, dramatične promene.

Ako je magnituda visoka i inovativnost je niska ili srednja, menadžeri su suočeni sa naporima za promenu kulture. Ako je inovativnost visoka, menadžeri će možda morati kreirati novu kulturu, posebno ako su promene velike. Ako su i magnituda i inovativnost niski, menadžeri se bave zapravo održavanjem kulture, a ne inovacijom. Sveobuhvatnost željene promene pokazuje koliko će sveobuhvatna promena biti. Visoka rasprostranjenost ukazuje na to da je čitavu organizaciju potrebno ubediti da se promeni. Mala preovladivost ukazuje na to da se napori za promenu mogu usmeriti na određene jedinice ili podgrupe.

- Razviju plan promena - Ova faza podrazumeva :
 - ✓ Stvaranje strateškog momenta.
 - ✓ Formiranje vodeće koalicije oko lidera promena.
 - ✓ Komunikaciju vizijom.
 - ✓ Razjašnjavanje ciljeva.
 - ✓ Odlučivanje o implementaciji plana.
 - ✓ Izgradnju pobjedničkog poslovnog slučaja i dobiti sredstva.
 - ✓ Dizajniranje procesa promene.
 - ✓ Podešavanje mera.
 - ✓ Predviđanje udarnih efekata, prepreka i stvari koje treba upravljati.
 - ✓ Identifikacija ključnih oznaka na putu promene.
 - ✓ Objavljivanje plana i obezbeđivanje posvećenosti za sve zainteresovane.

U ovom segmentu je veoma važno i razlikovanje psiholoških faza kao što su :

- Otpor.
- Politička borba.
- Raditi kroz dvosmislenost.

Kada je napravljen strateški izbor, lideri shvataju da oni ne mogu ostvariti viziju samostalno, i to jasno ističu mnogi naučnici. Oni takođe prepoznaju da stoga oni traže pomoć od ljudi koji će raditi na projektu. U tom kontekstu veoma je važno ukazati na stav koji prepoznaje da efektivno planiranje zapravo podrazumeva:

- Obezbeđenje koliko je moguće više vremena.
- Predviđanje tri oblika otpora - logični, nelogični i grupno zasnovani.
- Omogućiti pogođenim zaposlenima da učestvuju u kreiranju i instalaciji promene. Kontrola promena od strane pogođenih može smanjiti otpornost.

- Identifikovanje postojećih kohezivnih grupa i, kada je moguće, koristiti ih kao pilote za promene. Tada će protivnici raditi za promene, a ne protiv njih.⁴⁷⁶

Lideri promena trebalo bi da imaju smisla za ono što su predstavlja njihovo znanje koje su inkorporirali u ključna pitanja kako bi mogli da kreiraju koherentan plan implementacije, sa odgovarajućim resursima i određenim milestoneima (ciljevima). U tom kontekstu, plan treba da se vodi prema akcijama i ponašanjima onih koji učestvuju u njegovom izvršenju i da takođe omogući praćenje napretka. Plan će opravdati korišćenje kritičnih resursa kao što su kapital, sirovine, moć inteligencije, informacije, energije, tehnologije i ljudi. U izradi plana, lideri bi trebalo da započnu sa velikim ciljevima. Plan bi trebalo jasno da pokaže kako bi trebalo postići neke delove vizije. Kotter i ostali preporučuju korišćenje vodeće koalicije za kreiranje plana promena, kao i šire strategije za postizanje vizije. Plan će verovatno ukazati na implikacije resursa i akcije koje utiču na odgovore na pitanja kao što su:

- Šta se želi uraditi?
- Kako će to pomoći da nas pomeri prema našoj viziji?
- Kada je zadnji put neko pokušao ovo?
- Ko je to ranije pokušao?
- Gde su drugi propali?
- Kako bi konkurenti reagovali na ovu inicijativu?
- Ko su zapravo pravi konkurenti?
- Kako i kada se može znati da je plan bio uspešan?
- Koje su moguće implikacije za različite grupe osoblja?
- Ko bi mogao da pomogne u poduhvatu?
- Kako je potrebno organizovati se?
- Kako se treba ponašati u skladu sa vrednostima?
- Koji resursi su potrebni i da li oni postoje u korporaciji?
- Kada treba da se započne sa sprovođenjem plana?

Stepen učešća u stvarnom oblikovanju plana od strane onih koji će biti uključeni mora biti procenjen u smislu delotvornosti od strane inicijatora. Pitanja na koja treba dati odgovor u ovom segmentu su: Šta je potrebno raditi i zašto? Kako će se organizacija promeniti kako bi uradila ono što treba da bude urađeno? Ko će biti pogođen i šta će im biti potrebno kako bi se postiglo ono što treba učiniti? U ovom domenu moguće je prihvatiti stav Rowden-a da planiranje treba da bude što otvoreniji proces, sa naglaskom na uspostavljanju opštih ciljeva i pravca. U tom kontekstu moguće je zaključiti da bi planiranje trebalo da vodi kreiranju efektnog programa upravljanju sa jasnim prekretnicama, fer i transparentnim procesima, korišćenjem pilot programa za izgradnju posvećenosti unutar organizacije, angažovanjem facilitatorima koji pomažu timovima da razviju efikasne procese promene, i viših menadžera ne samo u vođenju promene, već i ulozi modeliranja novih ponašanja.

Iako se razvoj strategije uglavnom smatra zadatkom koji treba da obave top menadžeri, implementacija strategije zahteva razumevanje i posvećenost zaposlenih na svim nivoima. Prema navodima Atkinson-a, kako bi se postigla maksimalna posvećenost u bilo kojoj predloženoj promeni, neophodno je omogućiti participaciju onih koji su njome

⁴⁷⁶ Buch K., Wetzel K, (2001): Analyzing and realigning organizational culture, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 Issue: 1.

pogođeni što je više moguće u fazi specifikacije, a pored toga veoma je važno obezbediti im da imaju odgovarajuću mešavinu efektivnog rukovodstva i sledbeništva.

Razviju jasne ciljeve - Plan bi trebalo da istakne niz jasnih ciljeva koji svi mogu razumeti i igrati ulogu u njihovom postizanju. Iako su ciljevi obično fokusirani na poslovnu aktivnost, bar jedan ili dva trebaju posebno ciljati željene organizacione i promene ponašanja. Bez jasnih ciljeva koji se dosledno prenose na sve, organizacija verovatno neće pronaći ljude koji rade zajedno da bi krenuli napred u istom pravcu. Ciljevi moraju biti kaskadirani počevši od vrha na nivoe organizacije, divizije, tima i na nivou pojedinačnih uloga.

Odrede sistem za merenje efekata promena - Efektivni merni sistemi za proces promena pomažu u pružanju odgovora na pitanja:

- Kako se može znati da se napreduje u procesu promena?
- Koji su ključni pokazatelji uspešnih promena?

Mere koje su postavljene od samog početka mogu omogućiti praćenje napretka i preduzimanje korektivnih mera po potrebi. Takođe, ova promena postaje opipljiva u pogledu individualne motivacije i organizacionog učinka. Merama praćenja, povratne informacije o rezultatima promena mogu se dobiti i saopštiti svim zainteresovanim. Zatim se može preduzeti dalje radnje po potrebi. Cameron i Quinn preporučuju identifikaciju kriterijuma na: „tvrde“ i „meke“ kriterijume uspeha - koji mogu jasno ukazati na to da li se uspešna promena kulture odvija.⁴⁷⁷ Pošto ono što se meri postaje uspešno, važno je osigurati da se ono što se meri podudara na željenom kulturnom pravcu umesto da potkrepljuje prethodno ponašanje. Mere takođe mogu biti korisne u rešavanju pitanja otpornosti na promene. Ciljevi povezuju promenu sa individualnim performansama. Pojedinačni ciljevi pomažu ljudima da svoju energiju usredsrede na ono što treba da se uradi sada, umesto da nastavljaju da tuguju zbog onoga što se menja. Rezultati merenja takođe pomažu u održavanju napora u promeni kada se fokus upravljanja preseli na drugo mesto.

Izvrše implementaciju samih promena - Različiti teoretičari dokumentuju razloge zbog kojih naponi promene ne uspevaju. Sledeća lista se fokusira na faktore neuspeha u fazi implementacije:

- Sprovođenje je trajalo duže od prvobitnog izdvajanja, bilo da su u pitanju samo izdate beneficije u određenim oblastima ili nije bilo nikada završeno.
- Najveći problemi su se javljali tokom implementacije koji nisu prethodno identifikovani.
- Koordinacija aktivnosti implementacije nije bila dovoljno efikasna.
- Konkurentne aktivnosti i krize odvrćale su pažnju od implementacije.
- Mogućnosti uključenih zaposlenih nisu bile dovoljne.
- Obuka i uputstva za zaposlene na nižim nivoima nisu adekvatni.
- Nekonrolisani faktori u spoljašnjem okruženju imali su negativan uticaj na implementaciju.
- Lideri i menadžeri koju su upravljali odeljenjima nisu adekvatni.
- Ljudi, često već preplavljeni njihovim radnim opterećenjem, postali su cinični u pogledu verovatnoće da će naponi za promene uspeti.

⁴⁷⁷ Videti više: Cameron K., Quinn R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.

- Organizacije nisu uspele da ispune svoje osnovne strategije zbog visokog nivoa otpora.
- Ključni zadaci i aktivnosti implementacije nisu bili dovoljno detaljni.
- Informacioni sistemi koji se koriste za praćenje implementacije nisu adekvatni.
- Ostvareno je ograničeno pravo organizaciono i individualno učenje, što je dovelo do prevelike oslanjanja na spoljnu podršku.
- Kredibilitet lidera je bio potkopan jer je previše obećavao a to nije sproveo u delo.

Da bi se izbegle ove potencijalne zamke, kada se vizija kreira, lider mora sprovesti promenu tako da postiže pozitivna korist za organizaciju. Veštine razvijanja strateškog pravca nisu iste kao i oni koji su uključeni u implementaciju promena. Efektivna implementacija podrazumeva aktivnu brigu za angažovanje zaposlenih u prvoj liniji, kao i dobavljača, kupaca i drugih ključnih aktera u procesu izrade planova.⁴⁷⁸ Ova faza implementacije uključuje:

- Upravljanje prijemima od dobavljača.
- Promenu signala.
- Ispitivanje promene.
- Planiranje kratkoročnih pobeda.
- Obaveštavanje o ranom napretku.
- Implementaciju promena.
- Suočavanje sa otpornošću.
- Objasnjavanje novih uloga i odgovornosti.
- Timski rad.
- Uspostavljanje sistema i / ili podsticaja za jačanje plana.
- Obuku u novim metodama za osiguranje efektivnog promenjenog ponašanja.
- Upravljanje konfliktom.
- Suočavanje sa otpornošću.
- Stvaranje simboličkog napretka.
- Mobilizaciju šire organizacije za promene.

Za Schein, upravljanje procesom - implementacije plana i praćenja - uključuje osnaživanje drugih da deluju u skladu sa vizijom. Sprovođenje promena podrazumeva stvaranje izazovnih ciljeva za zaposlene koji povezuju individualne performanse sa naporima za promenu. Trice i Beyer savetuju promenu mnogih elemenata, ali zadržavajući neku kontinuitet.⁴⁷⁹ Oni takođe savetuju da lideri prepoznaju značaj implementacije. Najbolji menadžeri moraju obratiti pažnju na napredak u planu i preduzeti korektivne mere ako je potrebno. Tokom implementacije, korporacije često prođu kroz rebranding vežbu koja menja fizički izgled javnih komunikacija. Kako je širi spektar ljudi uključen u promene, konflikt se smanjuje kako bi se izbegla nejednakost. Tipično, ljudi koji su nastavili da se suprotstavljaju promenama ili nisu deo novog poretka, su udaljeni ili uklonjeni. Cameron i Quinn preporučuju sistema koji oslikava prošlost kao loše stanje kako bi ubedila ljude koji promene nisu opcija već nešto što se

⁴⁷⁸ Berrio, A. A., & Henderson, J. L. (1998). Assessing customer orientation in public, non-profit organizations: A profile of Ohio State University Extension. *Journal of Agricultural Education*, 39(4).p 11-17.

⁴⁷⁹ Harrison M. Trice, Janice M. Beyer Reviewed Work(1994): The Cultures of Work Organizations Review by: Marion McCollom *The Academy of Management Review* Vol. 19, No. 4. p. 836-839.

mora sprovesti.⁴⁸⁰ Ovo smanjuje vrednost doprinosa ljudi u prošlosti, pa stoga implementacija zahteva efikasnu komunikaciju. Ljudi moraju biti informisani o napretku tako da mogu da vide prednosti koje promene donose. Ljudska podrška neće biti komandovana; ona mora biti izazvana. A uspeh promena treba proslaviti tako da ljudi znaju da je trud vredan.

Omoguće drugima da deluju - Menadžeri moraju da zadrže efekte promena na umu ljudi, izazivajući percepciju o promenama i pregledanje radnih opterećenja. "Poslovanje kao i obično" treba uravnotežiti sa promenama poslovanja i jasnim odgovornostima kako bi se osiguralo da su potrebe klijenata ispunjene i da oni koji su uključeni u implementaciju promena mogu to učiniti efikasno. Faza implementacije uključuje primopredaje između probnih i projektnih grupa i šire radne snage. Često ove aktivnosti su neadekvatne jer učenje često ostaje unutar eksperimentalne grupe. Moguće je pomoći obučavanje u tranzicionim veštinama, upoznavanje sa radnicima, detaljnom obukom i treniranjem od strane projektnih timova. Osim ako svi zainteresovani ne dobiju adekvatne mogućnosti za učenje, te promene će biti teško uspešno implementirati. Ovo može zahtevati od izvršilaca da izvrše sredstva tokom izazova. U suprotnom, zaposleni nemaju veštine koje su im je potrebne za uspeh i mogu doći do velikog prometa. Za ključno osoblje mogu biti uključene značajne promene odgovornosti, uključujući veličinu, tip i raspon zaposlenih koje nadziru ili koji se nalaze pod njihovom jurisdikcijom. U tome kontekstu potrebno je odrediti jasne odgovornosti i uloge. Inicijatori promena moraju biti u mogućnosti da vode ključne ljude u svoje nove uloge i podrže ih dok stiču iskustvo i kompetentnost. U ranim fazama implementacije nije neuobičajeno da rezultati privremeno opadnu. Tokom ove faze, menadžeri bi trebalo da dizajniraju praćenje i sistema za određivanje odgovornosti, kao i odrediti vremenski okvir i razvojni mehanizam praćenja putem evaluacije obaveza. U ovom domenu Leigh zagovara da je potrebno imati neodgovarajuće rokove koji pomažu liderima i menadžerima da se spore sa disciplinovanijim pristupom rokovima i ciljevima i usmeravaju energiju.⁴⁸¹ Takođe je važno uravnotežiti kompenzaciju između troškova i performansi.

Osiguraju da je plan o promenama pravilno usklađen. U tome kontekstu potrebno je definisati ključne zadatke i aktivnosti u pogledu realizacije dovoljno detaljno. Komunicirati očekivane pozitivne rezultate promene sa ljudima koji čine sastavni deo tima za promene. Koristiti pozitivno merenje koje evaluira napredak do danas. Usaglasite osnovne radne procese sa organizacijskim ciljevima i osigurati da se oni kontinuirano poboljšavaju. Promena jedne dimenzije organizacije ima uticaj na druge dimenzije. Na primer, istovremene promene u procesima, infrastrukturi i podsticajnim programima moraju se obaviti ako se promena implementira. Za Ascari okvir za posmatranje efekata promena uključuje:

- Kulturu - zajedničke vrednosti, iskustva i zajedničke ciljeve.
- Procese - niz aktivnosti koje zadovoljavaju potrebe internog ili eksternog kupca.
- Strukturu - može omogućiti ili sprečiti komunikaciju, prenos znanja i kontakt sa klijentima; definiše stepen individualne ili kolektivne odgovornosti.

⁴⁸⁰ Cameron K., Quinn R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley. p. 124.

⁴⁸¹ Leigh A. (2003): *Employment Effects of Minimum Wages: Evidence from a Quasi-Experiment*. preuzeto sa: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8462.2003.00295.x> .p.9.

- Tehnologiju - igra ključnu ulogu u generisanju, transferu i upravljanju informacijama; treba da bude vođeni poslovnim ciljevima.⁴⁸²

Implementacija kasne faze podrazumeva izmenu sistema kako bi se ojačala nova kultura. To mogu biti, na primer, promene u načinu zapošljavanja, nagrađivanja i upravljanja performansama. Kako se procenjuju suđenja prethodne faze, ili se projekat promene odnosi na organizaciju u celini, obredi prolaska se mogu koristiti za označavanje prelaska iz jedne etape u drugu, npr. kada starije menadžere zamenjuju mlađi.

Pomognu ljudima da uspešno uspostave mehanizme za sprovođenje promena - Kao što je već rečeno, ključni izazov za lidere je izgradnja organizacije koja može stalno promeniti. To znači da radite sa ljudima i pomažete im da prežive i uspevaju u vremenu promene. Prema Moranu Brightmanu, lideri koji najefikasnije pomažu ljudima i organizacijama da upravljaju promenama, rade na sledećem:

- Oni komuniciraju sa drugima, objašnjavajući "ko, šta, kada, gde, zašto i kako" promene.
- Oni uređuju promenu u smislu rezultata za organizaciju u celini, kao i uticaj na pojedinca. Oni izazivaju druge da se usaglase sa novim organizacijskim promenama i obezbede neophodne resurse.
- Oni uspostavljaju privlačne i legitimne poslovne razloge promene. Oni takođe identifikuju potencijalne izvore otpora i nađu načine za njihovo prevazilaženje.
- Oni podstiču atmosferu koja omogućava ljudima da testiraju promene, proizvode preporuke, eksperimentišu sa novim načinima rada i "pokazuju neka disfunkcionalna ponašanja" dok se promena umeće.
- Oni modeliraju put, vodeći napore za promenu u rečima i delovima, lično demonstrirajući uključivanje i posvećenost višeg rukovodstva.
- Oni pokazuju stalnu posvećenost stvaranju promene u stvarnosti, fokusiranju na rezultate, na uspeh. Oni analiziraju neuspeh da saznaju zašto se to desilo i ohrabrilo druge da pokušaju ponovo.
- Lideri koriste simbolične i suštinske akcije kako bi ojačali novi pravac.⁴⁸³

Kao što se već moglo videti, jedan od najmoćnijih izvora promene ponašanja je sistem nagrađivanja. Kako se promene uvode, lideri koriste nagrade i priznanja kako bi dobili podršku. Prema Kouzesu i Posneru, način na koji lideri vrednuju doprinos ljudi promenama može predstavljati inspiraciju ljudima da žele da ih prate.⁴⁸⁴ Oni shvataju da za postizanje cilja, pozicija zaposlenih može biti iscrpljujuća i frustrirajuća. Ipak lideri treba da obezbede da se moral održi visokim i da su ljudi fokusirani prepoznavanjem ljudskih dostignuća i slavljenja "malih pobeda" na tom putu. Oni vrednuju kratkoročne dobitke ili uspehe kako bi naglasili nove načine ponašanja. Oni preduzimaju odlučnu akciju da identifikuju i anuliraju otpor prema promenama:

- Komuniciranjem poruke promena kako bi osiguralo da se održi impuls i entuzijazam za promene.

⁴⁸² Ascari G. (2004): Staggered Prices and Trend Ination: Some Nuisances. *Review of Economic Dynamics* 7. P.642-667.

⁴⁸³ Moran J., Brightman B. (2001): Managing organizational priorities, *Career Development International*, Vol. 6 Issue: 5. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005581> .p.244-288

⁴⁸⁴ Kouzes J., Posner B. (1997): *The leadership challenge: how to keep getting extraordinary things done in organizations*. California: Jossey- Bass.p.78.

- Sprovede aktivnosti na povećanju uspešnosti transformacije u korporacijama u kojima rukovodioci "šetaju".

Za Browna i Eisenhardta, lideri moraju modelirati put uspostavljanjem principa koji se tiču načina na koji se ljudi trebaju prilagoditi promenama i načina na koji treba ostvariti postavljene ciljeve⁴⁸⁵ Oni stvaraju standarde i time postavljaju primer za druge koji trebaju da ga slede. Takođe, jasno je da lideri imaju tendenciju da postavljaju privremene ciljeve kako bi ljudi mogli postići male pobede kao stepenik ka većim ciljevima. Oni razotkrivaju birokratiju kada ona ima tendenciju da sprečava akciju, i takođe postavljaju milestone- e kada ljudi nisu sigurni koji je potrebnii pravac kretanja. U skladu sa ovim, Brown i Eisenhardt, prepoznaju tri karakteristike uspešnih menadžera u organizacijama koje se stalno menjaju i to su:

- Oni stvaraju sistem (tj. organizacionu kulturu) koja nije ni suviše rigidna (ne previše kontrolisan proces promene) ne previše haotična (proces promene ne doživljava kolaps).
- Tokom procesa promene lideri postavljaju velika očekivanja i nagrađuje ponašanja koja su usmerena na ispunjavanje vizije.
- Lideri modeluju ponašanja koji su potrebna za institucionalizaciju promena i postavljaju standarde unutar konkretne korporacije koja sprovodi promenu.⁴⁸⁶

Lideri omogućavaju drugima da deluju tako što će podsticati, osnažiti, izgraditi timove, pružajući opipljivu podršku u obliku odgovarajućih resursa, sistema i strukture. Oni olakšavaju pojedincima i grupama zaposlenih dok rade na projektima promena. Ovo može uključiti upotrebu treninga i upravljanja ponašanjem , posebno kada su u pitanju velike transformacije (promene) i razvoju timova koji su samo-upravljajući. Podstičući i omogućavajući drugima da doprinesu promenama, menadžeri promena omogućavaju da se zaposleni osećaju jakim, pozitivnim , sposobnim i posvećenim.

Potpomažu proces komunikacije - Tokom čitavog procesa sprovođenja promene, a posebno u ranim fazama implementacije, neophodne su odlične veštine komunikacije ukoliko je nastojanje promene da postignu široku bazu podrške. Reč je o pružanju informacija - u odsustvu informacija, ljudi izmišljaju svoje. Lideri moraju osigurati da osoblje bude svesno onoga što su prvi koraci u planu promena i da proveriti da li su se stvarno prijavili na promenu. Takođe moraju osigurati da, nakon što je implementacija u toku, da se komunikacija visokog kvaliteta.

Ono što je veoma značajno napomenuti jeste to da komunikacija može u početku biti jednosmerna, ali kako sama implementacija promena nameće određeni tempo, komunikacija bi trebalo da postane više dvosmerna, što podrazumeva da sve više zaposlenih pristupa naporima za sprovođenje promena. U ovom domenu Kotter preporučuje da svaki zaposleni u određenom trenutku promena mora da počne da "komunicira" sa novom vizijom i strategijama i taj zadatak stavlja na teret vodeće koalicije. U tom kontekstu veoma veliki značaj ima tekuća komunikacija, naročito ona koja se odnosi na obrazloženje tematike koje se odnosi na promene, koja često biva zaboravljena u aktivnostima promene. U tom smislu veoma je važno da tekuća

⁴⁸⁵ Brown S., Eisenhardt K. (1997) *The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations* , Sage Publications, Inc., Johnson Graduate School of Management, Cornell University, Vol. 42, No. 1. Preuzeto sa : <http://www.jstor.org/stable/2393807> .p. 1-34 .

⁴⁸⁶ Isto. p. 1-34 .

komunikacija bude razvijena na individualnom, timskom i organizacionom nivou, kako bi zaposleni mogli da prepoznaju napredak kao rezultat njihovih napora.

Prate i stabilizuju rezultate - Ovo je faza kada su promene proširene i ugrađene u čitavu korporaciju. Ovakvo stanje će od zaposlenih zahtevati novo znanje i prakse u redovnim aktivnostima poslovanja. Prepoznatljive aktivnosti ove faze su:

- Praćenje plana.
- Podrška ljudima dok uče.
- Dvosmerna komunikacija.
- Jačanje napretka, izazivajući kod ljudi osećaj da je trud koji su podneli vredan.
- Usaglašavanje osnovnih radnih procesa sa organizacijskim ciljevima.
- Odmrzavanje.

Sprovedu tzv. efektivno ojačanje - Da bi se osigurala uspešnost organizacionih promena u dugoročnom periodu, moraju se ojačati novi načini obavljanja aktivnosti postignuti promenama. Lideri moraju razviti mehanizme koji će ojačati i institucionalizovati promene. Njihov posao je da uspostave nove organizacione sisteme i strukture, definišu nova ponašanja i očekivanja na radnom mestu, ažuriraju uloge i odgovornosti, kao i infrastrukturne elemente kao što su kompetencije koje odražavaju nove zahteve u pogledu performansi. Sistem upravljanja učincima mora biti renoviran kako bi odražavao potrebu za tekućim ličnim i organizacijskim razvojem. Osnovni procesi rada moraju biti usklađeni sa organizacionim ciljevima i kontinuirano poboljšani. Ovde se uloge menadžmenta prema strukturi prepliću. Middle menadžment (menadžment srednjeg nivoa) mora biti uključen u menadžment aktivnosti koje su potrebne da se kreće ka idealnom stanju organizacije. Iako su menadžeri odgovorni za komuniciranje o tome kako promene vode ka boljim performansama, middle menadžeri imaju odgovornost za sprovođenje novog pravca u individualne performanse, osiguravajući isporuku novih ciljeva. Zaposleni od kojih se očekuje da promene svoje ponašanje moraju jasno razumeti nove zahteve izvođenja. Ove promene moraju biti snažno usklađene sa namenom i radnim identitetom većine zaposlenih.

Sprovedu institucionalizaciju promena - Prepoznatljive aktivnosti u ovom procesu su:

- Uspostavljanje sistema i / ili podsticaja za jačanje plana.
- Prilagođavanje plana na osnovu iskustva u praksi.
- Shvatanje koristi od promene.
- Kontinuirano poboljšanje.
- Nastavljanje dvosmerne komunikacija.
- promovisanje dosadašnjih postignutih uspeha.
- Širenje učenja i dobre prakse.

Povežu nova ponašanja i korporativni uspeh u sprovođenju promena - Pošto su novi pristupi institucionalizovani, veze između novog ponašanja i korporativnog uspeha moraju biti artikulisane. Lideri postaju povezani sa promenama, jer je strategija personalizovana, da bi joj dala jasniji identitet. Lideri moraju pokazati posvećenost novom pravcu, modelirati nove vrednosti i omogućiti da fokus njihovih interesovanja i delovanja bude povezan s vrednostima koje propovedaju.⁴⁸⁷ U tom kontekstu veoma je važno napomenuti da sa novim fokusom na kreiranju kulture izgrađene na promenama,

⁴⁸⁷ Deal T., Kennedy A. (1982): *Corporate cultures : The rites and rituals of Corporate life*. Reading MassAddison-Wesley Publishing Co. p.45.

lideri 21. veka moraju podeliti svoje vreme jednako među ljudima, strategijama i izvršnim pitanjima. Motivirajući i inspirirajući svoje zaposlene, oni mogu usaglasiti očekivanja, osnažiti timski rad i postići značajne rezultate⁴⁸⁸ John Kotter u ovom pogledu sugerise da se promena može smatrati uspešnom samo kada postane novi način na koji se aktivnosti obavljaju u nekoj korporaciji.⁴⁸⁹ Za menadžere glavni izazov je da se izvrši dalja nadogradnja na onome što je postignuto i da izbegava povratak starih navika. U tom kontekstu veoma je važno da se nove prakse ojačaju kroz procese nagrađivanja i priznavanja postignutih napora. Na ovaj način omogućuje se da promene u ponašanju postaju ugrađene kroz promene u procesima, sistemima i strukturama. Potrebno je uspostaviti međufunkcionalne timove, operativne strukture i jasne odnose između funkcionalnih i operativnih struktura. Hijerarhije su obično planirane, poslovi redefinisani i osnaživanje i delegiranje karakteristični su za efikasnije strukture.

Prošire revitalizaciju na sve departmane u korporaciji, bez guranja sa vrha - Kako se promena sprovodi, moraju se razviti nova pravila igre. Beer naglašava da je važno proširiti revitalizaciju na sve departmane korporacije, bez velikog uticaja sa vrha.⁴⁹⁰ Ljudi mogu biti samo ovlašćeni da upravljaju novim načinima rada ako postoji stalni protok blagovremenih i korisnih informacija koje omogućavaju odlučivanje usmereno na kupce i ekonomično donošenje odluka na svakom nivou korporacije svakodnevno. U tom kontekstu bolje je dopustiti da svaki departman ponovo otkrije "toplu vodu", odnosno da nađe svoj put do nove organizacije, u okviru širokih parametara. Ljudi moraju biti "povezani" kroz unutrašnje mreže, sisteme za upravljanje znanjem i timski rad, kako bi se izbeglo nepotrebno dupliranje napora i maksimiziralo širenje dobrih ideja. Ovde se zapravo radi o širem procesu promene kulture koji zaista počinje postavljati nove tendencije u:

- Ponašanjima, vrednostima i očekivanjima i zbog toga nova radna mesta moraju biti definisana.
- Taktika socijalizacije mora biti modifikovana.
- Odgovarajuće kulturne forme moraju biti odabrane, modifikovane ili stvorene.
- Lideri i zaposleni moraju imati neophodne veštine vođstva, kreativnosti, rešavanja problema, kontinuiranog poboljšanja, efikasnosti tima i korisničkog servisa.
- Lideri treba da pojačaju promene aktivnim obeshrabrivanjem negativnog ponašanja, praktikovajem inspirativnog liderstva i promovisanjem razvoja zaposlenih.
- Stabilnost u promenama mora biti cilj naročito kada se korporacije obnavljaju, jer tada one imaju naviku da krše novostečene navike, posebno kada dostignu određeni nivo uspešnosti.
- Inovativni menadžeri moraju biti pronađeni ili stvoreni.

Institucionalizuju revitalizaciju kroz formalne politike, sisteme i strukture - Tek kada novi način sprovođenja poslovnih aktivnosti postane institucionalizovan potrebno je izvršiti promene upravljanja na samom vrhu korporacije. Tada je vreme da top menadžment prestane da bude diviziono orjentisan i da bude koherentniji i kohezivniji. Revitalizacija treba da bude institucionalizovana kroz formalne politike, sisteme i strukture. Uloge i odgovornosti moraju biti ažurirane kako bi odražavale nove zahteve u

⁴⁸⁸ Weidman D. (2002): Executive Perspective: Redefining Leadership for the 21st Century, *Journal of Business Strategy*, Vol. 23 Issue: 5. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1108/eb040269> .p.16-18.

⁴⁸⁹ Kotter J. (1995): *The New Rules*. Free Press p.153.

⁴⁹⁰ Beer M., Eisenstat R. (1996): Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning. Preuzeto sa <https://doi.org/10.1177/001872679604900504> .p. 597-619

pogledu performansi, a sistem upravljanja učincima mora biti ojačan kako bi se zadovoljile potrebe za ličnim i organizacijskim razvojem. Ponašanja, vrednosti i očekivanja novih radnih mesta moraju biti jasno definisana. Pettigrew u ovome domenu preporučuje jačanje bilo kakvih embrionalnih pomaka kroz bliske usklađene strukturne promene, a zatim jačanje kulturnih i strukturnih promena kroz javno korišćenje sistema nagrađivanja korporacije.⁴⁹¹ Pronalaženje i upotreba 'uzornih modela' koji mogu pokazati ključne aspekte nove kulture kroz sopstveno ponašanje pomaže da se nastavi jačanje promena. Slično tome, preobražavanje komunikacionih mehanizama zaposlenih prenosi poruku o uspehu promena u celoj korporaciji.

2.9. Plan upravljanja promenama

Plan upravljanja promenama u praksi, kao što se moglo videti do sada, iziskuje razne potrebe planiranja. Ipak, pored toga, plan upravljanja promenama predstavlja i određeni okvir koji opisuje kako je moguće sprovesti planiranje i uspešno sprovođenje procesa promene u određenoj korporaciji. Plan upravljanja promenama u praksi se koristi za planiranje i vođenje kako strateških, tako i organizacionih promena. Okvir za planiranje i implementaciju promena zasnovan je na organizacionoj efikasnosti (ili faktorima uspeha). Izrađen iz kombinacije empirijskih istraživanja i "kliničkog" iskustva u radu sa korporacijama, ovaj model identifikuje ključne faktore na koje organizacija treba fokusirati kako bi se maksimizirao dugoročni uspeh. Stoga, to su faktori na koje se korporacija i njeno upravljanje moraju usredsrediti u kontekstu planiranja i implementacije promena. Osnovna premisa, koja je osnova ovog okvira, je da svi poslovni subjekti (bez obzira da li su profitna ili neprofitna) sastoje se od dve stvari:

- 1) "poslovna osnova" i
- 2) skup od šest ključnih "strateških građevinskih blokova" organizacija.

Ove dve komponente moraju biti efikasno dizajnirane i upravljane i to u skladu sa time kako korporacije planiraju i implementiraju promene. Plan upravljanja promenama vezan je za prirodu poslovne baze i moguće je prepoznati šest ključnih strateških blokova koji se koriste prilikom plana upravljanja promenama:

Plan upravljanja promenama u praksi se sastoji se od tri ključne dimenzije:

- 1) plana upravljanja poslovnim konceptom;
- 2) plana koji se odnosi na osnovnu strategiju;
- 3) plana koji se odnosi na stratešku misiju.

Plana upravljanja poslovnim konceptom - Poslovni koncept definiše šta je zapravo svrha poslovanja određene korporacije. Poslovni koncept u praksi zapravo odgovara na pitanje šta zapravo predstavlja korporacija. On ima tendenciju da definiše prostor koji korporacija pokušava da zauzme kao igrača na tržištu. To je fundamentalno važan strateški koncept, jer se fokusira na ono što je korporacija - u određenom smislu, definiše za potrebe shvatanja zaposlenih šta su granice unutar kojih će obavljati radne operacije. Ipak, ono što je veoma važno napomenuti jeste činjenica da poslovni koncept nije nužno jednostavan koncept artikulisanja. Plan upravljanja poslovnim konceptom daje odgovor u pogledu koje je odluke doneti, a ne odnosi se samo na njihov opis. Plan upravljanja poslovnim konceptom zahteva da menadžment provede vreme razmišljajući o

⁴⁹¹ Pettigrew A. (1990): *Is corporate culture manageable?* (Eds.) Managing Organisations..p.98.

mogućnostima i pretnjama koje predstavlja tržište na kojem posluje korporacija, identifikuje unutrašnje snage i slabosti korporacije, a zatim odlučuje kako najbolje definirati posao kako bi se maksimizirali rezultati. Sa strateškog stanovišta, plan upravljanja poslovnim konceptom mora izbeći da bude previše širok ili suviše uzak. Ukoliko je plan upravljanja poslovnim konceptom previše širok, on nema strateške vrednosti. Ako je plan upravljanja poslovnim konceptom suviše uzak, biće neupotrebljivo restriktivan.

Plan koji se odnosi na osnovnu strategiju - Osnovna strategija je centralna ili glavna tema oko koje se zapravo definiše postojanje korporacije i načina na koji se planira da se takmiči za postizanje svoje strateške misije. Da bi se maksimizirala efikasnost, osnovna strategija trebalo bi da se nadograđuje na onim faktorima koji stvarno razlikuju korporaciju od njenih konkurenata - to jest, na one stvari koje ju čine jedinstvenim. Na primer, određena korporacija može odlučiti da se takmiči u pogledu cene sa željom da postane jeftini proizvođač ili u pogledu kvaliteta sa željom da bude dobavljač proizvoda najvišeg kvaliteta. Korporacija takođe može izgraditi svoju osnovnu strategiju oko kvaliteta svojih prodajnih snaga, efikasnosti procesa planiranja ili snage svoje kulture.

Plan koji se odnosi na stratešku misiju - Strateška misija široko definiše šta korporacija želi postići na duži rok (od tri do pet godina). Strateška misija daje osećaj pravca za odluke i radnje. U idealnom slučaju, strateška misija treba biti sposobna da se navede u kvalitativnom i kvantitativnom smislu. Drugim rečima, u idealnom smislu, strateška misija treba da ima komponentu koja je merljiva. Ovo je važno jer korporacija, njeno upravljanje i njeni zaposleni trebalo bi da budu u mogućnosti da procene napredak koji ostvaruju i da li oni postižu željene rezultate ili ne.

Sa aspekta sprovođenja plana upravljanja promenama veoma je važno istaći da je najbolja konfiguracija upravljanja ona koja se bazira na šest ključnih strateških "građevinskih" blokova. Šest blokova strateškog korporacionog razvoja u pogledu upravljanja promenama su:

- 1) identifikaciju i definisanje održivog tržišnog segmenta i stvaranje "niše", ako je to moguće;
- 2) razvoj proizvoda ili usluga za izabrani segment tržišta / niša;
- 3) sticanje i razvoj resursa potrebnih za rukovođenje korporacijom, i omogućavanje rasta;
- 4) razvoj svakodnevnih operativnih sistema potrebnih za upravljanje korporacijom;
- 5) razvoj sistema upravljanja neophodnih za dugoročno funkcionisanje korporacije;
- 6) razvoj i upravljanje organizacionom kulturom za koju menadžment veruje da je neophodan za vođenje korporacije.

Identifikacija tržišnog segmenta i niše - Prvi blok koji se odnosi na plan upravljanja promenama uključuje identifikovanje tržišne potrebe za uslugom ili proizvodom.⁴⁹² Ovo podrazumeva identifikovanje potrošača koje korporacija želi da posluži i potrebe klijenata koje korporacija želi ispuniti kroz proizvode i / ili usluge koje nudi ili će ponuditi . Šanse za uspeh korporacija su poboljšane u meri u kojoj je ona uspešna u ovom koraku.⁴⁹³ Izazov je ne samo u tome da se identifikuje ciljno tržište već i, ako je moguće,

⁴⁹² Freeman J., Hannan M.(1983): The liability of newness: age dependence in organizational death rates, *American Sociological Review*,48. p. 692–710.

⁴⁹³ Flamholtz E. (1995,): Managing organizational transitions: implications for corporate and human resource management, *European Management Journal*, 13, 1.p. 39–51.

da se identifikuje i uhvati "tržišna niša". Tržišna niša je mesto na tržištu koje korporacija "kontroliše", zasnovane na održivim konkurentskim prednostima koje poseduje. Ovde se koristi izraz "niša" u smislu označavanja okruženja na koje korporacija ima želju da nastupi i da zadovolji potrebe ljudi – potrošača koji ovog niši pripadaju. Veoma je važno istaći i to da se niša obavezno odnosi na mali prostor ili malu grupu korisnika, iako ponekad ima tu konotaciju. Prava niša može biti veoma veliki prostor. Identifikovanje tržišta na kojem korporacija treba ili želi da se takmiči uključuje razvoj strateškog tržišnog plana. Ovo uključuje jasno identifikovanje sadašnjih i potencijalnih kupaca i njihovih potreba i, koristeći ove informacije, stvaranje konkurentne strategije koja je u skladu sa planom upravljanja promenama.⁴⁹⁴

Razvoj proizvoda i usluga - Drugi strateški građevinski blok uključuje razvoj proizvoda, ili usluga kako bi zadovoljili trenutne i potencijalne potrebe klijenata⁴⁹⁵ Ovaj proces se takođe može nazvati "produkcija", koja se odnosi na proces analize potreba kupaca na ciljnom tržištu, projektovanje proizvod, razvoj sposobnosti za proizvodnju i identifikaciju kako će se proizvodi distribuirati svojim targetovanim kupcima.⁴⁹⁶ Za proizvodnu korporaciju to uključuje dizajn proizvoda, razvoj efikasnih proizvodnih procesa i distributivnih sistema. Za servisne korporacije to podrazumeva identifikaciju usluga koje treba obezbediti i kreiranje sistema kroz koji će korisnicima biti obezbeđene konkretne usluge.⁴⁹⁷ Uspešno razvijanje proizvoda / usluga je u velikoj meri povezano sa prethodnim kritičnim zadatkom, odgovarajućom definicijom tržišne niše.⁴⁹⁸ Osim ako korporacija u potpunosti ne razume potrebe tržišta, ona ne može zadovoljiti te potrebe kroz produkciju. Izvođenje ovog zadatka je značajno jer ono ima cilj da demonstrira "dokaz koncepta". To znači da korporacija može kreirati i obezbediti proizvod ili uslugu koja će biti prihvatljiva za skup kupaca koji će ga platiti. Ovaj blok je veoma važan jer korporacija ne može "proizvoditi" proizvod ili uslugu i prodavati po ceni koja je manja od inkrementalnih troškova. Gubitak operativne margine ne može biti nadoknađen sa volumenom proizvodnje.

Sticanje resursa - Treći strateški plana upravljanja promenama je blok sastoji se od resursa - ljudskih, tehnoloških, fizičkih (npr. objekata) i finansijskih - koje korporacija ima i može uposliti da podrži njeno kontinuirano poslovanje i rast koji je predviđen procesom promena.⁴⁹⁹ Uspeh u identifikaciji tržišne niše i proizvodnje stvoriti će povećanu potražnju za proizvodima ili uslugama korporacije. Shodno tome, resursi korporacije će biti veoma ograničeni u pogledu potrebe za povećanja delovanja.⁵⁰⁰ Stanje izazvano promenama će ukoliko se one odnose na rast zahtevati dodatne fizičke, tehnološke, finansijske i ljudske resurse. Osim toga, vrsta resursa potrebnih za podršku efektivnim operacijama promene može se vremenom promeniti kako organizacija raste. Na primer, kako korporacija raste zahvaljujući procesu promena, možda će biti potrebni ljudi drugačijih veština od onih koje imaju sadašnji zaposleni, možda će biti potrebno da

⁴⁹⁴ Isto. p. 39–51.

⁴⁹⁵ Burns T., Stalker G. (1961): *The Management of Innovation*, London, Tavistock. p.109–15.

⁴⁹⁶ Flamholtz E., Randle Y., (2007): *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, San Francisco, Jossey-Bass.p.45

⁴⁹⁷ Isto. p.45.

⁴⁹⁸ Isto. p.45.

⁴⁹⁹ Pfeffer J., Salancik G. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row; .p. 838–73.

⁵⁰⁰ Flamholtz E., Randle Y., (2007): *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, San Francisco, Jossey-Bass.p.46.

korporacija nadograditi svoj računarski sistem, a možda će biti potrebno više ili različite vrste objekata. Menadžment, tada, treba usredsrediti pažnju na identifikaciju, sticanje i efikasno upravljanje resursima korporacije.⁵⁰¹

Razvoj operativnih sistema – predstavlja zapravo četvrti blok koji podrazumeva razvoj sistema koji podržavaju efektivne i efikasne svakodnevne operacije koje se odnose na proces promena. Ovi "operativni sistemi" uključuju računovodstvo, fakturisanje, izveštaje, oglašavanje, upravljanje osobljem za zapošljavanje i obuku, prodaju, marketing, proizvodnju, isporuku, usluge za kupce i povezane sisteme.⁵⁰² Kako se korporacije usled promena rastu i menjaju, brzo teže ka tome da prevaziđu postojeće administrativne sisteme koji postoje. Zbog toga je neophodno razviti efikasne operativne sisteme na vreme, kako bi se izgradila uspešna organizacija koja može da odgovori potrebama promena.⁵⁰³ U ovom domenu uspešnost promena u korporaciji zavisi od reinženjeringa postojećih operativnih sistema.⁵⁰⁴

Razvoj sistema upravljanja - Peti blok uključuje stvaranje i efikasno upravljanje "sistemima upravljanja" koji će podržati dugoročni razvoj korporacije u skladu sa ciljem promena koje se sprovode.⁵⁰⁵ Sistemi menadžmenta uključuju sisteme za planiranje, organizaciju, razvoj menadžmenta i kontrolu. "Sistem planiranja" obuhvata:

- proces koji korporacija koristi za planiranje svog ukupnog razvoja;
- proizvod razvijen kao ishod ovog procesa (tj. "plan");
- kako se plan dostavlja članovima korporacije;
- kako je plan preveden u "akciju";
- kako se nadgleda učinak prema planu i
- sistem budžetiranja korporacije - uključujući način na koji se proračun priprema i kako se budžet prati.

Ukratko, sistem planiranja uključuje strateško planiranje, operativno planiranje i planiranje nepredviđenih događaja.⁵⁰⁶ Samo postojanje aktivnosti planiranja ne ukazuje na to da korporacija ima sistem planiranja. Sistem planiranja osigurava da su aktivnosti planiranja strateške i tekuće i u domenu promena u skladu sa njima.

Organizaciona struktura se sastoji od načina na koji su ljudi organizovani i načina na koji su aktivnosti koordinirane. Struktura uključuje:

- "kutije" sa organizacionim kartama i način na koji su one uređene;
- kako su definisane uloge i odgovornosti svake pozicije i
- sisteme - uključujući operativne sisteme, sisteme za razvoj menadžera, sistem nagrađivanja itd. - koji podržavaju efikasno funkcionisanje strukture.⁵⁰⁷

⁵⁰¹ Isto. p.46

⁵⁰² Isto. p.47

⁵⁰³ Child J., Keiser A., (1981): *Development of organizations over time*, New York, Oxford University Press.p.28–64.

⁵⁰⁴ Flamholtz E. (1995,): Managing organizational transitions: implications for corporate and human resource management, *European Management Journal*, 13, 1.p. 39–51.

⁵⁰⁵ Starbuck W. (1965): Organizational growth and development, *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand McNally.p. 451–533.

⁵⁰⁶ Flamholtz E. (1995,): Managing organizational transitions: implications for corporate and human resource management, *European Management Journal*, 13, 1.p. 39–51.

⁵⁰⁷ Flamholtz E. (1995,): Managing organizational transitions: implications for corporate and human resource management, *European Management Journal*, 13, 1.p. 39–51.

Kao i aktivnosti planiranja, uspeh zavisi ne samo od postojanja strukture već i od utakmice između strukture i poslovne strategije.⁵⁰⁸ Sistem razvoja menadžmenta sastoji se od procesa koji korporacija koristi za razvijanje sposobnosti rukovođenja / rukovodstva potrebnih za podršku efektivnih tekućih operacija i kontinuiranog rasta i razvoja predviđenog promenama. Ovaj sistem u praksi sadrži:

- identifikaciju i regrutovanje budućih menadžera;
- identifikovanje skupova veština koje menadžeri u svakoj poziciji i na svakom nivou organizacije moraju posedovati i u kojima moraju biti efikasni;
- procenu stepena do kojeg svaki rukovodilac ili potencijalni menadžer poseduje veštine koje su potrebne da bi bili delotvorni u svojoj funkciji;
- dizajniranje i implementaciju "formalnih" programa / procesa koji podržavaju razvoj potrebnih veština i
- razvoj strategija i procesa za kontinuirano unapređenje sposobnosti rukovodstva / rukovodstva korporacije.

Sistem upravljanja ili kontrole performansi je skup procesa (budžetiranje, postavljanje ciljeva) i mehanizmi (procena učinka) koji promovišu ponašanje u skladu sa ciljevima korporacije.⁵⁰⁹ Sistemi kontrole / upravljanja performansama se sastoje od sledećeg:

- Ciljeva koji identifikuju rezultate koje korporacija, tim ili pojedinac treba da urade u cilju postizanja željenog stanja.
- Merni sistemi koji pružaju informacije koje se mogu koristiti za procenu učinka prema ciljevima.
- Sistem za pružanje kontinuirane povratne informacije - koristeći ishod procesa merenja - korporaciji, timu ili pojedincu, o napretku koji se postiže u ostvarivanju ciljeva. U toku povratne informacije pruža odgovornim osobama mogućnost prilagođavanja njihovog ponašanja kako bi se povećala verovatnoća postizanja ciljeva.
- Formalni proces procene tokom kojeg se ocenjuje ukupan učinak prema ciljevima.
- Nagrade koje se koriste za prepoznavanje učinka prema ciljevima.

Razvijanje i upravljanje korporativnom kulturom - Poslednji blok razvija sisteme za identifikaciju, komuniciranje i efikasno upravljanje korporativnom kulturom u procesu promena.⁵¹⁰ Kao što ljudi imaju ličnosti, korporacije imaju kulturu, koja se sastoji od zajedničkih vrednosti, verovanja i normi. Zajedničke vrednosti odnose se na značaj koji korporacija pripisuje aspektima kvaliteta proizvoda, korisničkoj službi, tretmanu zaposlenih, standardima učinka i drugim faktorima. Verovanja su ideje koje ljudi u organizaciji imaju o sebi i korporaciji. Na kraju, norme su nepisana pravila imaju tendenciju da "upravljaju" interakcijama i ponašanjem.⁵¹¹

Na osnovu svega što je do sada rečeno, može se uvideti da svi pomenuti blokovi čine poslovni model koji je moguće upotrebiti prilikom upravljanja promenama. Ovaj model se u praksi koristi kao strateški objektivi za upravljanje promenama.

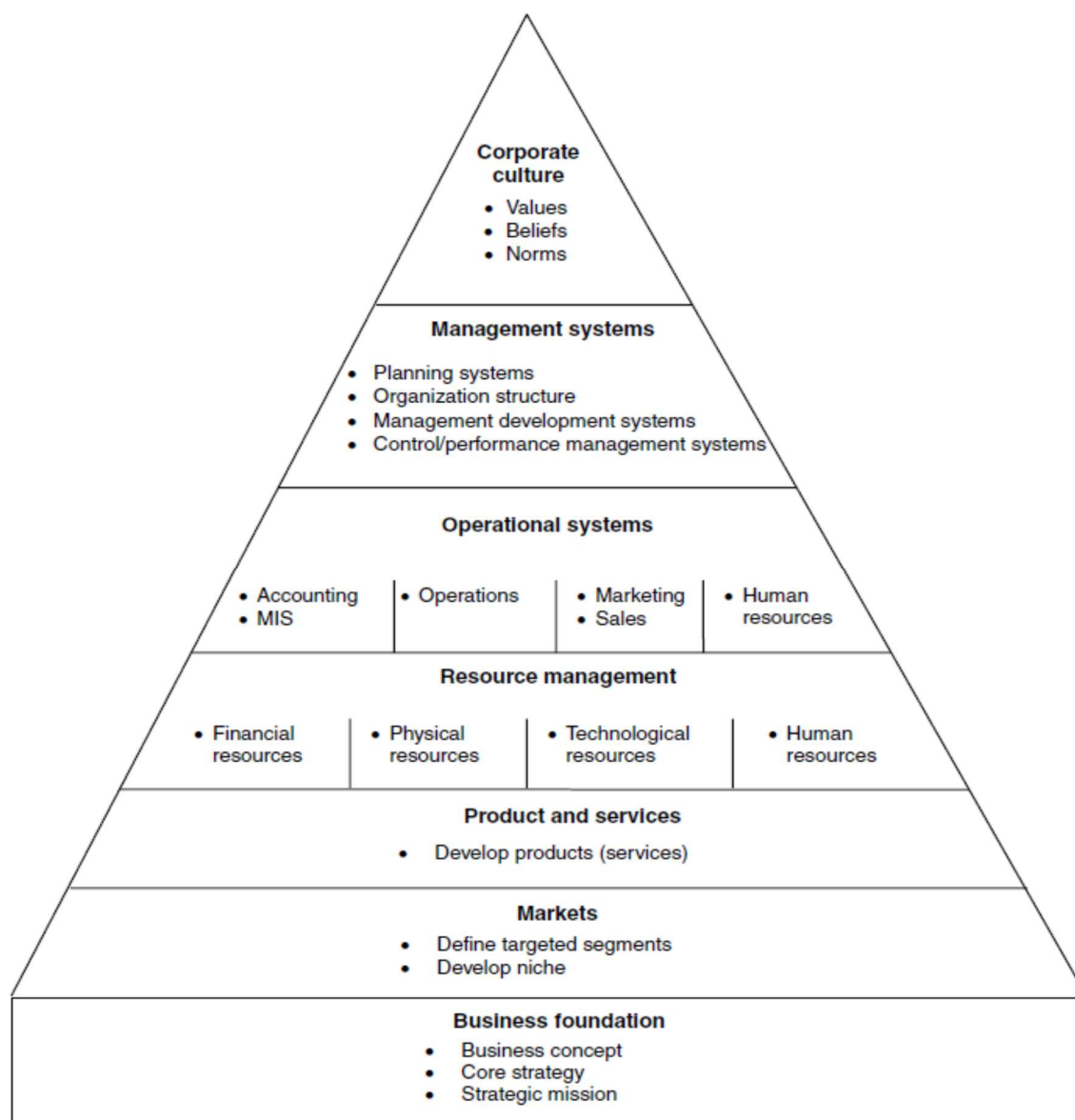
⁵⁰⁸ Isto. p. 39–51.

⁵⁰⁹ Flamholtz E. (1996): *Effective Management Control: Theory and Practice*, Nowell, MA, Kluwer Academic Publishers. *European Management Journal*, 13, 1.p. 78-92.

⁵¹⁰ Peters T., Waterman R. (1982): *In Search of Excellence*, New York, Harper & Row. 14, 1. p. 9–16.

⁵¹¹ Flamholtz E. (1995,): *Managing organizational transitions: implications for corporate and human resource management*, *European Management Journal*, 13, 1.p. 39–51.

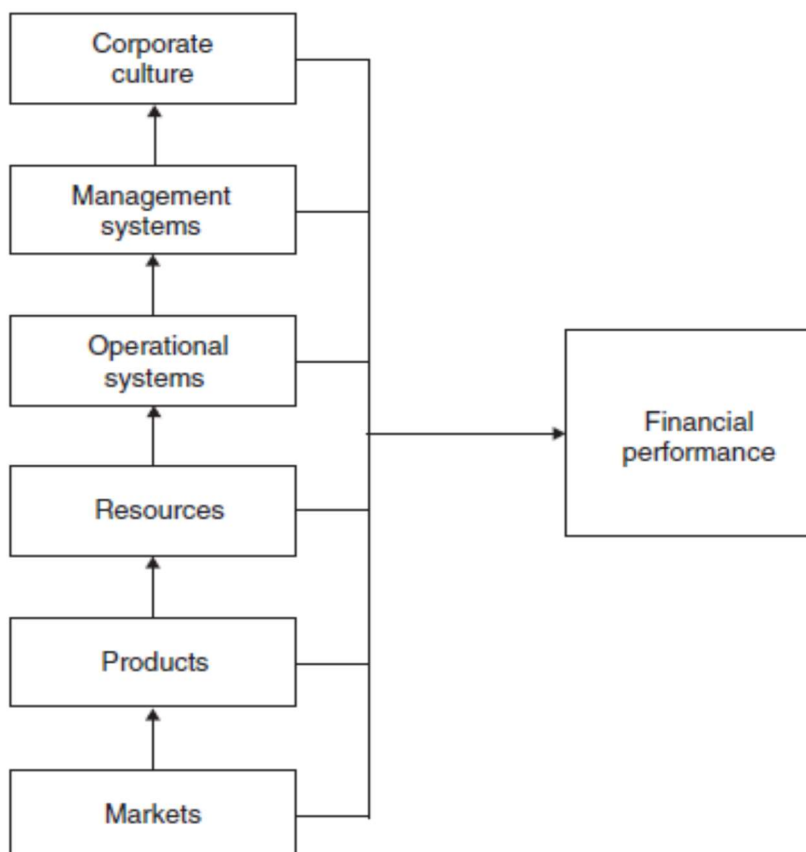
Ono što je važno napomenuti je da oblik piramide ne podrazumeva da su poslovne baze i svaki od šest blokova nezavisne komponente modela. Iako je važno fokusirati se na dizajniranje i implementaciju svake komponente, jednako je važno da sve komponente "funkcionišu" zajedno kao integrisana celina. To znači da će promena jednog aspekta poslovnog modela (npr. na nivou operativnih sistema) će verovatno rezultirati promenama u drugim aspektima modela (npr. u korporativnoj kulturi, sistemima upravljanja, nivoima resursa). Do sada istraživanje je pokazalo da je ovih šest varijabli povezano sa finansijskim učincima i pokazuju jaku vezu sa približno 55 % "EBIT-a" (zarada pre odbitka kamate i poreza).⁵¹² Drugačije rečeno, oni su pokretači finansijskih performansi, što je grafički prikazano na dijagramu u koji sledi.



Dijagram 11. Piramida upravljanja promenama - šest ključnih blokova koje poslovni subjekti koriste za upravljanja promenama korporacija

⁵¹² Flamholtz E., Hua W. (2002): Strategic organizational development and the bottom line: further empirical evidence," *European Management Journal*, 21, 1.p.72-81.

Implikacije modela - činjenica je da se korporacije takmiče na više tržišta, obezbeđujući klijentima veći broj proizvoda, pa je stoga važno istaći da je jedna od ključnih implikacija modela upravljanja promenama da se korporacije ne takmiče samo u proizvodima i tehnologiji, već i u pogledu svih aspekata njihovog poslovnog dizajna, uključujući poslovnu osnovu i infrastrukturu korporacije (resursi, operativni sistemi, sistemi upravljanja i korporativna kultura). Kako bi mogla postojati pretpostavka održive konkurentske prednosti ona pre svega mora biti uspostavljena na najvišim nivoima. Srodna i vrlo kritična implikacija je da su četiri nivoa piramide koja formiraju "infrastrukturu" korporacije, manje podložna imitaciji i shodno tome pruža osnovu za dugoročnu održivu konkurentsku prednost.⁵¹³



Dijagram 12. Šest ključnih blokova koje determinišu uspešnost i koji predstavljaju pokretače finansijskih performansi

Dugoročna održiva prednost definiše se u specijalizaciji u prva tri ili moguće četiri nivoa predstavljene piramide. Ova perspektiva predstavlja osnovni izazov konvencionalnoj mudrosti (i praksi), koju poseduju korporacije koje traže konkurentsku prednost na tržištima i u pogledu proizvoda. Posmatrano u kratkom roku, specijalizacija u ovim blokovima može biti izvori konkurentske prednosti. Na primer, prvi nastup na određenom tržištu može doneti prednost. Na duži rok, međutim, uspeh će stvoriti konkurenciju, a kasnije će učesnici moći da oduzmu tržišni udeo. U ovom kontekstu veoma je važno istaći da piramida koja je prikazana može biti korišćena kao platforma ili obrazac za planiranje i upravljanje korporacijskim promenama.

⁵¹³ Isto. p.72–81.

Postoje četiri koraka u ovom procesu:

- Korak 1: procena / identifikacija potrebe za promenama.
- Korak 2: izrada plana upravljanja promenama - pomeranje korporacije od mesta gde se nalazi do željenog krajnjeg stanja.
- Korak 3: implementacija plana.
- Korak 4: praćenje učinka prema planu.

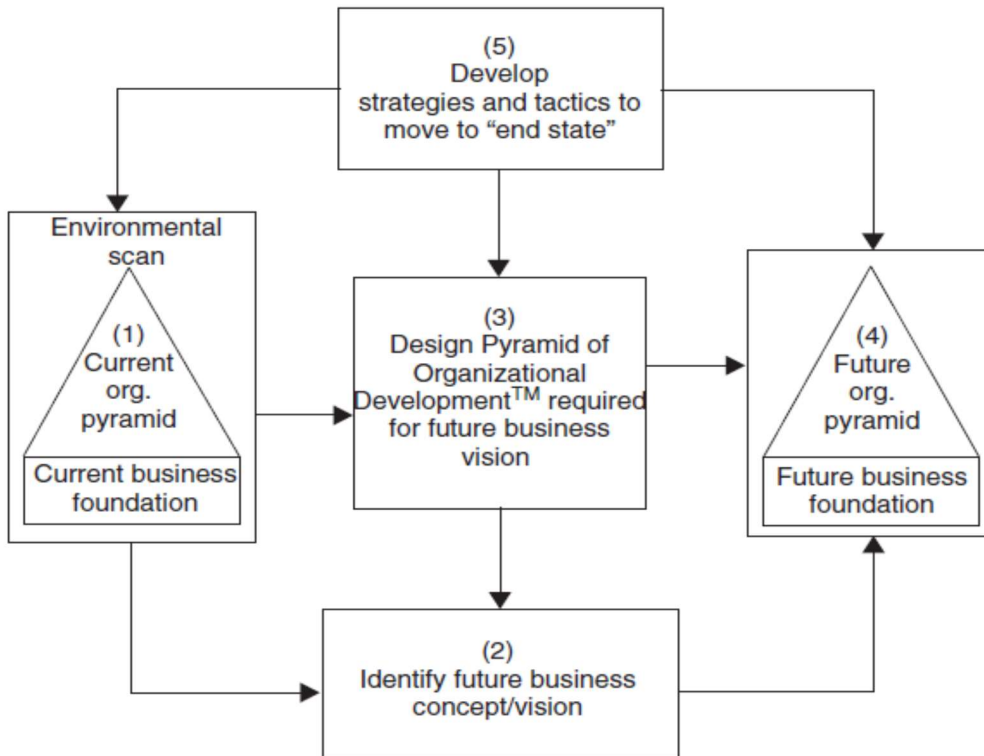
Korak 1: procena i identifikacija potrebe za promenama - Korak 1 sastoji se od formalnog ili neformalnog okončanja "skeniranja okruženja" i "procene korporacije". Završetak skeniranja u okoline podrazumeva prikupljanje i analizu informacija o "tržištu" (tj. prisutnim i potencijalnim kupcima i njihovim potrebama), konkurentima i ključni trendovi koji mogu pozitivno ili negativno uticati na kontinuirani uspeh korporacije. Završetak organizacione procene podrazumeva identifikovanje jačine i ograničenja korporacije na svakom nivou u piramidi organizacionog razvoja. Ako se korak 1 sprovodi formalno i predstavlja deo tekućih napora u planiranju, rezultat će biti identifikacija promena koje korporacija treba da napravi u svojim unutrašnjim operacijama - tj. promene koje treba izvršiti na jedan ili više nivoa piramide. Identifikovane promene mogu biti potrebne kako bi se poboljšala organizaciona efikasnost (tj. prevazilaženje ograničenja), kako bi se pomoglo korporaciji da iskoristi mogućnosti za životnu sredinu ili da se minimiziraju moguće pretnje koje mogu na korporaciju da utiču spolja. Obično to će rezultirati „proaktivnim“ pristupom u upravljanju promenama, što može biti izvor značajne konkurentne prednosti. Ako se korak 1 sprovodi na neformalan način - tj. ne postoji sistematičan proces za praćenje promena u okolini ili je fokus ograničen na proceni snage i ograničenja korporacije na svim nivoima u piramidi razvoja - organizacija se može postaviti u značajno suprotan položaj. Korporacija će reagovati na promene okoline i to učiniti u odsustvu potpunog razumevanja sopstvenih prednosti i ograničenja. Korporacija će, u suštini, raditi u reaktivnom režimu i to učiniti vrlo neefikasno. Čak i kada postoji sistematičan proces za završetak 1. koraka, biće vremena kada korporacija treba da reaguje na promene koje se nisu mogle očekivati. Ove promene uključuju uvođenje konkurentnih proizvoda koji čine aktuelne proizvode zastarelim, glavne promene u strategiji konkurenta (koja se ne može predvideti), prirodne katastrofe i gubitak ključnih menadžera iz unutar korporacije. U ovim situacijama korporacije koje imaju formalan proces procene unutrašnjih prednosti i ograničenja biće bolje opremljene da izvrše neophodne promene na svakom nivou u piramidi razvoja, od onih čije je razumevanje njihovih unutrašnjih operacija manje nego jasno. Ishod iz koraka 1 predstavlja zapravo identifikaciju specifičnih aspekata infrastrukture korporacije koja se mora promeniti.

Korak 2: izrada plana upravljanja promenama - Plan upravljanja promenama ne bi trebalo biti poseban plan. Umesto toga, on trebalo da bude ugrađen u celokupni strateški plan korporacije. U stvari, korporacije koje su efikasne u strateškom planiranju stalno upravljaju promenama u kontekstu njihovih procesa planiranja. Piramida razvoja kao alat se može koristiti i u smislu okvir za izradu ovih planova - što se, pravilnije, može nazvati planovima "strateškog organizacionog razvoja". Ukratko, strateški planovi izgrađeni oko piramide uključuju sledeće elemente:

- Procena trenutnog modela poslovanja. Kratak pregled ključnih nalaza o skeniranju okoline i organizacionoj proceni predstavljaju najznačajniji alat za prepoznavanje mogućnosti i pretnji koje dolaze iz okruženja, kao i najznačajnijih snaga i ograničenja korporacije. U ovu procenu da bi bila što efikasnija potrebno je uključiti procenu u

kojoj meri postojeća privredna osnova podržava dugoročni razvoj i uspeh korporacije.

- Poslovna osnova. Poslovni koncept, osnovna strategija i strateška misija na koju će se korporacija usredsrediti u budućnosti (tri do pet godina).
- Dizajniranje i definisanje šest blokova, zapravo podrazumeva opis - obično u obliku strateških inicijativa ili ciljeva - onoga što bi svaki blok trebao da sadrži dugoročno (od tri do pet godina) kao bi efikasno mogao da podrži poslovnu bazu.
- Strategije i taktika. Kako će se korporacija preseliti iz sadašnjeg stanja u buduće stanje - kako je to definisano poslovnom osnovom i definicijom šest blokova.



Dijagram 13. Model za planiranje promena baziran na organizacionoj piramidi

Proces kreiranja strateškog plana organizacionog razvoja se razlikuje od tipičnog strateškog planiranja i to u nekoliko suptilnih, ali kritičnih instanci. Prvo, tipičan pristup strateškog planiranja ima tendenciju da se fokusira samo na tržišta, proizvode i strategiju, a ne na čitav niz gradivnih blokova neophodnih za organizacioni uspeh u dugoročnom periodu. Drugo, piramida pruža eksplicitni objektiv za pregled integrisanog razvoja cele korporacije - od poslovne baze do razvoja korporativne kulture. Ono što bi trebalo da bude jasno je da ovaj pristup planiranju u velikoj meri podržava promene i promenu načina upravljanja. "Krajnje stanje" procesa promene će se odraziti u planu kako se definiše poslovna baza ili jedan ili više nivoa u budućoj organizacionoj piramidi organizacionog razvoja. Osim toga, često je korisno za one uključene u proces upravljanja promenama da klasifikuju prirodu promena koje oni sprovode u kontekstu njihovog procesa planiranja koristeći, na primer, tipologiju promena. Ovo može pomoći vođama procesa promene u razumevanju šta će biti uključeno u prelazak sa trenutnog u željeno stanje. Transformacione, strateške, organizacione promene, na primer, najčešće se javljaju kada je cilj promene poslovna baza. Ukratko, promene u ovoj komponenti

(posebno promene poslovnog koncepta) mogu dovesti do toga da korporacija postane značajno drugačiji entitet. Primena modela u procesu upravljanja otporom prema promenama - Iako je važno jasno definisati gde se odvija organizacija, jednako je važno da oni koji vode promene posvete vreme identifikovanju i razvoju strategija za prevazilaženje barijera za. Identifikacija barijera trebalo bi da bude jedan od rezultata koraka 1 (procena / identifikacija potrebe za promenama), a strategije za rešavanje ovih barijera trebalo bi uključiti u plan upravljanja promenama.

Korak 3 i korak 4: implementacija i praćenje učinaka plana - plan predstavlja samo prvi korak u upravljanju procesom promene. Sledeći koraci uključuju početak implementacije plana i uticaj na kompletnu korporaciju i pojedine koji čine korporaciju da "napuste" stare načine rada i rade na postizanju željenog krajnjeg stanja. Prvi korak u procesu implementacije jeste da se plan efikasno prenese na sve one koji bi trebalo da budu uključeni u postizanje željenih rezultata. Ovo podrazumeva pomoć onima koji nisu lideri procesa promene da jasno vide sliku stanja i da razumeju kakve će njihove uloge biti u stvaranju novog stanja. Sledeći korak u procesu implementacije je pronalaženje načina za maksimiziranje uključivanja ljudi u promene koje će na njih uticati. Na kraju, efikasna implementacija podrazumeva razumevanje i efikasno upravljanje otporom promenama koje dolaze od ljudi koji ne žele da "napuste" pređašnje stanje. Ono što je važno znati jeste da se ne može se predvideti svaki otpor tokom koraka planiranja procesa promene. Stoga, lideri moraju biti oprezni u identifikovanju otpora i načina na koji se on pojavljuje, kao i u pronalaženju načina da se efikasno upravlja njime. Da bi bilo koji proces planiranja bio efikasan, mora postojati formalni način praćenja napretka u odnosu na plan. Što su merljiviji rezultati procesa promene lakši će lideri proceniti napredak. U tom cilju postoji jasna preporuka da se lideri procesa promena sastaju redovno radi razmatranja i rasprave o napretku u odnosu na plan, identifikacije bilo kakvih problema u postizanju željenih rezultata i razvijanju strategija za rešavanje svih problema sa kojima se potencijalno mogu sresti. Ovaj proces valorizacije daje liderima promena mogućnost da prilagode svoje planove, po potrebi, kako bi povećali verovatnoću postizanja željenog krajnjeg stanja. Stavije, ako su potrebne dodatne izmene zbog promena u okruženju ili sposobnosti organizacije, lideri mogu proaktivno preduzimati korake za planiranje i upravljanje njima. Ukratko, stalno praćenje napretka u odnosu na plan čini promene i upravljanje promenama delom kontinuiranog poslovanja korporacije. To zapravo pomaže u povećanju stepena u kojem korporacija može proaktivno upravljati promenama, i na taj način povećava verovatnoću dugoročnog uspeha.

2.10. Liderstvo i upravljanje promenama

Primarno pitanje koje je u ovom domenu potrebno postaviti jeste: Kakvo vođstvo je potrebno za stvaranje promena? Mnogi naučnici i pisci pristupaju ovom pitanju posmatrajući stil ili ličnost lidera. Postoji popularna ideja da su lideri promena ljudi sa hrabrim vizijom i da postoji niz liderskih karakteristika - uključujući i harizmu - što su važne determinante efikasnosti liderstva. Ova škola može se nazvati "heroic school of leadership". Liderstvo u smislu promena ne može biti posmatrano bez toga da se ne pomene da u poslovnim praksama uspešnih korporacija bez sumnje postoje veoma uspešni i poznati lideri, i svaki od njih je uspeo u kreiranju promena; ali nije nužno tačno pretpostaviti da su njihovi rezultati bili plodovi napora njih samih ili da su oni personifikovali model ili način rukovodstva potrebnog za stvaranje u sprovođenje promena. Ipak, u pogledu ovoga važno je navesti tri stvari. Prvo, nijedna od ovih osoba

nije radila sama da stvori potrebne izmene u svojim korporacijama. Drugo, samo harizma ne čini efektivnog lidera promena. Konačno, ne postoji jedan "najbolji" stil za vodeće promene. Umjesto toga, uspešno vođenje promena rezultat je veština i sposobnosti da upravljaju sa četiri ključna pokretača uspeha korporacije, koji će biti obrađeni u nastavku. Upravljanje promenama u smislu razumevanje četiri ključna pokretača organizacionih promena veoma je važno. Do sa da je već napomenuto da u praksi poslovanja korporacija postoje četiri "pokretača" promena, i to su: vizija, kultura, sistemi i operacije koji se nazivaju VCSO teorijom - vision, culture, systems, i operations. Osnovni pojam je da su ova četiri faktora od ključnog značaja za pomoć korporacijama, timovima i pojedincima u procesu promene. Zbog toga bi se lideri procesa promene trebalo usredsrediti na ova četiri faktora ukoliko trebaju maksimizirati potencijal za uspeh. Svaki od ovih faktora i uloga koju lideri treba da "igraju" u odnosu na svaku, razmatra se u nastavku.

Vizija – zapravo predstavlja zahtev efikasnog vođenja promena uz pomoć određenih alata. Efektivna promena, bilo operativna ili strateška, zahteva viziju onoga što lider pokušava postići kao krajnji rezultat procesa promene. Ovo podrazumeva definisanje onoga kako će krajnje stanje izgledati - to jest, kakva je osnova za poslovanje i / ili kako bi se trebalo dizajnirati svaki od šest strateških gradivnih blokova (tržišta, proizvodi, resursi, operativni sistemi, sistemi upravljanja, kultura) . Takođe uključuje komunikaciju ove vizije sa efektima na sve one koji će morati biti uključeni u stvaranje vizije u praksi poslovanja korporacije. Osim ako ljudi ne mogu "vizualizovati" koji će biti krajnji rezultat promene, sama promena će za njih biti neizvesna. Takođe će biti veća mogućnost da se među zaposlenim stvori otpor promenama. Kao što je već pomenuto, jedan od alata koji se može koristiti u definisanju i komuniciranju vizije je "matrica upravljanja promenama".

Tabela 7: Rezime ključnih pokretača promena: VCSO teorija

Vizija
Stvaranje "slike" o tome kako će izgledati buduće stanje (tj., rezultate treba arhivirati)
Jasna komunikacija vizije ka svima koji su uključeni
Postojano jačanje vizije kroz reči i dela
Kultura
Prepoznavanje šta predstavlja aktuelna kultura u pogledu inovacija, rizika, promena, itd.
Definisanje "poželjne" kulture u pogledu promena
Upravljanje kulturom na način da promovise vrednovanje i prihvatanje promena (za razliku od opiranja omenama)
Sistemi
Identifikacija ciljeva promene u okviru postojećih sistema
Procena troškova i koristi od promene postojećih sistema
Razvoj novih sistema (operativnih i upravljačkih) za podršku vizije i promenu kulture
Pomoć drugima "da se odreknu" starih načina obavljanja poslova
Poslovanje
Korišćenje dnevnog operativnog poslovanja kompanije, dela kompanije ili administrativnog dela za podršku promena
Uticanje na ponašanje ljudi na dnevnoj bazi da obavljaju poslove u skladu sa promenama vizije, kulture i/ili sistema

Definicija i komunikacija vizije, međutim, nisu dovoljni da bi se obezbedio uspeh. Efektivni lideri takođe treba da nađu načine da pomognu onima koji moraju podržati viziju i prihvatiti ju kao željeno krajnje stanje. To znači razumevanje i rešavanje moguće otpornosti na promene. To takođe znači da oni treba da pomognu drugima da shvate kako će im ostvariti viziju. Najzad, lideri moraju pronaći načine da ojačaju svoju viziju - svojim

ličnim rečima i akcijama i prepoznavanjem onih čije je ponašanje u skladu s pokretanjem korporacije, tima / jedinice ili individualnog cilja promene na željeno krajnje stanje.

Kultura - Neke organizacione kulture imaju veću verovatnoću od drugih da promovišu ideju da promene treba prihvatiti (umesto da se odupiru). Zahtev za efikasno upravljanje promenama je da uspostavi i upravlja kulturom koja podržava promene, inovacije, odgovarajuće rizike i slično. Ovo je karakteristika uspešnih, rastućih, preduzetničkih korporacija. Podrška promenama je takođe nešto što treba podstaknuti i održavati u većim korporacijama, gde različiti faktori mogu doprineti kulturi koja promovise otpor, nasuprot prihvatljivoj promeni. U odsustvu kulture koja promovise otvorenost prema promenama, naponi promene mogu se zanemariti ili zaposleni im se mogu suprotstaviti. Ignorisanje promena je oblik pasivnog agresivnog otpora. Razlog tome je činjenica da nema otvorenog otpora. Umesto toga, ljudi usvajaju stav da će promene same po sebi "na kraju proći, tako da je potrebno samo sačekati i videti". Oni mogu pružiti "usmenu podršku" promenama, ali ih zapravo ne prihvataju. Kao što je ranije rečeno, otpor uključuje aktivno delovanje protiv promena. Vodeći proces promene, tada, treba razumeti kako kreirati i upravljati kulturom koja promovise otvorenost za promene. Promovisanje ove vrednosti mora biti u fokusu lidera na kontinuiranoj osnovi, nasuprot nečemu što se rješava samo kada postoji potreba za promjenom. U malim organizacijama lideri mogu promovisati ovu vrednost kroz direktan kontakt sa zaposlenima - svojim vlastitim rečima i akcijama i priznavanjem koje daju drugima koji podržavaju napore promene. Kako korporacija raste, vrednost koja se stavlja na promene može početi da opada - osim ako se ne fokusira na očuvanje. Direktan kontakt sa zaposlenima više ne može biti glavni mehanizam za komuniciranje i jačanje ove vrednosti. jer je korporacija jednostavno prevelika. Stoga, lideri moraju pronaći manje direktne načine da pomognu zaposlenima da i dalje prihvataju potrebu i prepoznaju vrednost promena.

Korporacije svih veličina trebalo bi da uključe strategije za održavanje fokusa na inovacije i promene u svojim strateškim planovima za korporaciju. Ukratko, ugrađeni u strateški plan treba da bude "plan upravljanja kulturom".⁵¹⁴ Prvi korak u razvoju ovog aspekta plana podrazumeva prikupljanje informacija o tome šta je sadašnja kultura u odnosu na promene, inovacije, preuzimanje rizika itd. ("trenutna kultura"). Ovo se može uraditi korišćenjem istraživanja kulture ili intervjuua. Zatim, lideri bi trebalo da identifikuju šta bi kultura trebalo da bude u odnosu na ove faktore ("željena kultura"). Lideri potom treba da identifikuju korake koji se mogu preduzeti za prelazak sa trenutne na željenu kulturu. Ovi koraci treba da se odražavaju u strateškom planu korporacije. Budući da kultura pogađa i utiče na sve ostale aspekte piramide razvoja, prelazak sa trenutne na željenu kulturu obično će uključivati promene u drugim delovima poslovnog modela. Opet, to će se reflektovati u strateškom planu. Poslednji korak u ovom "procesu upravljanja kulturom" je nadgledanje učinka prema planu. Ponovo, ovo će se desiti u kontekstu ukupnog procesa strateškog planiranja. Dok je razvoj, implementacija i praćenje performansi u skladu sa planom upravljanja kulturom važan, nije dovoljno osigurati uspeh u smislu ovog pokretača promena. Kao što je slučaj i sa drugim vozačima, lideri procesa promene moraju stalno služiti kao uzorni model za vrednost koje postavljaju na promene. Reči i akcije lidera će služiti kao signal zaposlenima o tome šta je i koje nije vrednovano u pogledu promena.

⁵¹⁴ Flamholtz E., Hua W. (2002): Strategic organizational development and the bottom line: further empirical evidence," *European Management Journal*, 21, 1.p.72-81.

Sistemi - kako operativni, tako i menadžment sistemi predstavljaju važne alate u kreiranju i podržavanju promena. Ovi sistemi pružaju infrastrukturu potrebnu za podršku tekućim operacijama i promovišu dugoročni rast i razvoj. Oni su takođe važni elementi u uspešnom procesu promene. Kao što je već opisano, operativni sistemi se sastoje od svih sistema koji su potrebni za svakodnevno olakšavanje poslovanja. Oni uključuju prodaju i marketing, proizvodnju ili pružanje usluga, računovodstvo, upravljanje ljudskim resursima (regrutovanje, selekcija, obuka) i informacioni sistemi. Sistemi upravljanja su sistemi potrebni za rast i razvoj poslovanja. Oni obuhvataju sistem planiranja, organizacionu strukturu, procese razvoja sistema i sisteme upravljanja / upravljanja performansama. Korak 1 strateškog procesa planiranja organizacionog razvoja (procena potreba za promenama) trebalo bi da pomogne liderima u identifikaciji prednosti i ograničenja ovih sistema. Ova procena bi trebalo da uključi identifikaciju specifičnih promena koje bi možda trebalo da budu napravljene za ove sisteme kako bi se podržao dugoročni rast - uključujući i promene koje će pomoći organizaciji u maksimiziranju spoljnih mogućnosti i smanjiti spoljašnje pretnje; i podržati specifične promene u okviru ostalih komponenti piramide organizacionog razvoja - poslovni model. Pošto promena sistema može biti skupa (npr. promena računarske platforme), lideri procesa promene moraju pažljivo proceniti troškove i koristi povezane sa mogućim promenama na kratkoročnoj i dugoročnoj osnovi. Oni takođe moraju biti sigurni da imaju sveobuhvatan pogled na svoju organizaciju - umesto da se fokusiraju na ono što bi moglo biti najbolje za njihovu jedinicu ili poslovni tim. Na kraju, lideri (kao i svi oni koje će uticati na promenu) moraju biti spremni da "puste" stari način obavljanja stvari i prihvatiti "novi" sistem. Ovo je, možda, najteži aspekt kojim treba upravljati u odnosu na ovaj pokretač promena. Kada se identifikuju ciljevi promene - tj. specifični sistemi koje treba promeniti - "novi" sistemi moraju biti jasno definisani u strateškom planu organizacije. Ukratko, oni se moraju odražavati u budućem poslovnom dizajnu. Lideri i svi oni na koje će promena biti pogođeni moraju razumeti kako će novi sistem izgledati ili učiniti. Dalje, lideri moraju prepoznati da promenljivi sistemi mogu dovesti do kaskade organizacionih promena. Promene u toku tehnologije ili operacija mogu dovesti do promena u ulogama i organizacionoj strukturi. Promene u sistemima upravljanja kao što je planiranje mogu dovesti do promena u čitavoj korporaciji. To znači da lideri procesa promene moraju imati razumevanje o organizacionim sistemima, njihovim odnosima jedni s drugima, i uticaj koji sistemi promene mogu imati na sve operacije. Ovo ne predlaže da lideri moraju razumeti sve tehničke detalje svih organizacionih sistema. Umesto toga, oni moraju imati više holističkog shvatanja kako se različiti sistemi odnose jedni na druge. Oni mogu dovesti tehničke stručnjake da pomognu u detaljima. Kada slika budućeg sistema bude "jasna", onda bi lideri trebalo da identifikuju korake koji će biti preduzeti u potpunosti za implementaciju novog sistema. Ovo podrazumeva stvaranje jasnog plana za to kako će se organizacija premestiti od sadašnjeg do krajnjeg stanja procesa promene. Takođe uključuje identifikovanje i razvoj planova za rešavanje moguće otpornosti na ove promene.

Operacije - mogu biti ili pokretači promena ili elementi na koje utiču druge promene. U ovom kontekstu, "operacije" se odnose na svakodnevne aktivnosti koje se odvijaju u procesu poslovanja. Izraz se odnosi, između ostalog, na to kako informacije protiču u poslovnim aktivnostima, kako se proizvodi stvaraju od ideje kroz lansiranje, kako se ljudi obučavaju i treniraju svakodnevno od strane njihovih menadžera, kako "narudžbenice" potiču od kupaca kroz otpremu, kako korporacija prati svoje finansije na dnevnom nivou i mnoge druge procese i sisteme. Na najosnovnijem nivou, operacije se odnose na to kako

se sistemi i procesi zapravo implementiraju i koriste, i kako se ljudi ponašaju u okviru svojih uloga i u okviru korporacije. Kao pokretač promena, operacije su, u pravom smislu, "front line" procesa promene. To je najvidljiviji ishod napora da se promeni ponašanje korporacije, tima / jedinice ili pojedinca. Sistemi i operacije su, u izvesnom smislu, najbezbedniji pokretači promena. Vođenje (upravljanje) operacijama se odnosi na uticaj na ponašanje ljudi na svakodnevnom nivou, tako da oni prihvataju i deluju na način koji je u skladu sa novim sistemima, procesima itd. Zbog toga je obično slučaj da se lideri upravljačkog sistema razlikuju od lidera koji se bave upravljanjem promenama. Jedan primer toga je kako uspešna implementacija američkog prelaska na pristup zasnovan na internim operacijama (razvijeni od strane ljudi) zavise od sposobnosti lidera u operacijama da pomognu svojim članovima tima da prihvate i prihvate promenu. Još jedan primer je usvajanje filozofije operacija "just in time", koja je značajno uticala na operacije upravljanja inventarima u automobilskoj i drugim srodnim industrijama 1980-ih godina. Treći primer je prelazak sa operativnog pristupa "point-to-point" u industriji aviokorporacija do pristupa "hub and spoke" u operacijama. U svakom slučaju, lideri fokusirani na operacije bili su važni za uspešnu implementaciju promena. Lideri fokusirani na operacije pokretače promena moraju razumeti kako mogu na najbolji način transferovati promene u poslovnom modelu korporacije - to jest, promene urađene u okviru piramide razvoja - u promene u svakodnevnom ponašanju. U određenom smislu, oni bi trebalo da prekinu ove promene u konkretne korake koje će preduzeti timovi / jedinice ili pojedinci kako bi u potpunosti sproveli tu promenu. To može uključiti promenu tima / jedinice ili pojedinačnih uloga i odgovornosti, obezbeđivanje obuke, promenu sistema nagrađivanja / priznavanja i drugih faktora. Lideri bi takođe, trebalo da nađu načine da kroz svoje reči i akcije pokažu da shvate i prihvate "novi" način rada.

Razvijanje sposobnosti vođstva upravljanja promenama

Postati efikasan lider promena podrazumeva sledeće:

- razumevanje i prihvatanje uloge lidera u procesu promene (koncept uloga);
- razvijanje veština potrebnih za efikasno sprovođenje ove uloge (veštine) i
- upravljanje nekim "mišljenjem" ili psihologijom, tako da ona podržava, umesto da smanjuje, mogućnost da efikasno implementira ulogu vođstva u kontekstu procesa promene.⁵¹⁵

Razumevanje i prihvatanje uloge "lidera"

Da bi pojedinac bio efektivan lider promene, on ili ona treba da razumeju prirodu ove uloge. Uloga "lidera promene" uključuje, između ostalog, posvećivanje vremena:

- kontinuirano praćenje potrebe za promenama na organizacionom, timskom / jediničnom nivou i pojedinačnim nivoima korporacija;
- izrada planova upravljanja promenama;
- kreiranje buy-in za predložene promene i plan upravljanja promenama;
- sprovođenje i nadgledanje učinka na osnovu ovih planova i
- identifikovanje i rešavanje otpora na promene.

Ukratko, lider promene mora da provede vreme drugačije od "tradicionalnog" menadžera. To može u nekim slučajevima značiti da se određeni zadaci koje je prethodno izvršio ova osoba trebalo delegirati drugima. U drugim slučajevima, uloga lidera je možda bila

⁵¹⁵ Flamholtz E., Randle Y. (2007): *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco: Jossey-Bass, p 138.

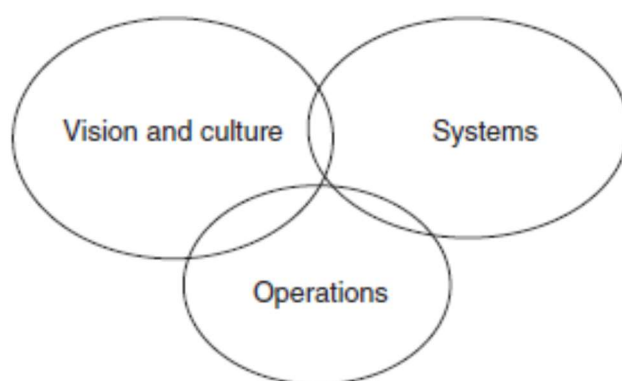
definisana od samog početka kao "agent promene". Osim toga, uloga lidera promene podrazumeva ponašanje na način koji je u skladu sa pomeranjem organizacije, tima / jedinice i / ili individualnog u željeno krajnje stanje. Lider promene mora biti model u kojem će se ponašanje u skladu sa željenim krajnjim stanjem "izgledati". Konačno, vođa promene mora prihvatiti da njegova uloga uključuje fokusiranje i pomažući organizaciji, timu / jedinici i / ili pojedinačnim članovima tima da razumeju i prihvate promene.

Veštine - Razvijanje efikasnih liderskih veština podrazumeva posedovanje veština potrebnih za postavljanje četiri pokretača promena predstavljenih u prethodnom delu - "vizioniranje", upravljanje korporativnom kulturom, razvoj i implementaciju sistema, kao i upravljanje svakodnevnim operacijama. Mogućnost raspoređivanja ova četiri pokretača promena podrazumeva, u najširem smislu, razvoj onoga što se može nazvati "veštinama korporacionog razvoja". Ukratko, ovo znači da lideri kvalifikovanih promena moraju razumeti i biti u stanju efikasno da implementiraju strateški proces razvoja korporacije. Pored toga, sposobnost raspoređivanja ova četiri pokretača promena takođe zavisi od lidera koji razvijaju određene veštine podrške. Da bi mogle efikasno da se koriste pokretači promena, mora se razumeti kako se jasno može definisati buduće stanje procesa promene i kreirati buy-in za ovu viziju. Pošto vizioniranje treba početi s razumevanjem situacije u kojoj se korporacija, tim / jedinica i / ili pojedinačni članovi tima trenutno nalaze, individua mora biti u mogućnosti da analizira i koristi kao input za donošenje odluka o informacijama o životnoj sredini i organizaciji sopstvene sposobnosti. Ukratko, lider promene mora posedovati efikasne veštine donošenja odluka - uključujući razumevanje kako odluke odlučiti kao član tima. Iskorišćavanje vizionarskog efektivnog efekta takođe uključuje efikasne veštine komunikacije. Vođa promene mora biti u stanju da efikasno komunicira sa ovom vizijom na sve one na koje će uticati i biti u mogućnosti da pažljivo slušaju povratne informacije. Na kraju, primena pokretača promena podrazumeva razumevanje kako da motiviše druge da prihvate promene i da budu spremni da rade na njegovoj realizaciji. Ovo uključuje posedovanje veština motivacije i upravljanja performansama - uključujući razumevanje uloge koju bi lider trebalo da igra u ponašanju pokretača promena. Uvođenje upravljačkog programa za kulturu efikasno podrazumeva razumevanje i mogućnost korišćenja "procesu upravljanja kulturom".

Promene lider treba razumeti tako što identifikuje aktuelnu kulturu korporacije ili tima, jer se odnosi na promene. Ovo podrazumeva prikupljanje i analizu informacija o tome šta zaposleni veruju u vrednosti korporacije o tome kako se zaposleni ponašaju. Upotrebom ovih informacija, lideri promena moraju biti u stanju da identifikuju koju kulturu bi trebalo da promovišu i koje aspekte postojeće kulture treba promeniti. Na kraju, lideri promena moraju da razumeju i mogu da koriste alate za upravljanje kulturom, kao što su regrutovanje / selekcija, redizajn sistema, komunikacija, nagrade / priznanja, redizajn strukture i drugi za podršku procesu promene kulture. Kao što je slučaj sa pokretačima promena, potpuno iskorištavanje pokretača promena kulture podrazumeva razumevanje kako da motiviše druge da prihvate promene i budu spremni da rade na njegovoj realizaciji. Veštine potrebne za efikasno postavljanje upravljačkih sistema mogu se kretati od "strateškog" dizajna visokog nivoa sistema koji su potrebni za podršku naporima za promenu na detaljnijem dizajnu i implementaciji ovih sistema. Strateški aspekt dizajna podrazumeva razumevanje okvira za organizacionu efektivnost i razvoj i sposobnog pojedinca ili tim da identifikuju sisteme, procese itd., koji moraju biti na snazi na svakom nivou u piramidi razvoja podržavajući kontinuirani uspeh korporacija. To ne znači da

lideri promene koji rade na ovom nivou moraju razumeti sve detalje o dizajnu ovih sistema.

Umesto toga, to znači da moraju da budu u stanju da jasno definišu i komuniciraju šta bi trebalo da uradi "novi" sistem (tj. "krajnje stanje"). Šta treba da urade lideri promena u oblasti sistema, koji funkcionišu kao stručnjaci u detaljnom dizajnu novih sistema. Na primer, vođa jedinice IT funkcije može biti ključni član tima koji razvija i implementira novi računarski sistem; ili šef proizvodnje može biti uključen u dizajniranje i implementaciju novih, inovativnih proizvodnih procesa. U ovim slučajevima, pojedinac mora posedovati ne samo veštine koje su potrebne za upravljanje i rad kao član tima, već i tehničko znanje koje je potrebno za pomoć u dizajnu i implementaciji sistema. Uvođenje operativnog vozača efikasno podrazumeva razvoj i korišćenje različitih veština. Prvo, lideri promene moraju imati veštine da prevedu planove u akciju. Ovo obično uključuje razumevanje kako razvijati i raditi s drugima kako bi razvili detaljne akcione planove. Drugo, lideri promena moraju razumeti kako kreirati buy-in na promene ponašanja koje su uključene u korišćenje operativnog drajvera. To znači razumevanje kako motivirati članove tima i koristiti sisteme upravljanja performansama kao alate za promovisanje željenog ponašanja. Treće, za efikasno postavljanje upravljačkih operacija, promene lidera moraju imati efektivne komunikacijske veštine - uključujući i slušanje. Oni moraju biti u mogućnosti da pomognu drugima da razumeju šta treba uraditi ili učiniti drugačije i, istovremeno, moraju biti u mogućnosti da slušaju i rešavaju probleme drugih. Na kraju, kao što je slučaj sa primenom drugih drajvera, važno je da vođe promena demonstriraju ponašanje u skladu sa novim načinima rada.



Grafikon 4. Molekul liderstva

U dosadašnjem izlaganju bilo je dosta reči o ulozi participativnog rukovodstva kao oruđa za povećanje volje ljudi za promenom. Iako učešće nije definitivno rešenje, postoje značajni dokazi da kada ljudi učestvuju u planiranju promena, oni su spremniji da se menjaju. Za lidere u procesu promene, ovo ukazuje na to da je važno utvrditi kako će oni koji će biti pogođeni mogu i trebali učestvovati u planiranju i implementaciji promena. Takođe se čini da jednostavan čin da ljudi razgovaraju o nečemu među njima i postignu dogovor o nameri da deluju je efikasniji od pokušaja ubedljive komunikacije.

Lideri procesa promene trebalo bi da identifikuju načine za traženje inputa od onih koji će biti učesnici u procesu. Na primer, u kontekstu procesa strateškog planiranja, to može značiti da se traži od ljudi da unose podatke o prednostima i ograničenjima korporacije na svakom nivou u piramidi razvoja, a potom i sa onima koji su dali podatak kako su se ove informacije koristile u izradi plana.

Nažalost, fokusiranje na koristi od učešća dovelo je ponekad na praksu "pseudo-participacije". Ovo je lažna forma učešća u kojoj lideri daju iluziju o participativnom procesu. Lideri procesa promene, tada, moraju biti sigurni da ako zatraže od ljudi da učestvuju u procesu promene - pružanjem inputa za odluke, aktivnim radom sa timom za donošenje odluka, a na drugi način - izlazak tih napora će zapravo se koristi i efikasno koristi.

Još jedan tok istraživanja koji je relevantan za razumevanje kako komunicirati i kreirati buy-in za promenu odnosi se na ideju "promene zasnovane na podacima". Ljudi će se verovatno promeniti kao rezultat podataka umesto ubedljive komunikacije.

Veliko istraživanja, naročito od strane istraživača u Center for Utilization of Scientific Knowledge at the University of Michigan, podržava pojam promena zasnovanih na podacima. Ukratko, kada su ljudi prezentovani sa podacima (bilo u kvalitativnom ili kvantitativnom obliku), oni im omogućavaju da formuliraju svoje mišljenje o potrebi promene. Istraživanja su takođe sprovedena radi dobijanja stvarnih podataka o praksi klijenata korporacije. Podaci dobijeni ukazuju da verovanje izvršnog direktora nije tačno, i on je konačno promenio svoje mišljenje o potrebi minimalnih računa. Za lidere promena, ovo istraživanje ukazuje na to da je važno korišćenje podataka u fazi planiranja, implementacije, komunikacije i praćenja procesa upravljanja promenama.

2.11. Otpor organizacionim promenama

Otpor promenama se smatra uglavnom prirodnim fenomenom ali ne i u pogledu svih oblika promene. U stvari, ukoliko pažljivo pogledamo bilo koju organizaciju, verovatno bi se moglo otkriti da je više promena prihvaćeno nego da su doživele otpor. Prihvatanje činjenice da ljudi imaju prirodan instinkt da se prilagode svom okruženju je prvi korak ka efektivnom upravljanju promenama.

Svakako mora biti jasno da prednost stavljanja ljudi u pozitivniji svet, ali takođe sugeriše da je otpor promenama neprirodno ponašanje. Ako rukovodioci prihvataju ovaj princip, oni mogu nastaviti analizirati situaciju kako bi pronašli (neprirodan) uzrok otpora. Ne uzimanje u obzir ove karakteristike otpora može dovesti do toga da mnogi menadžeri pokušavaju da samo sprovedu promene ne pokušavaju da razumeju izvore otpora.

Jasnim logičnim posmatranjem ove problematike može se doći do zaključka da izvori otpora promenama mogu biti racionalni ili emotivni. Racionalni otpori se javljaju kada ljudi nemaju odgovarajuće znanje ili informacije za procenu promena kao budućeg stanja.

Pružanje informacija (u obliku podataka, činjenica ili drugih vrsta konkretnih informacija) smanjuje otpor promenama. Emocionalni otpor uključuje psihološke probleme kao što su strah, anksioznosti, sumnje, nesigurnosti i slično. Ova osećanja su izazvana zbog percepcije ljudi o tome kako će promena uticati na njih.

Sve promene se ne doživljavaju kao otpor prema promenama. Neke promene traže čak i sami radnici. Na primer, ako radnici moraju da stoje pred mašinom tokom svake smene, svakako će podržati uvođenje nove mašine koja će im omogućiti da sede tokom rada. Stoga, otpor promenama je anuliran njihovom željom da imaju bolje uslove rada.

Ponekad, ljudi sama žele promene i nova iskustva, jer nisu zadovoljni starim praksama i procedurama. Otpor prema promenama je uzrokovan stavovima pojedinaca na koje utiču mnogi ekonomski, psihološki i socijalni faktori:

- 1) *Ekonomski faktori* - Ovi faktori se odnose na osnovne ekonomske potrebe radnika kao što su potrebe života, sigurnost posla i sigurnost. Ovi faktori su:
 - a) Radnici imaju tehnološku nezaposlenost. Očekuje se da će nova tehnologija smanjiti udeo inputa rada i, stoga, ljudi se odupiru takvim promenama jer će uticati na sigurnost njihovih radnih mesta;
 - b) Radnici se plaše da će većinu vremena biti u stanju mirovanja zbog povećane efikasnosti novim tehnologijama;
 - c) Radnici mogu da se plaše da će biti degradirani ako ne poseduju nove veštine potrebne za nova radna mesta; i
 - d) Radnici se odupru promeni postizanja viših radnih standarda koji mogu smanjiti mogućnost podsticaja za bonus ili plaćanje.
- 2) *Psihološki faktori* - Ovi faktori se javljaju kada radnici shvate da će faktori koji se odnose na njihove psihološke potrebe negativno uticati na predložene promene. Ove potrebe su osećaj ponosa, postignuća, samoizvršenja itd. Ovi faktori su:
 - a) Radnicima možda ne vole kritiku koja se implicira u promeni da je sadašnja metoda neadekvatna i neprikladna;
 - b) Radnici mogu da se plaše da će biti manje mogućnosti za razvoj njihovih ličnih veština, jer će nove radne promene otkloniti potrebu za manuelnim radom. To će dovesti do smanjenja njihovog ličnog ponosa;
 - c) Radnici mogu iskusiti dosadu i monotoniju na novim poslovima kao rezultat specijalizacije koju donosi nova tehnologija;
 - d) Oni mogu da se plaše da će biti potrebno puno odricanja za učenje i prilagođavanje novim idejama;
 - e) Radnici mogu da se odupru promeni jer ne žele da imaju probleme u učenju novih stvari; i
 - f) Radnici možda nemaju znanja o celokupnoj promeni ili mogu biti nesposobni za implikacije novih ideja ili metoda.
- 3) *Socijalni faktori* - Pojedinci imaju određene društvene potrebe kao što su prijateljstvo, pripadnost itd. za čije ispunjavanje razvijaju neformalne odnose u organizaciji. Oni postaju članovi određenih neformalnih grupa i deluju kao članovi grupe koji se odupiru promenama. Socijalni razlozi za otpor promenama su:
 - a) Nova organizaciona struktura zahteva nova socijalna prilagođavanja koja ljudi ne vole jer one uključuju napone i napone. To takođe znači odbacivanje starih društvenih veza koje nisu tolerantne za radnike.
 - b) Radnici se nose sa strahom da će nova društvena struktura koja proizilazi iz promene biti manje zadovoljavajuća od sadašnje postavljene.
 - c) Radnici se takođe odupru promenama koje su iznete i bez konsultovanja.

Stoga je očigledno da se otpor promenama fokusira na problem ljudskih odnosa, iako se čini da je to povezano sa tehnološkim aspektom promena. Radnici se odupiru promenama koje će uticati na njihove društvene odnose, uznemiriti njihov status i ugroziti njihovu sigurnost. Promena im može dati osećaj nesigurnosti, jer osporava njihov način rada i

može doneti manje radno orijentisanih procesa. Štaviše, radnicima je teško odustati od svojih starih navika i običaja. Takođe se odupiru promenama ako ih ne poznaju dobro.

Veoma važno pitanje kome je potrebno posvetiti pažnju je: Kako se otpor prema promenama manifestuje? Postoji nekoliko načina. Ali to ne znači da ovi simptomi uvek ukazuju na otpor promenama. Ponekad mogu biti pokazatelji drugih poteškoća u organizaciji:

- 1) Neprijateljstvo ili agresija predstavlja neposrednu reakciju pojedinca na promenu. Neprijatnost se može izraziti samo usmeno, na način na koji pojedinac komunicira sa šefom, kolegama, ili čak i sa podređenima, ali neprijateljstvo i agresija mogu takođe preuzeti fizičke oblike u kojima fizičkih napada koji čak mogu imati i intenzivniji karakter.
- 2) Pojedinac može razviti apatiju prema svom radu. On gubi interesovanje za svoj rad. Postoji više kila materijala, prekomernog praznog hoda i smanjenja performansi.
- 3) Odsustvo i slabljenje su često znaci otpora. Možda su to oblici apatije ili pokušaja od strane pojedinca da izbegne njegovo radno okruženje. Razdvajanje, na primer, može biti ekstremna ilustracija ovog pokušaja otpora.
- 4) Razvoj anksioznosti i napetosti je siguran znak da otpor postoji. Pojedinac se osećaju neudobno, neugodno i napeto na svom poslu.
- 5) Na nivou grupe pokazuju se dodatni znaci otpora. Usporavanja u radu i štrajkovi su uobičajeni simptomi grupnog otpora. Druga strategija koju grupa zaposlenih može da usvoji da bi se oduprla promenama je "ograničenje proizvodnje". Često se velika pažnja u operacijama posvećuje određivanju vremena, postavljanju standarda i na drugi način sagledavanju detalja sistema podsticaja plata, a ipak deo radne grupe se formira u neformalnoj grupi, pod liderom po sopstvenom izboru. Ova grupa odlučuje šta je pravi dan i radi na razvijanju načina održavanja nekonformista u skladu. Pojedinac koji počne da odgovara na podsticaj, drži se u neformalnim sankcijama koje neformalna grupa može da kreira protiv njega.

Suprotno popularnom mišljenju, otpor promenama u nekim slučajevima ne može se smatrati lošim stanjem. Otpor promenama u nekim situacijama čak može doneti određene prednosti. On može podstaći rukovodstvo da preispita svoje predloge za promene kako bi bili prikladniji konkretnoj poslovnoj organizaciji. Na taj način zaposleni funkcionišu kao čeking i balans kako bi osigurali da menadžment pravilno planira i sprovodi promene. Otpor može takođe pomoći u identifikaciji specifičnih problematičnih oblasti gde promene verovatno izazivaju poteškoće, tako da menadžment može preduzeti korektivne mere pre nego što se razviju ozbiljni problemi. Istovremeno, menadžment može biti podstaknut da uradi bolji posao prenošenja ideje promene, i pristupa koji bi na dugi rok trebalo da dovede do boljeg prihvatanja.

3. FINANSIJSKA FUNKCIJA U KORPORACIJAMA

Prema viđenjima koja egzistiraju u poslovnoj literaturi, finansijska funkcija se doživljava, pre svega, kao funkcija koja je sinonim za proces sticanja i korišćenja sredstava u nekom poslovnom poduhvatu. Takođe može se uvideti da u literaturi finansijsku funkciju definišu kao skup aktivnosti koje se sprovode u funkciji upravljanja finansijama jednog poslovnog sistema odnosno korporacije kao velikog poslovnog subjekta. Ukoliko bi fokus posmatranja bio usmeren na suštinu same finansijske funkcije možemo da uvidimo da se ona prevashodno bavi politikama i odlukama koje utiču na usmeravanje poslovnih operacija korporacije, u zavisnosti od veličine te korporacije, vrste opreme koja se koristi, politiku plaćanja prema dobavljačima, analiziranje i praćenje pozicije likvidnosti i mnoge druge strateške i operativne aktivnosti. Bitan doprinos finansijske funkcije je i taj što definisanjem dugoročnih strateških ciljeva i kratkoročnih operativnih ciljeva donosi finansijske politike kojim utvrđuje nivo profitabilnosti i prihvatljiv stepen rizičnosti poslovanja korporacije. Prema određenim navodima, koji se mogu naći u literaturi, priroda finansijske funkcije može biti prezentovana na sledeći način:

- Posmatranjem prakse poslovanja može se zaključiti da su u većini korporacija, finansijske operacije centralizovane što po samoj prirodi stvari ima uticaj na ekonomičnost i efektivnost.
- Priroda finansijske funkcije je takva da:
 - ✓ ona predstavlja neophodnu kariku u organizaciji i može se, u manjoj ili većoj meri, prepoznati njeno funkcionisanje u svim korporacijama, bez obzira na njihovu veličinu, pravnu formu ili organizaciono - kako su ustrojene;
 - ✓ svojim delovanjem ima veliki uticaj na opstanak i razvoj korporacije. Definitivno podrazumeva i izraženo postojanje raznih aktivnosti koje se odnose na analizu i projekcije finansijskih podataka koji značajno utiču na proces upravljanja i donošenja važnih odluka u korporaciji;
 - ✓ po svojoj ulozi, nameće uspostavljanje kontrolne funkcije finansijskih i poslovnih parametara;
- Finansijska funkcija ima potrebu da bude povezana sa bazičnim poslovnim aktivnostima koje se sprovode u korporaciji, koje pored eksternih faktora imaju uticaj na osnovne poslovne aktivnosti kao što su proizvodnja, nabavka i prodaja koji predstavljaju okosnicu poslovanja bilo kog poslovnog subjekta.
- Fokus finansijske funkcije je na što realnijem vrednovanju poslovnih rezultata i imovine korporacije.

3.1. Finansijska funkcija u korporacijama

Kada se govori o definisanju samog pojma finansijske funkcije veoma je važno napomenuti i to da nju, u velikoj meri, definiše i oblast odgovornosti koje ona, kao funkcija u korporaciji pokriva, pa se tako i to može smatrati značajnom karakteristikom prirode finansijske funkcije. To dovodi do činjenice da su oblasti koje u praksi finansijska funkcija pokriva:

- finansijsko planiranje;
- finansijska kontrola;

- odlučivanje o plaćanjima i upravljanje likvidnošću;
- investiciono odlučivanje;
- upravljanje ostvarenim rezultatom i sprovođenjem politike dividendi;
- upravljanjem kapitalom i imovinom korporacije i
- incidentalne (krizne) funkcije.

U skladu sa navodima i prema rečima Ezra Solomon, promenljive koncepte finansiranja moguće je analizirati deljenjem ukupnog procesa na tri široke grupe viđenja:

- 1) Pristup koji potencira naglašavanje važnosti likvidnosti i finansiranja korporacije.
- 2) Tradicionalni pristup - se bavi pitanjima koja se odnose na prikupljanje sredstava koja se koriste u korporaciji, i on podrazumeva:
 - instrumente, institucije i prakse delovanje koje dovode do toga da se, sredstva koja koristi korporacija uvećavaju;
 - pravni i računovodstveni odnos između korporacije i njenih izvora finansiranja.
- 3) Moderan pristup - se bavi ne samo tematikom prikupljanja sredstava za potrebe poslovanja korporacije, već i njihovim upravljanjem. Ovaj pristup podrazumeva:
 - određivanje ukupnog iznosa sredstava koja će biti iskorišćena u procesu poslovanja korporacije;
 - efikasnu raspodela resursa na različita sredstva;
 - determinisanje najbolje kombinacije finansiranja - tj. vrste i iznosa korporativnih vrednosnih papira.

Posmatranjem pomenutih pristupa koji se odnose na finansijsku funkciju može se uočiti da moderni pristup koji uključuje integrisani pristup finansiranju razmatra ne samo utvrđivanje ukupnog iznosa neophodnih sredstava, već i efikasno raspoređivanje resursa u različitim organizacionim jedinicama korporacije. Posmatranje ovog pristupa omogućava jednostavno dešifrovanje postojećeg koncepta finansiranja i pruža jasnu sliku u o tome kakve oblike vidljivih promena je on doživeo. Korišćenje ovog metoda podražava i Van Horne ukazujući na to da se finansijska funkcija zapravo menja iz pre svega deskriptivne studije ka domenu koji obuhvata analizu segmenta poslovanja korporacije i primenu normativne teorije i to iz polja koja se prvenstveno odnose na nabavku sredstava, za one koje uključuju upravljanje imovinom, dodelu kapitala i vrednovanje poslovanja korporacije u celini i u domenu koji ističe spoljnu analizu korporacije u domenu donošenja odluka koje se generišu unutar korporacije⁵¹⁶. U tome kontekstu modernu finansijsku funkciju u korporaciji moguće je okarakterisati kao stalno promenljivu i otvorenu za uticaje novih ideja i tehnika koje se tek počinju primenjivati u praksi. U skladu sa tim veoma je važno napomenuti i to da se uloga finansijskog direktora znatno razlikuje od one koju je imao pre nekoliko godina i od one koju će imati u narednim godinama. Eksperti iz oblasti finansija i finansijski rukovodioci moraju napredovati sa znanjem da bi mogli da prihvate promenljivo okruženje i ovladaju svojim izazovom.

Uloga finansijskog direktora

Kada se govori o finansijskoj funkciji u modernom svetlu korporativnog poslovanja veoma se često pominje menadžer finansija ili finansijski direktor(CFO). Ključna

516 Van Horne J., Wachowicz J. (2009):*Fundamentals of Financial Management*, Pearson Education Limited p. 10

funkcija finansijskog direktora je zapravo bazično upravljanje finansijskim sredstvima korporacije. Jasno je da ova pozicija u korporacijama poseduje ograničenja, jer je njen zadatak da osigura optimalno korišćenje sredstava. Finansijski direktori imaju značajno učešće u implementiranju finansijske poslovne podrške u realizaciji procesa korporativnog upravljanja. Oni su odgovorni za naglašavanje potrebe racionalnog korišćenja sredstava i neophodnost praćenja rada korporacije kako bi se postigli očekivani rezultati. Svest o značaju i ulozi finansijskih direktora u savremenim korporacijama iz dana u dan sve je izraženija. Evidentno je da skoro ni jedan ozbiljniji sastanak ili poslovna odluka u korporaciji ne može da bude doneta bez aktivnog učešća finansijskog direktora. To nije uvek bio slučaj. Nekada su finansijski direktori bili tretirani kao „zanatlije“ - isključivo izvršioци, odnosno dobro obrazovane računovođe i poznavaoци zakona, ali je finansijska kriza u protekloj deceniji uticala da se njihova uloga značajno promeni. Svaka finansijska kriza, sa sobom donosi neka nova iskustva koja uspostavljaju nova pravila, nove poslovne i finansijske rizike, nove propise koji definišu novine u poslovanju u pravcu uspostavljanja kontrole nad prepoznatim rizicima, a od finansijskih direktora se traži brzo prilagođavanje promenama i dinamične i brze odluke, racionalno i pravilno upravljanje finansijskim rizicima, kako bi se neutralisali negativni efekti krize na poslovanje korporacije.

Finansijski direktori su preuzeli ulogu ključnih savetnika u planiranju, u donošenju odluka i određivanju i prilagođavanju strategija korporacija. Bez njihovih analiza podataka i procena, najodgovorniji odnosno izvršni rukovodioci korporacija više ništa ne mogu da urade. Poslovne procene trendova i prognoza budućih tokova poslovanja, a ne samo brojevi bez analize, postaju njihov glavni zadatak. Zbog svega toga, danas se očekuje od finansijskog direktora da mora da, prilikom analiza finansijskih pokazatelja poslovanja, ima „hladnu glavu i da broji do deset“ pre nego što donese bilo kakvu odluku i da bude siguran u svoje ocene i rezultate, jer pogrešne ocene i prezentovane informacije mogu da koštaju svaku korporaciju. Taj posao mogu da obavljaju samo osobe koje imaju autoritet znanja podržan iskustvom, stabilnost i analitičnost u razmišljanju značajan integritet kod zaposlenih u korporaciji, kao i spremnost da se stalno usavršavaju.

Iskustvo je dokazalo da su gotovo svi rukovodioci karijeristi pa iz tog razloga ni jedan od njih nije sklon da prezentuje loše rezultate zbog kojih će biti kritikovan ili zamenjen. Iz tog razloga rukovodioci se često trude da rezultate svoga poslovanja istaknu i iskažu na što bolji način. Time se često maksimiziraju pozitivni efekti dok se negativni efekti poslovnog procesa minimiziraju, a često i ne obuhvataju u analizi. Pored gore navedenog razloga koji je vezan za karijerizam, postoji i finansijski interes i želja rukovodioca da stvore preduslove za bolju novčanu nadoknadu u vidu bonusa.

Uloga finansijske funkcije, odnosno finansijskog direktora je da, u tom procesu prilikom izveštavanja i analize, sveobuhvatno i realno prezentuje ključne pokazatelje (racio analiza) i rezultate poslovanja s realnim efektima i da na osnovu toga obezbedi pouzdane izveštaje o poslovnim rezultatima, za potrebe odlučivanja rukovodstva, odnosno vlasnika kapitala. Takvim pristupom finansijski direktor može da odvrati druge rukovodiocе da jednostrano izveštavaju o svojim rezultatima i da im pomogne da se fokusiraju na ostvarenje rezultata koji se očekuju od njih a koji su definisani planskim veličinama u budžetu. S druge strane, nije retko da postoje i pritisci od većinskog(ih) vlasnika kapitala da se realni - pozitivni pokazatelji poslovanja, u prezentaciji finansijskih izveštaja o poslovanju korporacije minimiziraju kako bi korporacija „optimizovala“ odnosno manje platila obaveze državi, odnosno umanjila vrednost pripadajuće dividende drugim -

manjinskim akcionarima. I u jednom i u drugom slučaju, finansijski direktor mora da ima profesionalni integritet da ne pristane ni na jednu vrstu ucene i pritiska, već da postupa u okviru propisane zakonske regulative. Dužan je da, u funkciji odbrane profesije, pruži razumno i jasno obrazloženje svim stranama koje žele da prezentuju samo „povoljne pokazatelje poslovanja“ da netačne i nekompletne prezentacije finansijskih izveštaja i korišćenje neadekvatnih finansijskih analiza ključnih indikatora poslovanja, mogu da dovedu do nesagledivih posledica po buduću razvoj i poslovanje korporacije. Uspešan finansijski direktor mora posedovati liderske osobine i treba dobro da razume šta je njegova odgovornost, svoje poslovno i socijalno okruženje. Trebalo bi da:

- Dobro poznaje situaciju u korporaciji (dobre i loše strane);
- vodi svoj tim vizijom i demonstracijom znanja koje stvara potreban i realan autoritet kod svojih zaposlenih (što podrazumeva stečeno iskustvo u radu iz oblasti finansija i računovodstva, dobro poznavanje relevantnih standarda, poznavanje zakona i propisa, sistema izveštavanja, socijalnu inteligenciju i dr.);
- pravilno, efikasno i profitabilno upravlja investicijama i novčanim tokovima;
- ima sposobnosti pravovremenog planiranja poslova i predviđanja mogućih scenarija (organizacione sposobnosti);
- bude proaktivan i ima samoinicijativu za unapređenje određenih procesa radi postizanja kvaliteta u radu;
- skreće pažnju rukovodstvu korporacije kako na prednosti i pozitivne trendove tako i na negativne pokazatelje poslovanja i ključne rizike uočene prilikom analize poslovnih pokazatelja;
- bude inovativan i sposoban da uvek inspiriše svoj tim;
- u svakom trenutku ima informacije o učinku poslovanja finansijske funkcije;
- pravilnom analizom ključnih indikatora poslovanja (racio analiza) odredi nivo i vrstu izveštavanja koji će biti delotvorni za poslovanje korporacije;
- insistira na finansijskoj disciplini u korporaciji (što uključuje: ažurnost, preciznost, objektivnost, dokumentovanost i dr.);
- na vreme prepoznaje tendencije u poslovnom okruženju i na bazi analize finansijskih parametara daje neophodne informacije poslovnim funkcijama korporacije;
- stalno ulaže u edukaciju i obrazovanje svoga tima i sopstveno obrazovanje.

Bez sumnje, finansijska funkcija putem obezbeđivanja dovoljnih izvora finansijskih sredstava za rad poslovnim funkcijama u korporaciji kao i pravovremenih i ažurnih informacija o finansijskim rizicima (prvenstveno se misli na likvidnost i profitabilnost) ima značajan uticaj na druge funkcije unutar korporacije.

Strateška uloga finansijske funkcije u pogledu izveštavanja o finansijskim pokazateljima i performansama korporacije stavljena je na raspolaganje i upravnim organima (upravnom odboru ili nadzornom odboru) koji imaju stratešku odgovornost za formulisanje finansijskih politika i ciljeva korporacije. Upravni organi uz pripremljene analize i pokazatelje od strane finansijske funkcije, uz pomoć finansijskog direktora, donose strateške odluke koje se odnose na formulisanje razvoja korporacije i u tom smislu novih projekata, diversifikaciju projekata, uvođenje novih proizvoda, širenje područja poslovanja, diversifikaciju novih proizvodnih linija, optimizaciju troškova, HR politike i angažovanje ljudskog potencijala i dr.. Veoma je važno napomenuti i to da finansijski direktori imaju zapravo funkciju “finansijskog kontrolora”, kao i funkciju najpouzdanijeg savetnika za strategiju i planiranje upravljanja finansijama, i korišćenja i interpretacije podataka i pokazatelja na pravi način.

Uticaj i značaj finansijske funkcije

Na osnovu gore navedenih činjenica može se reći da finansijska funkcija poseduje značajan obim uticaja na poslovanje korporacije. U ovom domenu je veoma važno napomenuti viđenje koje donosi Earnest W. Walker koji smatra da je finansijska funkcija uvek bila važna u poslovnom rukovodstvu. Organizacija finansija zavisi od prirode organizacije - bilo da se radi o vlasničkoj organizaciji, partnerstvu ili korporativnom telu – korporaciji⁵¹⁷.

U tome kontekstu može se elaborirati da značaj finansijske funkcije zapravo u velikoj meri zavisi od prirode i veličine poslovnog subjekta tj. korporacije. Iz tog razloga je veoma važno shvatiti da uloga zaposlenih u finansijskoj funkciji mora biti jasno definisana kako bi se izbegli sukobi i preklapanje odgovornosti unutar same funkcije. To donosi zaključak da operativni segment finansijske funkcije podrazumeva:

- Finansijsko planiranje - Prvi zadatak finansijskog direktora je procena kratkoročnih i dugoročnih finansijskih zahteva poslovanja privrednog subjekta koji se nalazi u njegovoj nadležnosti. U tu svrhu, on će pripremiti finansijski plan za tekuće poslovanje i za budućnost. On takođe mora da determiniše iznos finansijskih sredstava, potreban za kupovinu osnovnih sredstava, kao i potrebe za sredstvima koja se investiraju u obrtni kapital. Procene treba da budu zasnovane na zdravim finansijskim principima, tako da ne postoji višak sredstava koji bi mogao da proizvede određenu zabrinutost. Neadekvatnost sredstava može da ima negativan uticaj na svakodnevne poslove korporacije (krizu likvidnosti), dok višak sredstava može kreirati stanje u kome bi se rukovodstvo mogao prepusti ekstravagantnoj potrošnji ili spekulativnim aktivnostima.
- Odlučivanje o strukturi kapitala - Struktura kapitala se odnosi na vrstu i udeo različitih hartija od vrednosti koje se koriste za prikupljanje sredstava. Nakon odlučivanja o količini potrebnih sredstava treba odlučiti koju vrstu hartija od vrednosti će korporacija koristiti. U tome kontekstu ističe se da je kao postulat potrebno koristiti metodu da se stalna sredstva finansiraju dugoročnim izvorima. Što je grejs period duži, onda se akcioni kapital može smatrati pogodnijim. Takođe dugoročni izvori sredstava trebalo bi da se koriste i za finansiranje obrtnog kapitala, ako ne u potpunosti onda bar delimično. Odluka o različitim izvorima sredstava treba da bude povezana sa troškovima prikupljanja sredstava. Ako su troškovi prikupljanja sredstava veoma visoki onda takvi izvori možda neće biti korišćeni na dug vremenski period.
- Izbor izvora finansiranja - Nakon pripreme kapitalne strukture izabran je odgovarajući izvor finansiranja. Različiti izvori iz kojih se može finansirati poslovanje korporacije, uključuju: akcijski kapital, zaduživanje kod finansijskih institucija, komercijalnih banaka, itd. Ukoliko su korporaciji potrebni izvori finansiranja za kratkoročne periode onda su banke, i finansijske institucije najprikladniji; s druge strane, ukoliko se traže dugoročna finansijska sredstva, onda može biti korisno učešće kapitala i zaduženja. Ako korporacija ne želi da prikupi sredstva kao hartije od vrednosti, javni depoziti mogu biti odgovarajući izvor finansiranja. Takođe važno je napomenuti i to da ukoliko rukovodstvo ne želi da smanji svoj uticaj na vlasničku strukturu onda se on često okreće izdavanju obveznica kao rešenju problematike finansiranja (ovde je

517 Walker E.: *Essentials of Financial Management*, New Delhi : Prentice Hall of India Private Limited, 1976. p.1.

pitanje uspeha emisije obveznica, odnosno zainteresovanosti privrednog ambijenta za učešće u emisiji. To zavisi od tržišne vrednosti i atraktivnosti korporacije).

- Izbor obrasca investiranja (ulaganja) - Kada su sredstva nabavljena onda rukovodstvo tada treba da donese odluku o načinu i obimu ulaganja. Izbor investicionog obrasca odnosi se na korišćenje pribavljenih sredstava. Odluka treba da se odnosi na to, koja će se imovina kupiti u kom obimu i vremenu? Sredstva će se prvo investirati u neophodna osnovna sredstva i nematerijalna ulaganja i onda će se preostali deo uložiti u obrtni kapital. Tehnike donošenja odluka, kao što su strateško kapitalno budžetiranje, analiza troškova i sl. česti su alati koji se koriste tokom donošenja odluka o kapitalnim troškovima. Prilikom investiranja pribavljenih sredstava u imovinu, principi sigurnosti, stabilnosti, profitabilnosti i likvidnosti ne smeju biti zanemareni.
- Organizacija finansijske funkcije – ukoliko se analizira praksa poslovanja današnjih korporacija može se uvideti da je finansijska funkcija stekla svojevrstni status nauke i umetnosti. Na bazi činjenice da finansijska funkcija ima dalekosežni značaj u celokupnom procesu upravljanja i ostvarivanja poslovnih ciljeva, strukturalna organizacija za dalju funkciju postaje rezultat važnog organizacionog problema. Krajnja odgovornost realizacije očekivanih ciljeva postavljenih prema finansijskoj funkciji, je upravo na najvišem rukovodstvu korporacije. Međutim, organizacija finansijske funkcije se razlikuje od korporacije do korporacije u zavisnosti od veličine i strukture korporacije i definisanih strateških ciljeva, postavljenih od strane akcionara prema izvršnom rukovodstvu korporacije. U mnogim korporacijama mogu se primetiti različiti oblici organizacije finansijske funkcije tako da i radna mesta u uspostavljenom sistemu organizacije imaju često različite nazive.

3.2. Zadaci finansijske funkcije korporacije

Ono što se moglo do sada uvideti, jeste to da je finansijska funkcija tesno povezana sa svim poslovnim funkcijama u korporaciji. Povezanost, koja je i više nego evidentna, bitan je preduslov za ispunjenje zadataka koje su planom poslovanja korporacije pretpostavljeni za ostale poslovne funkcije, gde je prioritet delovanja finansijske funkcije odnos koji ova funkcija kreira u relaciji sa drugim funkcijama koje postoje u korporaciji, a u cilju ostvarenja profitabilnosti i razvoja poslovanja korporacije⁵¹⁸. U skladu sa ovim navodima moguće je elaborirati da, zadaci finansijske funkcije korporacije egzistiraju zapravo u domenu međusobne povezanosti finansijske funkcije sa ostalim funkcijama koje postoje unutar korporacije.

U tom kontekstu moguće je prepoznati sledeće zadatke koje ima finansijska funkcija unutar korporacije:

- planiranje finansijskih sredstava;
- obezbeđenje finansijskih sredstava za potrebe ukupnog korporativnog poslovanja i
- prodaju outputa i naplatu prodatih outputa od kupaca.

518 Benković, S., (2006): *Operativno finansijsko poslovanje*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd. str. 5

Pored navedenog, u savremenim uslovima poslovanja korporacija pojavljuje se još nekoliko važnih zadataka finansijske funkcije korporacije koji se ogledaju u sledećem⁵¹⁹:

- 1) *Pribavljanje novčanih sredstava za potrebe korporativnog poslovanja* - jedan je od osnovnih zadataka finansijske funkcije, najpre iz sopstvenih izvora, a ukoliko je potrebno angažovanjem tuđih sredstava.
- 2) *Korišćenje novčanih sredstava u poslovanju korporacija* – predstavlja drugi zadatak finansijske funkcije. Pošto se radi o kontinuiranom poslovanju, pretpostavka je da su potrebe za plaćanjem obaveza prema dobavljačima na dnevnom nivou. Finansijska funkcija treba da obezbedi najracionalniji i najefikasniji način plaćanja svojih obaveza.
- 3) *Plaćanje obaveza prema poveriocima u rokovima dospeća i u skladu sa dinamikom priliva sredstava* – je treći zadatak finansijske funkcije. On naglašava važnost održavanja likvidnosti korporacije. Ovaj zahtev se smatra jednim od najbitnijih pokazatelja uspešnosti rada finansijske funkcije. Kakva je politika upravljanja likvidnošću korporacije govori o tome koliko je uspešan rad finansijske funkcije. Sa druge strane, ako postoji problem nelikvidnosti korporacije, on može biti izazvan i raznim poremećajima u poslovnim tokovima kao što je neblagovremeno plaćanje od strane kupaca, teška naplata potraživanja prouzrokovana lošom likvidnosti u ekonomskom ambijentu u kom posluje korporacija. Finansijska funkcije može privremeno pomoći da se otklone ove posledice ali ta pomoć je na kratak rok.
- 4) *Regulisanje novčanih tokova i praćenje finansijskih odnosa u korporaciji* – predstavlja četvrti zadatak finansijske funkcije i odnosi se na sledeće:
 - obezbeđivanje potreba za novčanim sredstvima (kratkoročnih i dugoročnih),
 - pravilno upravljanje viškovima slobodnih novčanih sredstava (investiranje po principu „svaki dinar zarađuje“), i
 - pravovremeno i pravilno korišćenje sredstava iz zajedničkih fondova formiranih na nivou korporacije.
- 5) *Kontrola upotrebe novčanih sredstava u „kružnom toku“ korporacije* – je peti zadatak finansijske funkcije. Ovo je vrlo bitan zadatak jer insistira na kontinuiranoj kontroli i pravilnoj upotrebi novčanih sredstava. To se posebno odnosi na:
 - Korišćenje novčanih sredstava u poslovanju korporacije u skladu sa zakonom i regulativom (eksternom i internom) koja definiše pravilnu upotrebu tih sredstava a što je u skladu sa interesima korporacije, i
 - činjenicu da li se novčana sredstva koriste optimalno i racionalno u obavljanju poslovnih aktivnosti. U cilju uspostavljanja optimalnog korišćenja raspoloživih novčanih sredstava, potrebno je voditi računa o veličini i strukturi izvora sredstava i sredstava u svim fazama procesa reprodukcije.

Pored navedenog pristupa, postoje i druge teorijske klasifikacije zadataka koje ima finansijska funkcija u korporacijama. Naime, postoje autori koji smatraju da zadatke finansijske funkcije korporacije treba grupisati u dve osnovne grupe i to⁵²⁰:

- 1) Primarne (osnovne ili temeljne) zadatke - primarni zadaci finansijske funkcije korporacije jeste neposredno obezbeđivanje uslova za sprovođenje stalne reprodukcije. Primarni zadaci finansijske funkcije obuhvataju sledeće:

519 Vunjak N. (1995): *Finansijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica. str. 15-16

⁵²⁰ Grupa autora: "Poslovne finansije", (redaktor: Radivoj Tepšić), "Informator", Zagreb, 1974, str.5

- Pribavljanje novčanih sredstava.
 - Upotrebu (ulaganje) novčanih sredstava.
 - Usklađivanje roka imobilizacije sredstava i rokova raspoloživosti izvora.
- 2) Sekundarne (tekuće ili operativne) zadatke finansijske funkcije - koji se odnose na rešavanje svih ostalih poslova uz pomoć čijeg izvršenja se ostvaruju potrebni uslovi za izvršenje navedenih primarnih zadataka finansijske funkcije. Sekundarni zadaci finansijske funkcije obuhvataju sledeće:
- Disponiranje novca.
 - Kontrola računovodstvenih dokumenata za isplatu i nadzor racionalne upotrebe novčanih sredstava.
 - Vođenje operativne (van knjigovodstvene) evidencije.
 - Finansijsko planiranje.
 - Finansijska analiza.
 - Finansijsko informisanje.

Pored navedenih zadataka, potrebno je da se navedu još neki značajni zadaci koje obavlja finansijska funkcija u koje, između ostalog, spadaju: pravilna i ažurna kontrola dokumentacije, ažurno i pravilno vođenje poslovnih knjiga, uz poštovanje i primenu MSFI i MRS, vođenje vanbilansne evidencije, finansijsko planiranje, finansijska analiza, finansijsko informisanje i izveštavanje.

3.3. Osnovni finansijski ciljevi korporacije

Kada se govori o profitnim poslovnim subjektima kao što su korporacije, cilj finansijskog upravljanja koje se u njima sprovodi moguće je objasniti na veoma jednostavan način a to je težnja ka generisanju profita ili dodavanje vrednosti vlasnicima na njihova uložena sredstva. U domenu korporativnog poslovanja definisanje ciljeva finansijske funkcije je u osnovi vrlo bitno jer je ona veoma važna i predstavlja polaznu tačku za objektivne osnove i za donošenje i procenu finansijskih odluka. Ukoliko se razmotre koji su mogući ciljevi finansijske funkcije u praksi poslovanja korporacija, mogu se prepoznati sledeći ciljevi usmereni ka :

- Opstanku i stabilnom radu korporacije.
- Izbegavanju finansijske štete i bankrota.
- Ostvarivanju primata nad konkurencijom.
- Povećanju obima prodaje ili udela na tržištu.
- Minimiziranju troškova.
- Povećanju profita.
- Održanju stabilnog rasta zarada zaposlenih u korporaciji.

Svaki od ovih pomenutih ciljeva predstavlja u isto vreme i značajan izazov za delovanje finansijskog direktora u pravcu rešavanja navedene problematike. Na primer, kao cilj se može prepoznati povećanje tržišnog udela korporacije ili usled ne funkcionalnosti, prodaja određenog dela poslovnih aktivnosti koje su neprofitabilne a koje su bile sastavni deo poslovnog modela korporacije. Cilj takođe može biti i smanjivanje troškova poslovanja racionalizacijom poslovanja i podizanjem nivoa finansijske discipline. Svi ovi ciljevi, koji su prezentovani, su zapravo različiti ali imaju tendenciju da se mogu klasifikovati u dve klase. Prva od njih se odnosi na profitabilnost. Ciljevi prodaje, udela na tržištu i kontrole troškova se, barem potencijalno, odnose na različite načine

zarađivanja ili povećanja profita. Ciljevi u drugoj grupi, koji uključuju izbegavanje stečaja, stabilnost i sigurnost, odnose se na neki način na kontrolu rizika. Nažalost, ova dva tipa ciljeva su donekle kontradiktorna. U potrazi za profitom podrazumeva se preuzimanje i kontrolisanog i prihvatljivog poslovnog rizika, tako da stvarno nije moguće maksimizirati nivo sigurnosti i profit. Zbog toga nam je potreban cilj koji obuhvata oba faktora.

U zavisnosti od definisane strategije i strateških ciljeva korporacije, uvek se teži maksimiziranju dobiti i potencijala performansi korporacije, a sa druge strane, dobrom upravljanju rizicima poslovanja i optimizaciji troškova (cost-cutting strategija). To su izazovi koji, ako su predimenzionirani i ako nisu realno - ambiciozno postavljeni, mogu izazvati ozbiljne probleme i poremećaje u radu i razvoju korporacije. Ako strateški ciljevi nisu realno postavljeni već su precenjeni u odnosu na performanse i mogućnosti korporacije, postoji mogućnost da izvršno rukovodstvo, da bi pokazalo da može da ostvari zadate veličine u skladu sa planom, počne da se koristi jednostranim prezentacijama poslovanja, sa fokusom na segmente poslovanja gde postoji evidentan rast i napredak i koji je u skladu sa zadatim veličinama. Tako jednostrano i necelovito izveštavanje može da dovede u zabludu interesne strane i da u kratkom roku derogira potencijal korporacije, u nekim scenarijima da dovede čak do bankrota.

Finansijsko upravljanje predstavlja deo sistema ukupno postavljenog koncepta upravljanja korporacijom. Ono se odnosi na sveobuhvatnu kontrolu poslovnih pokazatelja kojima može da pokaže smer u kome bi trebalo da se razvijaju poslovne aktivnosti uz efikasno, pravovremeno i racionalno korišćenje novčanog potencijala korporacije, sa zadatkom da pomogne ostvarivanju finansijskih rezultata, ostvarivanju definisanih strateških i operativnih ciljeva korporacije i planiranog rezultata poslovanja.

Definicije finansijskih ciljeva korporacije mogu obuhvatiti i sledeće najznačajnije oblasti (Žarkić-Joksimović, *Upravljanje finansijama – osnove i principi*, 2010, str. 54): obezbeđenje potrebnih finansijskih sredstava; obezbeđenje likvidnosti i maksimiziranje rezultata. U skladu sa tim, Žarkić-Joksimović ističe da se finansijski ciljevi korporacije mogu grupisati na sledeći način:

- *početni finansijski ciljevi*: optimalna struktura sredstava i izvora sredstava, likvidnost, racionalnost ulaganja,
- *prelazni finansijski ciljevi*: finansijska stabilnost, minimizacija troškova i maksimiziranje prihoda, solventnost, brz obrt sredstava,
- *krajnji finansijski ciljevi*: finansijska snaga, dobra likvidnost, finansijska nezavisnost, maksimizacija profitabilnosti, uvećanje imovine.

Ono što mora biti jasno, kada se govori definisanju osnovnih finansijskih ciljeva koje je postavila korporacija, jeste to da je finansijski direktor u korporaciji zapravo onaj koji je odgovorno lice za ostvarivanje finansijskog rezultata. On donosi odluke umesto akcionara korporacije. U tome kontekstu definisanje odgovora na pitanje koji ciljevi definišu dobro finansijsko upravljanje mora da se postavi sa stanovišta akcionara a ne sa pozicije finansijskog direktora korporacije. Ukoliko se pretpostavi da akcionari kupuju akcije zato što pokušavaju da steknu finansijsku moć, onda je sam odgovor očigledan: Dobre odluke i rezultati povećavaju vrednost akcija, a loše odluke i loši poslovni rezultati smanjuju vrednost akcija.

Kao što se moglo videti u prethodnim izlaganjima, finansijski direktor bi trebalo da postupa u najboljem interesu akcionara donošenjem odluka koje povećavaju vrednost

kapitala i akcija. Prema tome, odgovarajući cilj za finansijskog direktora trebalo bi da bude vrlo jasan.

Konzistentno gore razmatranim činjenicama može se reći da je primarni cilj finansijskog upravljanja maksimizacija trenutne vrednosti akcija korporacije. Cilj maksimizacije vrednosti akcije doprinosi izbegavanju problema povezanih sa različitim, drugim ciljevima koji su ranije spomenuti. U pogledu akcionara i specifičnosti njihovog vlasništva u korporacijama, potrebno je usvojiti stav da su akcionari u korporacijama zapravo određeni oblik “preostalih” vlasnika. Pod samim terminom “preostali” vlasnici potrebno je usvojiti shvatanje da oni u sistemu akcionarskog oblika egzistiranja korporacija imaju pravo samo na ono što ostaje kao dobit nakon što su zaposleni, dobavljači i poverioci (i svi ostali sa legitimnim potraživanjima) isplaćeni. Ukoliko bi prilikom raspodele, bilo koja od ovih grupa ostala neisplaćena, akcionari ne dobijaju ništa. Dakle, kako bi akcionari mogli da ostvare zaradu –na svoja uložena sredstva to jasno implicira ka tome da ukupan novčani fond korporacije mora da raste, te i svi drugi mogu očekivati isplatu svojih “potraživanja”. U skladu sa činjenicama da je cilj finansijskog rukovodstva usmeren ka tome da se maksimizira vrednost akcije, veoma je važno da bude u stanju da identifikuje investicije i finansijske aranžmane koji mogu imati pozitivan uticaj na vrednost akcija.

Kada je u pitanju kreiranje vrednosti akcija mora se uzeti u obzir i činjenica da, možda korporacija uživa trenutnu (ili konstantnu) povoljnu tržišnu poziciju u određenoj industriji, što joj daje priliku da zarađuje više od onoga što finansijska tržišta pretpostavljaju u pogledu rizika. U tom kontekstu finansijski direktor može biti u stanju da iskoristi prednosti nesavršenosti na finansijskim tržištima i pribavi veći nivo kapitala pod povoljnim uslovima. Ako su finansijska tržišta veoma efikasna, kao što je to slučaj u mnogim zemljama, može se očekivati stvaranje vrednosti koja je veća nego kada su u pitanju zemlje sa manje razvijenim finansijskim tržištima. Kada su u pitanju korporacije, važno je znati da većina akcionara ne poseduje ličnu mogućnost uticaja na razvoj poslovanja, tako da stvaranje dodatne vrednosti svakako nije u njihovoj nadležnosti. Na taj način se kreira stanje diversifikacije, gde investitori mogu da diversifikuju svoje hartije od vrednosti.

Prema samoj prirodi usmerenog delovanja finansijska funkcija je definisana ciljem koji se ogleda u činjenici da je njen primarni zadatak da na što bolji način pomogne ostvarivanje definisanih ciljeva i organizaciju poslovanja korporacije i to u smislu pribavljanja optimalnog obima povoljnih izvora za finansiranje radi ostvarivanja rasta odnosno poslovnih ciljeva korporacije. Ovde je važno napomenuti da zaduživanja korporacije moraju biti usklađena sa njenim performansama i otplatnim potencijalom u periodu zaduživanja. Analizom finansijske funkcije, pored ostalog, moguće je prepoznati da ova funkcija ima važne ciljeve koji se mogu objasniti na sledeći način:

- *Procena finansijskih potreba korporacije.* Glavni cilj finansijske funkcije predstavlja zapravo procenu realnih finansijskih potreba korporacije i iznalaženje odgovarajućih povoljnih dugoročnih i kratkoročnih izvora finansiranja koji bi mogli da omogućе prikupljanje neophodnih finansijskih sredstava koja su neophodna za normalno funkcionisanje korporacije kao poslovnog subjekta. Ono što je važno znati kada je ova instanca ciljeva finansijske funkcije korporacije u pitanju je to da sami izvori treba da u što boljoj meri korespondiraju potrebama konkretne korporacije i njenom obimu poslovanja odnosno mogućnostima. U ovom domenu veoma je važno

napomenuti i to da ukoliko su korporaciji potrebni konkretni izvori sredstava finansiranja koji se mogu označiti kao dugoročni, zadatak finansijske funkcije je da ih obezbedi putem upravljanja izvorima kao što su akcijski kapital, dugoročni oblici zaduživanja, kao što su dugoročni krediti.

- *Pravilno upravljanje obezbeđenim finansijskim sredstvima.* Kao što se moglo videti, jedan od važnih ciljeva finansijske funkcije je obezbeđenje potrebnih finansijskih sredstava za redovno poslovanje korporacije kao poslovnog subjekta, veoma je važno napomenuti i to da se upravljanje može smatrati još važnijim zadatkom po pitanju značaja za korporaciju. U smislu dobrog upravljanja važno je da finansijska funkcija upravlja obezbeđenim sredstvima u smislu toga da se ona koriste na takav način da se njima obezbedi ostvarenje maksimalnih koristi za korporaciju. Upravljanje finansijske funkcije u ovom domenu bi trebalo da bude koncipirano da ostvari povraćaj uloženi finansijskih sredstava samom njihovom upotrebom i to na takav način da taj povraćaj uloženi sredstava bude veći od troškova njihovog korišćenja. U tom kontekstu moguće je smatrati da je zadatak finansijske funkcije u ovom domenu da osigura da prikupljena finansijska sredstva ne ostaju neuposlana u bilo kom trenutku u toku perioda za koja su angažovana i da maksimalno učestvuju u finansiranju poslovnih aktivnosti korporacije. Cilj finansijske funkcije treba da bude usmeren ka tome da sredstva koja su predodređena za različite operacije moraju biti efikasno iskorišćena na način predviđen ciljem.
- *Povećanje profitabilnosti.* Veoma važna aktivnost koja se odnosi na finansijsku funkciju predstavlja, kao što se moglo videti, uspostavljanje adekvatnog i efikasnog procesa planiranja i kontrole sa ciljem povećanja profitabilnosti korporacije. U tom kontekstu mora biti uspostavljeno jasno pravilo da novac koji je uloženi na pravi način u poslovanju korporacije i kojim se dobro upravlja, generiše profit. Kako bi se profitabilnost određenog poslovnog subjekta mogla povećati neophodno je da on pre svega raspolaže dovoljnim finansijskim sredstvima koja bi trebalo da podrže razvojne poslovne ciljeve. Finansijska funkcija bi trebalo da bude tako organizovana da obezbedi da u redovnom poslovanju ne postoji zabrinutost niti mogućnost za rizik prouzrokovan neadekvatnim upravljanjem sredstvima ili trošenjem više sredstava nego što je neophodno (moguće). S tim u vezi, veoma je značajno uspostaviti adekvatne sisteme internih kontrola tako da obezbeđeni resursi ne budu korišćeni na neekonomske operacije. Troškovi, koji učestvuju u stvaranju novih novčanih sredstava i povećavaju likvidnost takođe utiču i na povećanje profitabilnosti poslovanja.
- *Maksimiziranje vrednosti korporacije.* Pored pomenutih ciljeva kada je u pitanju finansijska funkcija potrebno je još jednom istaći ovaj važan cilj. U tom kontekstu važno je još znati i da je vrednost korporacije u velikoj i tesnoj povezanosti sa njenom profitabilnošću. Maksimiziranje vrednosti (rentabilnosti ili bogatstva) korporacije nije ništa drugo nego zahtev za maksimiziranje rentabilnosti poslovnih ulaganja, tj. zahtev za stvaranje što veće nove vrednosti. U vezi s tim, svaka odluka (investiciona, finansijska) koja povećava vrednost korporacije smatra se "dobrom", dok svaka odluka koja smanjuje vrednost korporacije smatra se "lošom"⁵²¹. Maksimiziranje vrednosti kapitala je prepoznat kao zajednički cilj finansijske funkcije i ostalih poslovnih funkcija korporacije i nije ga lako ostvariti. On sadrži u sebi dva ugla

⁵²¹ Pogledati Ivaniš, Nešić (2011), *Poslovne finansije*, Beograd, Univerzitet Singidunum str 13

posmatranja. Jedan je ugao vlasnika kapitala (akcionara) a drugi korporacije kao celine. U teoriji postoji više metodologija kojim se kvantifikuje stečena vrednost. Ako se korporacije kotiraju na aktivnoj berzi (gde ima trgovanja), gde postoji tržišna vrednost akcija na taj način se onda može definisati tržišna kapitalizacija korporacije i na tako proceniti njena trenutna vrednost na tržištu. U zemljama gde ne postoji berza ili nije u dovoljnoj meri aktivna berza (plitka berza), nije realno uzimati parametar tržišne vrednosti akcija kao realan parametar za određivanja vrednosti akcijskog kapitala korporacije. U pogledu ciljeva finansijske funkcije često se maksimiziranje profita u literaturi smatra ciljem korporacije, ali ovaj cilj nije tako primaran cilj kao što je to maksimiziranje vrednosti ulaganja akcionara. Ukupna dobit nije toliko važna kao sama zarada po akciji. Čak i maksimizacija zarade po akciji, međutim, nije u potpunosti prikladna jer ne uzima u obzir vreme ili trajanje očekivanih povrata. Štaviše, zarada po akciji zasnovana je na računovodstvenoj dobiti. Iako su ovo svakako važne komponente odgovornosti finansijske funkcije, smatra se da je najvažniji učinak održavanje povoljnog gotovinskog toka poslovanja. Još jedan nedostatak cilja maksimiziranja zarade po akciji je taj što ne uzima u obzir rizik ili neizvesnost potraživanja ukalkulisanih budućih prihoda. Neki investicioni projekti koje izvode korporacije su rizičniji od drugih. Kao rezultat toga, potencijalni tok zarade po akciji mogao bi biti neizvesniji ako bi se sproveli projekti koji su po svojoj prirodi rizičniji. Pored toga, korporacija će biti manje ili više rizična u zavisnosti od visine duga u odnosu na kapital u njenoj strukturi kapitala. Ovakav tip finansijskog rizika je još jedna neizvesnost koja ima veoma važno mesto u razmišljanjima investitora kada procenjuju investiranje u određenu korporaciju. Konačno, cilj zarade po akciji ne uzima u obzir nikakvu dividendu koju korporacija može platiti. Iz navedenih razloga, cilj maksimiziranja zarade po akciji obično nije isti kao maksimiziranje tržišne cene po akciji. Tržišna cena akcija korporacije predstavlja vrednost koju su učesnici na tržištu spremni da investiraju u korporaciju.

Kada je u pitanju finansijska funkcija, potrebno je primetiti i to da se ciljevi rukovodstva mogu razlikovati od onih koje imaju vlasnici kapitala (agencijski problem). U velikim korporacijama, akcija može biti široko rasprostranjena u smislu vlasništva da stakeholderi ne mogu čak ni da saznaju ciljeve finansijske funkcije, još manje da je kontrolišu ili utiču na upravljanje. U praksi su, u velikom broju slučajeva, vlasništvo i kontrola odvojeni, što predstavlja situaciju koja omogućava rukovodstvu da deluje u skladu sa svojim sopstvenim interesima, a ne onima koji dolaze od strane akcionara.

Često se stvara slika da je izvršno rukovodstvo korporacije pod totalnim uticajem vlasnika. Akcionari, nadajući se da će rukovodstvo postupiti u najboljem interesu u pogledu akcija, prenose ovlašćenja za donošenje odluka. U tom kontekstu potrebno je osvrnuti se na Jensenovu i Mecklingovu teoriju agenture⁵²². Principali, u domenu ciljeva finansijske funkcije, da bi se uverili da rukovodstvo donosi optimalne odluke samo ako se daju odgovarajući podsticaji i samo ako je agent nadgledan. Podsticaji obuhvataju opcije na berzi, bonuse i pravo preče kupovine akcija, i one su nedvosmisleno vezane za donošenje odluka o bliskoj upravi u interesu vlasnika akcija. Monitoring koji je veoma značajan segment finansijske funkcije može se stvoriti i praktikovati povezivanjem agenta, sistematskim pregledom upravljačkih perioda, revizijom finansijskih izveštaja i

522 Jensen M., Meckling W. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure *Journal of Financial Economics*, 3.p.35-61.

izričitim ograničavanjem odluka o upravljanju. Ove aktivnosti monitoringa nužno uključuju troškove, neizbežni rezultat odvajanja vlasništva i kontrole korporacije.

Što je manji procenat vlasnika menadžera, to je manja verovatnoća da će se ponašati na način koji je u skladu sa maksimiziranjem bogatstva akcionara i to je veća potreba spoljnih akcionara da prate svoje aktivnosti. Problemi sa agenturom se javljaju i kod poverilaca (kreditora) i vlasnika kapitala koji imaju različite ciljeve, čime svaka strana promovise potrebu za uspostavljanjem kontrole druge strane. Slično tome, drugi akteri - zaposleni, dobavljači, kupci i zajednice - mogu imati različite agende i možda žele da prate ponašanje vlasnika kapitala i upravljanja. Problemi sa agencijom se javljaju u odlukama oko politike investiranja, finansiranja i raspodele dividendi od strane korporacije.

Funkcija finansija prilikom razmatranja mogućnosti finansiranja u korporaciji uključuje tri glavne odluke koje mora doneti: *odluku o ulaganju, odluku o finansiranju i odluku o otkupu dividende / učešća*. Svaka od navedenih odluka se mora uzeti u obzir u odnosu na cilj. Optimalna kombinacija sve tri odluke stvara vrednost. Investiciona odluka je najvažnija od tri odluke kada je reč o stvaranju vrednosti koja predstavlja centralni domen interesovanja finansijske funkcije. Kapitalna ulaganja predstavljaju "dodeljivanje" kapitala za investicione predloge čije se naknade realizuju u budućnosti.

Imajući na umu da buduće koristi nisu poznate sa sigurnošću, predlozi za investiranje nužno uključuju rizik. Zato ih treba proceniti u odnosu na očekivani povrat i rizik, jer su to faktori koji utiču na vrednovanje korporacije na tržištu. U odluku o ulaganju uključena je i odluka o stvarnom kapitalu i posebno onda kada imovina više ne opravdava uloženi kapital. Odluka o ulaganju, tada, određuje ukupan iznos imovine koju poseduje korporacija, strukturu kapitala i poslovno-rizični kompleks korporacije.

Pored izbora novih investicija, korporacija mora efikasno upravljati postojećim sredstvima. Finansijski direktori imaju različite stepene operativne odgovornosti u pogledu postojeće imovine oni se više bave upravljanjem tekuće imovine nego sa osnovnim sredstvima. Određivanje odgovarajućeg nivoa likvidnosti je već deo upravljanja, a njena odlučnost bi trebalo da bude u skladu sa ukupnim vrednovanjem korporacije. Iako finansijski rukovodioci imaju lošu ili nikakvu operativnu odgovornost za osnovna sredstva i zalihe, oni imaju ključnu odgovornost za dodelu kapitala ovim sredstvima zbog njihovog učešća u kapitalnim ulaganjima. U pogledu ciljeva finansijske funkcije potrebno je napomenuti i važnost samih odluka o finansiranju. Odluke o finansiranju su u direktnoj nadležnosti finansijskih direktora koji predlažu strategiju finansiranja a upravni odbori u korporacijama donose strateške odluke.

Finansijska funkcija se bavi utvrđivanjem najbolje i najoptimalnije strukture kapitala. Ono što je značajno jeste to da finansijska funkcija svojim uticajem u ovom domenu u korporacijama može promeniti kompletno stanje poslovanja promenom njene strukture kapitala, pa je zato potrebno da se postigne optimalna kombinacija finansiranja u kojoj bi tržišna cena po akciji mogla biti maksimizirana.

Optimalno finansiranje se postiže uvažavanjem različitih metoda dugoročnog finansiranja. Naglasak u ovom segmentu delovanja je, ne samo na određenim osnovama vrednovanja, već i na upravljačkim aspektima finansiranja, uz analiziranje postojećih i mogućih karakteristika, koncepata i problema koji se odnose na alternativne metode. Takođe, cilj finansijske funkcije je usmeren i u domenu istraživanja interfejsa koje korporacija primenjuje na tržištima kapitala, kao uvek promenljivim okruženjima u

kojem se donose odluke o finansiranju, ukazujući na to kako korporacija može upravljati svojim finansijskim rizikom (koji dolazi od potencijalnih promena) putem različitih sistema za zaštitu⁵²³.

U domenu ciljeva finansijske funkcije bitan segment, na koji se usmerava pažnja je i odluka korporacije koja se odnosi na iznos količine novčanih sredstava koja će biti usmerena za distribuciju akcionarima. U praksi se najčešće mogu prepoznati dva načina distribucije: gotovinska dividenda i otkup akcija. Ovo delovanje se najčešće naziva politika dividende i uključuje procenat zarade isplaćene akcionarima u novčanim dividendama, stabilnost apsolutnih dividendi u pogledu trenda, dividende na zalihama i raspodele akcija. Koeficijent sume dividende i broj otkupa akcija određuju iznos zarade zadržane u korporacijama i mora biti procenjen u cilju povećanja imovine akcionara. Vrednost akcija prema investitorima mora biti uravnotežena u odnosu na troškove u pogledu oportuniteta zadržane dobiti izgubljene kao sredstva finansijskog kapitala. I dividende i otkup udela su važni finansijski signali na tržištu, koji imaju veliki uticaj na stalne pokušaje procene buduće profitabilnost i rizika korporacije⁵²⁴.

3.4. Organizacija finansijske funkcije korporacije

Kao što bez dobre organizacije poslovanja nema dobrog upravljanja poslovanjem, tako i bez dobre i optimalne organizacije finansijske funkcije nema upravljanja finansijama korporacije.⁵²⁵

Prethodna konstatacija nameće pitanje šta predstavlja optimalni model organizacije finansijske funkcije korporacije?. Analizirajući koncept organizacije i prirodu delatnosti korporacija može se zaključiti da ne postoji gotovo identičan koncept organizacije korporacije pa čak i onih koji su iz iste delatnosti. Ako se ovo uzme u obzir može se reći da izbor modela organizacije finansijske funkcije dominantno zavisi od stepena složenosti i veličine korporacije. Svaka od njih ima „poslovnu tajnu uspeha“ koja se oslanja i na uspostavljenom organizacionom modelu.

U zavisnosti od postavljenog modela organizacije kao i poslovnog modela korporacije, potrebno je pažljivo dimenzionirati i uspostaviti organizaciju finansijske funkcije. Vrlo je bitno u razmatranju koncepta organizacije finansijske funkcije postaviti optimalan model koji će biti u mogućnosti da ostvari postavljene zadatke i ispuni definisane ciljeve na efikasan i pouzdan način i da pomogne korporaciji da ostvari zacrtane strateške ciljeve.

Specifičnosti poslovnog ambijenta mogu uticati na koncept organizacije, tok i kompleksnost izvršenja zadataka koji su joj dodeljeni. Kada se sumiraju svi faktori koji utiču na organizaciju finansijske funkcije, može se reći da ona zavisi od:

- vrste delatnosti kojom se bavi korporacija (da li se bavi proizvodnjom, da li je finansijska institucija, trgovina, da li se bavi investiranjem);
- političkog uređenja i pravne sigurnosti u poslovnom ambijentu;
- regulatornog okvira zemlje u kojoj posluje korporacija;
- organizacione strukture korporacije;
- strukture poslovnih aktivnosti u korporaciji;

523 Van Horne J.(2001): *Financial Management and Policy*, 12th Edition. Pearson. p 3-11.

524 Isto, p 3-11.

525 Zeremski V., Žarkić-Joksimović N. (1992): *Upravljanje finansijama korporacija*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd. str. 160.

- raspoloživih izvora finansiranja;
- troškova rada finansijske funkcije (u strukturi ukupnih operativnih troškova korporacije);
- opremljenosti informatičkom opremom i softverskim rešenjima finansijske funkcije;
- spremnosti korporacije da uloži u modernizaciju poslovanja finansijske funkcije;
- nivoa korporativne kulture koja postoji unutar korporacije;
- nivoa stručnosti kadra koji može da se obezbedi za rad u finansijskoj funkciji;
- procene rizika poslovanja u okruženju gde posluje korporacija;
- prepoznatih ograničenja u poslovnom ambijentu.

Dakle, konkretan oblik organizacije finansijske funkcije, pre svega, zavisi od navedenih faktora koji utiču na organizaciju, svesti izvršnog rukovodstva o značaju koji bi trebalo da ima finansijska funkcija u korporaciji, što direktno utiče na određivanje parametara koje je zadao rukovodstvo korporacije u okviru kojih može da se definiše organizacija finansijske funkcije, kao i određenih uslova u kojima se poslovanje odvija.

Bez obzira na navedene različitosti i specifičnosti finansijska funkcija u svakoj situaciji bi trebalo da definiše šta je to dodata vrednost koju može da isporuči korporaciji ispunjavanjem primarnih i sekundarnih zadataka i realizacijom definisanih ciljeva.

Pored poznavanja osnovnih elemenata strukture sistema upravljanja finansijama u korporaciji, potrebno je poštovati i uspostavljena i opšte prihvaćena načela⁵²⁶ organizovanja savremene finansijske funkcije, kao što su⁵²⁷:

- *načelo centralizacije* – određuje da se centralizuje odgovornost finansijske funkcije u obavljanju poslova, što znači da bi se i primarni i sekundarni zadaci izvršavali iz jedinstveno organizovane finansijske službe u okviru korporacije (posebno ako korporacija ima više teritorijalno dislociranih organizacionih jedinica, organizovanih kao filijale, ekspoziture, podružnice ili pogone, u daljem tekstu podružnice). Prepoznate prednosti centralizovane organizacije finansijske funkcije u odnosu na decentralizovanu organizaciju su: efikasnije odlučivanje; efektivnije upravljanje likvidnošću korporacije (veća finansijska snaga); smanjenje finansijskog i poslovnog rizika odnosno rizika upravljanja finansijama; efikasnije izveštavanje; brže i efikasnije ulaganje novčanih sredstava; bolja koncentracija i iskorišćenost finansijskog kadra, prostora i opreme; racionalnije korišćenje savremenih informacionih tehnologija; postizanje višeg stepena podele rada i specijalizacije unutar finansijske službe; bolji pregled izvršavanja zadataka finansijske funkcije; mogućnost smanjenja administracije i pojeftinjenja organizacije izvršavanja zadataka; obezbeđivanje bolje i kvalitetnije saradnje s drugim poslovnim funkcijama;
- *načelo decentralizacije* - zahteva da se deo zadataka finansijske funkcije organizuje i obavlja u više decentralizovanih finansijskih odeljenja koja se formiraju u podružnicama - u okviru korporacije. To može da ima negativne efekte na finansijsko poslovanje korporacije jer: povećava broj zaposlenih po podružnicama koji poseduju različit nivo kvaliteta u radu i odgovornosti prema obavezama; povećava rizik da su informacije, koje pripremaju zaposleni u finansijskim odeljenjima, različitog kvaliteta, kao i način prezentacije u pomoćnim poslovnim knjigama; povećava troškove poslovanja korporacije; otežava upravljanje likvidnošću cele korporacije

⁵²⁶ Videti šire: OECD (2004), *OECD Principles of Corporate Governance*, Paris: OECD

⁵²⁷ Videti šire: Kimball, M., (1953), *Corporate finance – Principles and Practice*, Littlefield: Adams&Co.

(nerealni novčani tokovi i nejedinstvena politika upravljanja likvidnošću bez adekvatne kontrole trošenja novčanih sredstava); razvodnjava, odnosno rasipa finansijsku snagu korporacije; ostavlja prostor za zloupotrebu novčanog potencijala; smanjuje efikasnost donošenja odluka; povećava potrebe za informatičkom i drugom opremom. Pored negativnih karakteristika ovog načela, određeni zadaci finansija u decentralizovanoj organizaciji finansijskog poslovanja mogu se vrlo kvalitetno obavljati u podružnicama i doprineti stabilnijem poslovanju a ogledaju se u raspodeli tereta izvršavanja pojedinih zadataka finansijske funkcije, (koji su vezani za teren na kome se odvija poslovanje korporacije – npr. blagajnički poslovi) po finansijskim odeljenjima, organizovanim u podružnicama, koja mogu efikasnije da rešavaju zadatke na licu mesta, što bi bilo složenije uraditi iz sedišta korporacije gde se nalazi i sedište finansijske funkcije (posebno ako su podružnice dosta udaljene od sedišta korporacije – npr. u različitim zemljama gde su i regulativa i poslovni ambijent drugačiji, tu se mora urediti osnovno funkcionisanje finansijske funkcije po podružnicama). Međutim, u skladu s navedenim, treba imati u vidu da prednost decentralizovanog oblika organizacije finansijske funkcije je veoma ograničeno ali istovremeno čini i nedostatak centralizovanog oblika organizacije;

- *kombinovano načelo* - kombinovanjem prethodna dva načela nastao je spoj decentralizovane i centralizovane organizacije finansijske funkcije u korporaciji. Odabir ovakvog načina organizovanja uslovljen je izborom organizacionog koncepta odnosno veličine, razuđenosti, udaljenosti delova sistema i načina organizovanja korporacije. Ovaj kombinovani oblik organizacije finansijske funkcije najviše je prisutan kod složenih korporacija. U skladu sa navedenim, centralizovano se izvršavaju zadaci i poslovi koji su od zajedničkog interesa za korporaciju kao celinu (na primer, poslovi pribavljanja sredstava, upravljanje plasmanima slobodnih novčanih sredstava, tokovi gotovine i gotovinskih ekvivalenata, deviznih sredstava, upravljanje depozitima i sl.). Drugi poslovi izvršavaju se decentralizovano, u okviru finansijskog odeljenja podružnice, pojedinačno (ono što je vezano za teritoriju). Ovaj oblik organizacije finansijske funkcije u datim uslovima omogućava da se iskoriste prednosti i izbegnu nedostaci centralizovanog i decentralizovanog oblika organizacije. Pri tome, ovde se nametnulo vrlo ozbiljno pitanje a to je obaveza finansijske funkcije da bez obzira na oblik organizovanja obezbedi proces reprodukcije nad sredstvima korporacije (Rodić, Marković, Poslovne finansije, 1982, 19-23).

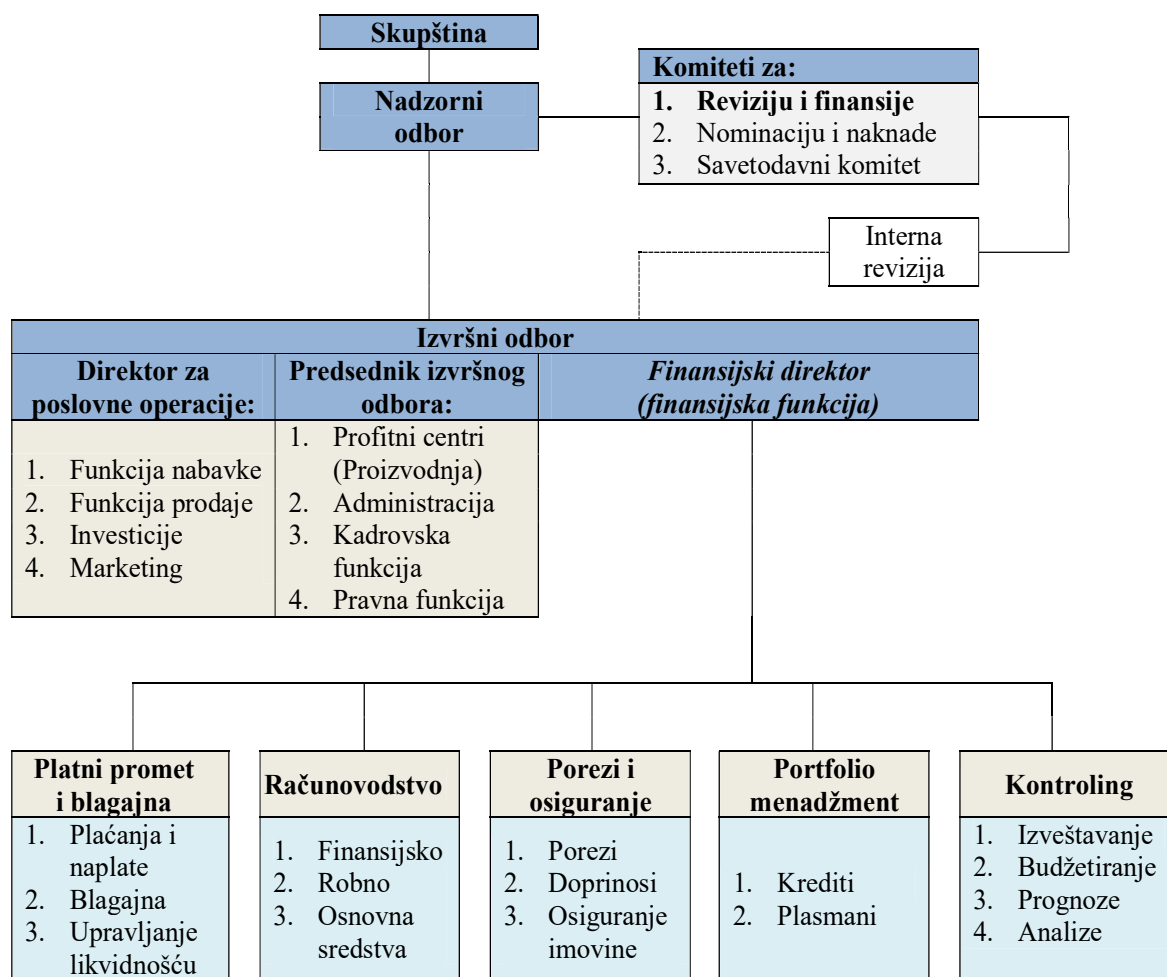
Sagledavajući gore navedena načela organizacije finansijske funkcije, potvrđuje se prethodno izneta tvrdnja da ne postoji opšte prihvaćen model organizacionog ustrojstva finansijske funkcije unutar korporacija.

Iz pomenutih razloga u stručnoj literaturi se dosta pisalo, a u stručnim krugovima dosta se diskutovalo o pitanju koji je najprimereniji oblik organizacije finansijske funkcije?. Pri tome su iznošena veoma različita mišljenja, koja nisu doprinela da se ovaj problem precizno odredi. Analogno tome, može se reći da je dobar svaki onaj oblik organizacije finansijske funkcije koji omogućava efikasno upravljanje finansijama u korporaciji kao poslovnom subjektu koje generiše profit⁵²⁸.

528 Žarkić-Joksimović N. (2003): *Upravljanje finansijama*, Grafoslog, Beograd. str. 48-49.

U skladu sa do sada rečenim, autor je osetio potrebu da, na osnovu sopstvenog iskustva, šematski prikaže načelni model organizacije finansijske funkcije korporacije.

Tabela 8. Načelna organizacija finansijske funkcije u korporaciji⁵²⁹



Na onovu prikazanog načelnog modela organizacije finansijske funkcije, može se zaključiti da je zadatak njene organizacije uspostavljanje odgovarajuće, pouzdane i efikasne organizacije finansijske funkcije u korporaciji, kao i definisanja njenog mesta, što u velikoj meri, zavisi od koncepta i zamisli, o ukupnoj organizaciji i ciljevima korporacije, od strane akcionara, generalnog direktora korporacije i izvršnih rukovodilaca, integriteta finansijskog direktora koji ima viziju kako da uspostavi najefikasniji model organizacije finansija, kao i njegove širine znanja i uspostavljenog autoriteta na bazi tog znanja i praktičnog iskustva. Analizom navedenih faktora koji utiču na organizaciju finansijske funkcije, finansijski direktor je u poziciji da može odgovorno da uspostavi primerenu i odgovarajuću organizacionu strukturu i da organizuje posao na taj način da finansijska funkcija doprinese razvoju i stabilnom poslovanju korporacije.

⁵²⁹ Perić, M., i Stefanović, S., (2013): Izazovi upravljanja finansijama u savremenim korporacijama, *Upravljačko računovodstvo*, godina 2013, broj 5-6, str. 25-37

Time se stvaraju preduslovi za uvećanje vrednosti, postizanje stabilnosti u poslovanju odnosno ispunjenju očekivanih ciljeva i zadataka koje je korporacija definisala. Ako nije uspostavljena optimalna i jasna organizacija finansijske funkcije, onda nema ni dobrog ni delotvornog upravljanja finansijama u korporaciji, a time nema ni ispunjavanja osnovne misije finansijske funkcije u ostvarivanju uspostavljenih ciljeva i zadataka.

3.5. Upravljanje finansijama u korporaciji

Sa aspekta prethodno analizirane sistematizacije osnovnih finansijskih ciljeva i zadataka korporacije potrebno je bliže odrediti ovaj pojam, tako „upravljanje finansijama označava takvu operativno-stručnu delatnost koja korišćenjem odgovarajućih metoda i instrumenata, obezbeđuje blagovremeno i optimalno izvršavanje osnovnih ciljeva korporacija“⁵³⁰. Da bi se sveobuhvatno i potpuno sagledao okvir i doprinos upravljanja finansijama u korporacijama moraju se imati na umu i procesi koji se obavljaju u finansijskoj funkciji korporacije i koji predstavljaju osnovne poluge upravljanja finansijama. Na osnovu toga može se reći da je *„upravljanje finansijama kontinuirana operativna aktivnost koja se sastoji u adekvatnom utvrđivanju kvantuma potrebnih finansijskih sredstava, njihovom pribavljanju iz najpovoljnijih izvora, racionalnoj upotrebi tih sredstava i stalnom praćenju, usmeravanju i kontroli kretanja, tj. obrta finansijskih sredstava, radi ostvarivanja finansijskih ciljeva korporacija“*. (Žarkić-Joksimović, *Upravljanje finansijama – osnove i principi*, 2010, 55). Na osnovu izloženog, može se zaključiti da finansijska funkcija ima odgovornost da odgovarajućim analizama, potkrepljenih iskustvima finansijskih eksperata, određivanjem primerenih metoda i modela, uspostavi optimalnu organizaciju finansijske funkcije u korporaciji. Implementacija i značaj prethodno rečenog, u velikoj meri zavisi od definisanog mesta i uloge finansijske funkcije u okviru konkretne korporacije. Kako bi se na realan i objektivna način sagledale i shvatile osnove postavljenog sistema upravljanja finansijama u korporaciji, moraju se prvo sagledati elementi koji čine sistem upravljanja finansijama u korporaciji (Ivaniš, Nešić, *Poslovne finansije*, 2011, 42-45):

- *Finansijski ciljevi*⁵³¹ (obezbeđenje potrebnih finansijskih sredstava, obezbeđenje likvidnosti i maksimiziranje rezultata) moraju biti jasno određeni i predstavljaju polaznu i veoma značajnu komponentu u strukturi sistema upravljanja finansijama.
- *Organizacija finansijske funkcije* u korporaciji, takođe, predstavlja izuzetno značajnu komponentu u strukturi sistema upravljanja finansijama. Dobro postavljenom organizacijom finansija u korporaciji potrebno je obezbediti da se realizuju definisani finansijski ciljevi.
- *Finansijska politika* je aktivnost koja se u domenu finansijskog poslovanja korporacije sprovodi u određenom vremenu, koristeći se odabranim metodama, principima i sredstvima, a sve to s ciljem ostvarenja ispravnosti i zakonitosti u radu i najpovoljnijih efekata u oblasti finansijskog poslovanja .
- *Finansijsko planiranje* (donošenje finansijskog plana - budžeta) predstavlja jasan alat za uspostavljanje i podizanje nivoa finansijske i poslovne discipline i realizaciju

⁵³⁰ Videti šire: Žarkić-Joksimović (2010), *Upravljanje finansijama – osnove i principi*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka, str. 53

⁵³¹ Videti šire: Gogan, P. A., *Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija*, Prometej, Novi Sad, 2004

finansijske politike korporacije kroz ostvarivanje finansijskih planova, a izraženo u finansijskim pokazateljima u određenoj dinamici u vremenu i prostoru.

- *Finansijska kontrola* – čiji je osnovni zadatak praćenje realizacije, obezbeđenje kompletnosti dokumentacije, ispitivanje alokacije, ocenjivanje svih poslova koje obavlja finansijska funkcija korporacije i korigovanje uočenih nedostataka u procesima i prezentaciji finansijskih pokazatelja korporacije. Predmet kontrolnih aktivnosti u finansijama predstavlja celokupno finansijsko poslovanje korporacije.
- *Finansijska analiza* - predstavlja analizu određenih, odnosno primerenih ključnih pokazatelja finansijskog poslovanja u korporaciji. Predmet finansijske analize definisan je u tri osnovna kriterijuma: *prvo*, finansijska analiza ključnih indikatora poslovanja služi upravljanju korporacijom, *drugo*, finansijska analiza polazi od planiranih i ostvarenih finansijskih rezultata u sprovođenju poslovne politike korporacije, i *treće*, finansijska analiza daje pouzdane i pravovremene informacije koje su neophodne za donošenje odluka o preduzimanju adekvatnih mera i iznalaženje najoptimalnijih rešenja kako bi se otklonili problemi u finansijama korporacije.
- *Finansijsko izveštavanje* predstavlja vrlo bitan deo sistema upravljanja finansijama. Osnovni cilj finansijskog izveštavanja jeste da rukovodstvu korporacije obezbedi ažurne, tačne i pouzdane podatke, sadržane u izveštajima koji pomažu u određivanju načina upravljanja korporacijom. Pri tome, struktura izveštaja i prezentovanih finansijskih pokazatelja i podataka je različita u zavisnosti od poslovnog koncepta korporacije kao i opredeljenja izvršnog rukovodstva korporacije na koji način će pratiti realizaciju uspostavljenih ciljeva.
- *Informacioni sistem finansijske funkcije* predstavlja „nervni sistem“ odnosno vrlo bitnu komponentu u sistemu optimizacije upravljanja finansijama korporacije. Implementirani informacioni sistem u finansijama korporaciji treba da doda vrednost i unapredi performanse finansijskog poslovanja korporacije na način da upravljanje finansijama učini efikasnijim, ažurnijim, pouzdanijim, lakšim, i korisnijim .
- *Finansijsko odlučivanje* - finansijsko odlučivanje predstavlja kreativnu finalizaciju u svim procesima koji se obavljaju u finansijskoj funkciji korporacije

Kada se govori o upravljanju finansijama u korporacijama mora se znati da je veoma kompleksna aktivnost. Usmerena pre svega na maksimiziranje vrednosti korporacije kao poslovnog subjekta. Upravljanje finansijama bilo koje korporacije bazirano je u suštini na odlukama o korporativnim finansijama u smislu investiranja, finansiranja i politikama dividendi. Finansijsko upravljanje podrazumeva i odgovornost za donošenje poslovnih odluka koje neposredno utiču na finansijske efekte u poslovanju korporacije. U tom smislu najvažnije odluke, koje donosi finansijska funkcija korporacije, svrstane su u tri osnovne grupe, i to (Ivaniš, Nešić, *Poslovne finansije*, 2011, 14-15):

- 1) investicione;
- 2) o finansiranju;
- 3) o dividendi.

*Investicione odluke*⁵³² - takve odluke od ključnog su značaja za uštede sa jedne strane, odnosno za stvaranje novih prihoda. Ako korporacija ima problem zbog nelikvidnosti ili zbog nedostatka kapitala, koji zbog toga treba da bude alocirani tamo gde može biti

⁵³² Videti više: Benković, S, (2006) *Operativno finansijsko poslovanje*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka.

najoptimalnije iskorišćen, takve odluke su neophodne. Finansijska funkcija je u ovom slučaju odgovorna za stvaranje okvira za donošenje odluka o racionalnom investiranju. Ovo je i najvažnija odluka u korporaciji jer podrazumeva ulaganje kapitala u realnu ili finansijsku imovinu, sa osnovnim ciljem da buduća vrednost bude veća od sadašnjih ulaganja i da se pri tome ostvari izvesna zarada.

O finansiranju - se donose odluke da bi se pribavio pozajmljeni kapital neophodan za dalji razvoj korporacije. Kao što je poznato, korporacija može do dodatnih sredstava doći iz sopstvenih ili pozajmljenih izvora, pri čemu je osnovna razlika između ovih izvora, činjenica da se na pozajmljena sredstva plaća kamata i da se ona moraju vratiti u utvrđenom roku. Finansijska funkcija ima odgovornost da uspostavi najoptimalniju i najbolju kombinaciju finansiranja (struktura kapitala) za korporaciju imajući u vidu njen potencijal i performanse.

Odluke o dividendi - odnose se na odluke koje se tiču dividende kao prinosa na akcije korporacije. U vezi s tim, svaka korporacija treba da donese odluku o tome koliko će od ostvarenog dobitka reinvestirati u poslovanje, odnosno koliki deo dobitka će izdvojiti za isplatu dividendi akcionarima. Na odluku o visini dividende utiču problem nelikvidnosti, kontinuitet i stabilnost neto dobitka i stepen rentabilnosti poslovanja korporacije.

Veza između odluka i vrednosti egzistira u domenu očekivanih novčanih tokova, diskontovanih po stopi koja se održava i rizičnosti projekata korporacije, sa jedne strane i svojevrsnog miksa aktivnosti koje se odnose na domen finansiranja, sa druge strane. Finansijske odluke koje predstavljaju globalnu aktivnost utiču na vrednost korporacije i podrazumevaju delovanje u sledećem domenu:

- upravljanje trajnim i dugoročnim kapitalom;
- upravljanje stalnom imovinom;
- upravljanje kratkoročnim finansijskim obavezama i obavezama prema dobavljačima;
- i upravljanje obrtnom imovinom.

Upravljanje finansijama obuhvata sve poslove u vezi sa obezbeđenjem potrebnih finansijskih sredstava za normalno poslovanje korporacije. Neki od njih su: izrada budžeta korporacije, obezbeđenje finansijskih sredstava u skladu s planom, praćenje realizacije budžeta, upravljanje likvidnošću korporacije, upravljanje tokovima gotovine, obezbeđenje racionalnog korišćenja finansijskih sredstava, prikazivanje realnih rezultata poslovanja, uspostavljanje i praćenje ključnih indikatora poslovanja vezanih za finansijske performanse, praćenje i primena zakonske regulative u oblasti finansija, praćenje i kontrola finansijskog poslovanja, izrada finansijskih izveštaja (godišnjeg, tromesečnih, mesečnih odnosno na osnovu zakonske regulative, po zahtevu vlasnika kapitala i rukovodstva korporacije).

3.6. Finansijska politika korporacije

Izučavajući ovu oblast, moglo se zaključiti da u literaturi postoje različiti pristupi u razjašnjenju šta obuhvata finansijska politika korporacije. Uvažavajući postojanje više modela koji određuju pojedine segmente finansijske politike korporacije, potrebno je navesti neke, kao što su:

- *Osnovna* (konstitutivna) finansijska politika. Ona u sebi sadrži:
 - ✓ Osnovna načela finansijskog poslovanja koja podrazumevaju načela: likvidnosti, rentabilnosti, stabilnosti, nezavisnosti i dr..

- ✓ Prepoznavanje finansijskog potencijala i moći (struktura finansijskih sredstava i njihova efikasnost).
- ✓ Uspostavljanje principa upravljanja finansijskim sredstvima (struktura finansijskog odlučivanja).
- *Poslovna* (tekuća) finansijska politika - što podrazumeva bavljenje sledećim segmentima:
 - ✓ Tekućom politikom finansiranja.
 - ✓ Politikom optimalnog upravljanja sredstvima.
 - ✓ Politikom upravljanja likvidnosti.
 - ✓ Politikom upravljanja sa ostvarenom dobiti (sticanja dobiti i njenom raspodelom).
- *Razvojna* finansijska politika - što podrazumeva bavljenje sledećim segmentima:
 - ✓ Politikom sticanja i raspolaganja finansijskim sredstvima.
 - ✓ Politikom finansijske podrške tržišnog razvoja.
 - ✓ Politikom finansijske podrške u modernizaciji tehničko-tehnološkog razvoja.
 - ✓ Finansiranja razvoja politike upravljanja kadrovima u korporaciji.
 - ✓ Politikom investiranja slobodnih novčanih sredstava.

U praksi poslovanja korporacija finansijskom politikom se upravlja na bazi ustanovljenih načela ili principa finansijske politike, koji po pravilu imaju za cilj da utvrde idealan poredak odnosa u finansiranju korporacija⁵³³. Takođe važno je napomenuti i to da načela finansijske politike imaju tendenciju da budu usmerena na ostvarenje cilja finansijske politike – odnosno na jačanje ukupne korporativne finansijske snage. Načela finansijske politike koja se najčešće upotrebljavaju u praksi poslovanja korporativnih poslovnih subjekata su :

- načelo likvidnosti;
- načelo rentabilnosti;
- načelo nezavisnosti;
- načelo finansijske stabilnosti;
- načelo finansiranja u skladu sa procenjenim rizikom;
- načelo elastičnosti;
- načelo optimalnog dejstva slike finansiranja.

Kada se govori o načelima finansijske politike korporacija mora se istaći i to da su ona često međusobno suprotstavljena ali i povezana. Osnovni izazovi finansijske funkcije su da se definisane finansijske politike ukomponuju u najboljem interesu ostvarivanja rezultata korporacije. U nastavku teksta, radi boljeg razumevanja, analiza će biti usmerena na svako od načela koja se javljaju u praksi poslovanja korporacija:

Načelo likvidnosti - Načelo likvidnosti obuhvata sledeće:

- likvidnost imovine korporacije;
- likvidnost korporacije;
- solventnost korporacije.

Likvidnost imovine korporacije je sposobnost i garancija date imovine da se može vrlo brzo konvertovati u gotovinu. Likvidnost imovine je, u suštini, sposobnost da se u prihvatljivom vremenu data imovina pretvori u gotovinu. Najkraće vreme i najveću sposobnost konvertovanja u gotovinu imaju: imovina uložena u utržive hartije od vrednosti koje se kotiraju na berzi, potraživanja od kupaca, kratkoročni finansijski

533 Janberg H.(1964): *Finanierungshandbuch*, Gabler, Wiesbaden.p. 52.

plasmani (plasmani do 12 meseci), zalihe proizvoda i robe, pa zalihe materijala koji će se konvertovati u gotovinu kada budu utrošene za proizvodnju proizvoda.

Likvidnost korporacije predstavlja potencijal korporacije da može da izmiri svoje obaveze prema dobavljačima po njihovom dospeću. Ovo je direktno u korelaciji sa finansijskom stabilnošću korporacije, ali i sa rokovima u kojima se mogu da konvertuju kratkoročno vezana sredstva i rokovi dospeća kratkoročnih obveza.

Solventnost predstavlja pokazatelj da korporacija ima mogućnost da isplati svoje obaveze i u najgorem scenariju a to je iz stečajne mase. Ono što je bitno ovde napomenuti, da je korporacija solventna sve dok gubitak ne pređe vrednost kapitala odnosno dok je kapital pozitivan.

Načelo rentabilnosti - Rentabilnost pokazuje koliko je ostvaren prinos na kapital odnosno potencijal korporacije da maksimizira dobit u dugom roku. Rukovodstvo korporacije želi da odobrovolji vlasnike kapitala i u svojim planovima uvek planira daprinosa na kapital bude što veći odnosno da maksimizira dobit. Ako se prinos na kapital posmatra u vidu stope rentabilnosti, ona je uslovljena strukturom kapitala i obaveza sa kamatom, odnosno visinom kamatne stope.

Načelo nezavisnosti - Načelo nezavisnosti promovise slobodu vođenja poslovne i finansijske politike u odnosu na težnju poverilaca da ostvare svoje namere kroz određene pritiske i iskazane želje. To znači da korporacija pri odlučivanju ne mora uvažavati zahteve poverilaca ako su u suprotnosti sa interesima korporacije. Nezavisno odlučivaje korporacije u odnosu na poverioce je izraženije ukoliko korporacija ima bolju finansijsku stabilnost, veću rentabilnost, permanentnu likvidnost i elastičnost. Učešće sopstvenog kapitala u strukturi pasive u velikoj meri određuje nezavisnost korporacije.

načelo finansijske stabilnosti - predstavlja odnos dugoročno vezane imovine i sopstvenog kapitala, uvećanog za dugoročna rezervisanja i za dugoročno pozajmljeni kapital (trajni i dugoročni kapital).

Finansijska stabilnost se iskazuje koeficijentom finansijske stabilnosti:

$$\text{Koeficijent finansijske stabilnosti} = \frac{\text{Dugotrajna imovina}}{\text{kapital} + \text{dugoročne obaveze}}$$

Opšte prihvaćeno shvatanje je, da se pod dugoročno vezanom imovinom podrazumeva stalna imovina i trajno obrtna imovina (stalne zalihe).

Kad je koeficijent finansijske stabilnosti viši od „1“, finansijska stabilnost je loša. Ovo znači da postoji nedostatak kapitala, i što koeficijent finansijske stabilnosti više nadmašuje jedan, finansijska stabilnost je sve lošija. To je prvi signal koji ukazuje da postoji problem sa finansijskom stabilnošću jer nema dovoljno kapitala da pokrije dugoročnu imovinu. Kada je koeficijent finansijske stabilnosti manji od „1“ to znači da je finansijska stabilnost dobra i da je kapital veći od dugoročne imovine.

Održavanje dobre finansijske stabilnosti uvek predstavlja izazov i težak zadatak za finansijsku funkciju. Finansijska stabilnost se teško može održavati ako je:

- struktura stalne imovine takva da preovlađuju zemljište, građevinski objekti i hartije od vrednosti koje se ne kotiraju na berzi i sa kojima se ne trguje;
- struktura dugoročnih obaveza takva da preovlađuju dugoročni dugovi a sa druge strane korporacija ima problem sa ispunjavanjem uslova za prodaju sopstvenih hartija od vrednosti preko berze;

- korporacija u svom poslovanju ostvaruje minimalnu dobit (ili još gore, gubitak) koja ne uvećava u značajnoj meri kapital;
- koeficijent obrta zaliha stalno opada, što znači da se stalne zalihe povećavaju.

Može da se zaključi da načelo finansijske stabilnosti, zahteva stalno jačanje dugoročno raspoloživih izvora, a posebno sopstvenog kapitala, jer se ne vraća već predstavlja bitan segment stabilnosti poslovanja.

Načelo finansiranja u skladu sa rizikom – Ako korporacija u svom poslovanju ostvaruje visoke poslovne fiksne rashode, onda ona ima visok poslovni rizik i izazov da ostvari dobit iz poslovanja. Da se to ne bi dogodilo, princip finansiranja u skladu sa rizikom zahteva da korporacija koja ima visok finansijski rizik teži da ima nizak poslovni rizik. To se može postići jačanjem sopstvenog kapitala i smanjenjem pozajmljenog kapitala. Na taj način smanjuju se rashodi od kamata a time se povećava dobitak iz poslovanja. Poslovni rizik je visok kod onih korporacija koje imaju visoka ulaganja u osnovna sredstva zbog čega je trošak amortizacije visok.

Načelo finansijske elastičnosti - Finansijska elastičnost korporacije predstavlja mogućnost prilagođavanje korporacije u dva suprotna smeru:

- potencijal za pribavljanje dodatnog kapitala;
- tendencija smanjenja kapitala i optimalnog korišćenja odnosno njegovog rentabilnog upošljavanja.

Obezbeđivanje dodatnog kapitala je neophodno u situacijama kada:

- postoje namere da se povećaju investiciona ulaganja u korporaciji;
- se želi da se redefinišu uslovi nabavke i prodaje ili
- se želi da se izvrši zamena skupljeg sa jeftinijim kapitalom.

U slučaju da korporacija ima nameru da optimizuje kapital odnosno da smanji kapital jer je prekomerno likvidna, vrlo je važno da se njene hartije od vrednosti kotiraju na listi kotacije berze.

Načelo optimalnog aktivizacionog dejstva slike finansiranja - Slika finansiranja se najbolje može videti u bilansu stanja koji je na raspolaganju svim zainteresovanim stranama – i sadašnjim i budućim poveriocima. Bilans stanja ima optimalno aktivizaciono dejstvo u sledećim slučajevima:

- kada je finansijska stabilnost dobra,;
- kada devizne obaveze ne postoje ili ako postoje potrebno je da budu nematerijalne (u slučaju opadanja vrednosti kursa);
- kada je poslovni rizik, finansijski rizik, odnosno ukupan rizik ostvarenja pozitivnog finansijskog rezultata, nizak;
- kada je učešće sopstvenog kapitala u ukupnoj pasivi relativno visoko.

Ovakve karakteristike bilansa stanja imaju optimalno aktivizaciono dejstvo na poverioce jer im daje uverenje da su njihova potraživanja sigurno naplativa. Bilans stanja ne daje optimalno aktivizaciono dejstvo slike finansiranja:

- kada je finansijska stabilnost loša;
- ako su devizne obaveze vrlo značajne a kurs domaće valute opada;
- kada korporacija posluje sa gubitkom ili u sa minimalnim dobitkom i
- kada je učešće pozajmljenog kapitala u pasivi veće od sopstvenog kapitala.

U navedenim okolnostima poverioci će češće preispitivati svoje uslove poslovanja sa takvim dužnikom, u smislu povećanog rizika i pooštavanja uslova poslovanja pa čak i donošenja odluke da se prekine poslovna saradnja. Osnovna misija ovog načela je da se u javnosti emituje što bolja slika o poslovanju korporacije i obezbedi optimalna slika finansiranja.

3.7. Ocena finansijskog položaja korporacije

Ocena finansijskog položaja korporacije može biti posmatrana u pogledu dva koncepta, koja se pojavljuju u teoriji i praksi, i to su⁵³⁴:

- 1) Tradicionalni koncept finansijskog položaja zasnovanog na sigurnosti i likvidnosti.
- 2) Savremeni, globalni koncept finansijskog položaja zasnovan na međunarodnim računovodstvenim standardima.

Tradicionalni koncept finansijskog položaja, zasnovanog na sigurnosti i likvidnosti

Gledano sa aspekta teorije veoma je teško precizno definisati finansijski položaj, tačnije, finansijsku situaciju određenog poslovnog subjekata, naročito ukoliko se govori o dimenziji ekonomsko - finansijskog fenomena. U tom kontekstu mogu se prepoznati različiti načini definisanja finansijskog položaja, koji su naravno različiti u zavisnosti od diferentnih polaznih pristupa u procesu pojmovnog uopštavanja same tematike. Posmatranjem ove tematike, u literaturi se mogu prepoznati brojni pokušaja definisanja finansijske situacije. Tako Pierre Conso, u svojoj knjizi *La Gestion financiere de l'entreprise*, za finansijsku situaciju korporacije kaže da se ona definiše „kroz sposobnost korporacije da održi stepen likvidnosti, dovoljan da osigura permanentno usklađivanje monetarnih tokova“.⁵³⁵ Pierre Conso takođe smatra da se konfrotiranjem između stepena likvidnosti elemenata aktive, i, stepena dospelosti obaveza" određuje finansijski položaj⁵³⁶. Na osnovu ovoga može se zaključiti da Conso, pod ovim pojmom, tretira, samo, finansijsku konstituciju u užem smislu.

Analizirajući definiciju likvidnosti koja kaže da likvidnost predstavlja moć korporacije da servisira dospele kratkoročne obaveze, nameće se zaključak da je potrebno sumu odliva novčanih sredstva obezbediti sa adekvatnim prilivom novčanih sredstava. Uspostavljanje mehanizma kojim će se likvidnost korporacije održavati na zadovoljavajućem i stabilnom nivou predstavlja ozbiljan zadatak za finansijsku funkciju. Sasvim je normalno u poslovanju da postoji povremena neusaglašenost između odliva, i priliva novca i to ne mora da znači da korporacija ima poslovni problem. Ako se u analizi finansijske situacije uzme u obzir razmišljanje Prof. dr Mihaila Kovačevića, on posmatra finansijsku situaciju u širem smislu i kaže da korporacija ima je dobar finansijski položaj "ako ima dovoljno sredstava za izvršenje postavljenog poslovnog zadatka ako postoje skladniji odnosi između osnovnih i obrtnih sredstava u celini ako unutar svake ove grupe nisu poremećeni normalni odnosi između njihovih konstitutivnih elemenata, ako su rokovi naplate potraživanja relativno kraći ako su sopstveni izvori jače zastupljeni od

⁵³⁴ Vidaković S. (2001): *Analiza poslovanja korporacija u tržišnoj privredi*, Mala knjiga, Novi Sad .str. 16.

⁵³⁵ Isto. str. 16.

⁵³⁶ Isto. str. 16.

tuđih, ako su rokovi vraćanja pozajmljenih sredstava duži, ako je kamata na pozajmljena sredstva manja i dr⁵³⁷.

Ako se analiziraju tradicionalni pokazatelji i karakteristike poslovanja korporacija, može se zaključiti da većina entiteta, bez obzira na različitu prirodu poslovanja, u strukturi aktive imaju oko 2/3 u vrednosti osnovnih sredstava, dok samo 1/3 vrednosti otpada na vrednost obrtnih sredstava. Izložena srazmera predstavlja svojevrsan standard koji je karakterističan za bilansnu aktivu. Ukoliko se i dalje analiziraju pozicije aktive vrednu pažnju zaslužuje i pozicija obrtnih sredstava. Finansijska situacija korporacije može biti u značajnoj meri unapređena, ukoliko bi se skratili rokovi naplate potraživanja od kupaca. Ovo nosi sa sobom i jedan rizik prekomerne upotrebe date opcije, a to je da postoji velika verovatnoća da se kupac okrene ka drugom dobavljaču koji nudi povoljnije uslove. Ovdje izlazi na videlo tržišna komponenta poslovanja između korporacije i njenih konkurenata.

Ako bi analizirali bilansnu pasivu, posebnu pažnju zaslužuje analiza odnosa sopstvenog kapitala u odnosu pozajmljeni kapital. Daleko je zahtevnije i teže da se u poslovanju postigne da, sopstveni izvori sredstava budu veći u odnosu na pozajmljene izvore sredstava. Standardna je situacija da korporacije u određenom obimu koriste pozajmljene izvore sredstava. Prava je retkost da neka korporacija u potpunosti raspolaže sa sopstvenim izvorima finansiranja. Od velikog je značaja da se naglasi da i one korporacije koje nemaju potrebu da koriste tuđe izvore sredstava, to čine.

Kada se, usled iskazane potrebe, donese odluka da se pribave neophodna sredstva koja treba da pomognu korporaciji da održi kontinuitet poslovanja, vrlo je bitno da se obrati pažnja na ugovaranje kamata na pozajmljene izvore sredstava. U tom slučaju je od velike važnosti za korporaciju da se ispregovara cena korišćenja pozajmljenih izvora sredstava i to da bude na što nižem nivou.

Nesumnjivo je da prof. Kovačević, u svojoj analizi, pored finansijske strukture sredstava i strukture izvora sredstava obuhvatio i cenu tuđih sredstava. Ovakav način posmatranja finansijskog položaja prisutan je i kod većine autora. Tako na primer, prof. Stevanović smatra da je finansijski položaj određen, u prvom redu, „ukupnim iznosom ulaganja i njihovom strukturom zatim strukturom izvora finansiranja i napokon relacijama koje postoje između pojedinih delova ulaganja i odgovarajućih izvora finansiranja“⁵³⁸. Detaljnim proučavanjem definisanja finansijskog položaja, bavio se i prof. Stevanović. Prema njemu, definicija finansijskog položaja je analizirana iz tri dimenzije. Na osnovu prve dimenzije posmatranja finansijskog stanja korporacije, odgovor nam daje aktivna (dugovna) strana bilansa stanja. U tom smislu, bitno je sagledavanje ukupnih potreba za sredstvima i to po količini i kvalitetu sredstava koja će se koristiti u procesu rada. Drugu dimenziju predstavlja činjenica da korporacija treba da obezbedi dovoljne i adekvatne izvore sredstava kako bi se obezbedio kontinuitet poslovanja. Adekvatnost izbora izvora sredstava treba da obezbedi optimalnu strukturu izvora finansiranja. U slučaju pogrešnog izbora kombinacije ili jednog izvora sredstava u značajnoj meri se može pogoršati tržišna odnosno finansijska pozicija korporacije.

Poslednja, treća dimenzija skreće pažnju na kvalitativan odnos između aktivne i pasivne strane bilansa stanja.

537 Isto. str. 17.

538 Isto. str. 17.

Na finansijsku situaciju korporacije mogu da utiču mnogi faktori od kojih prednjače: bonitet inicijalne finansijske strukture korporacije, poslovna aktivnost korporacije, brzina obrta sredstava, privredni sistem, mere ekonomske politike, inflatorna kretanja, i dr.,

Shvatanje finansijskog položaja korporacije

Već duži period unazad se ekonomski eksperti trude da definišu principe za izbor izvora finansiranja kojim će se finansirati potrebna sredstva za rad korporacije. Uspostavljanje principa ili pravila finansiranja, sa jedne strane treba da pomognu najvišem rukovodstvu korporacije da mogu da donose odluke o načinima finansiranja, a sa druge strane investitorima da ocene bonitet i finansijsku snagu korporacije u koju hoće da ulažu ili da je kreditiraju. Uspostavljanje transparentnih pravila finansiranja ima za cilj zaštitu poverilaca koji teže da utvrde precizan imovinski bilans, a koji treba da sadrži realnu sliku imovinskog potencijala. Time poverioci žele da veruju da je ulaganje sigurno i da je korporacija likvidna da izvršava svoje obaveze odnosno da ima potencijal da svoje obaveze može finansirati iz sopstvenog kapitala. U tom slučaju će kreditna sposobnost korporacije biti pozitivno ocenjena. Ovako definisan tradicionalni pristup u sebi sadrži minimalan rizik koji jeste i najprihvatljiviji od strane poverilaca.

Pored gore opisanog tradicionalnog shvatanja investitora i kreditora u proceni kreditne sposobnosti kreditiranog (da finansira obaveze sopstvenim kapitalom), u današnje vreme zasnivanje primarne sigurnosti je na ostvarenom rezultatu poslovanja a sekundarne sigurnosti na stanju, što doprinosi menjanju klasičnog shvatanja kreditne sposobnosti. Racionalan pristup u upravljanju finansijama korporacije, znači maksimalnu sigurnost odnosno likvidnost i da je potpuno izvesno ostvarivanje maksimalne rentabilnosti.

Ni jednom finansijskom direktoru korporacije nije jednostavna situacija kada mora da se zaduži da bi obezbedio finansijska sredstva. To predstavlja opterećenje koje nameće obavezu da tako nabavljena finansijska sredstva budu na najbolji mogući način iskorišćena. Ovde je vrlo bitno voditi računa da se korporacija ne zaduži iznad svojih mogućnosti jer u protivnom može doći do prekomernog zaduženja i preuzimanja ozbiljnog finansijskog rizika.

Svaka korporacija mora da izanalizira svoju finansijsku poziciju i da tom prilikom opredeli koje će da koristi principe finansiranja u svom radu. Ovde se definiše koliko će korporacija finansirati rad iz sopstvenih a koliko iz pozajmljenih izvora finansiranja. Ako se odluči da se poslovne aktivnosti korporacije finansiraju dominantno iz pozajmljenih izvora finansiranja onda za tu odluku moraju da znaju i poverioci kako bi odredili stepen poslovnog rizika koji mogu preuzeti u poslovnoj saradnji sa korporacijom. Osnovni pokazatelj stepena sigurnosti, koji koriste poverioci u analizi, predstavlja garantna supstanca.

Uvažavajući nove principe i načela, odnosno noviji koncept shvatanja sigurnosti finansijskog položaja korporacije, važnost garantne supstance kod kreditora i dalje igra vrlo bitnu ulogu kao instrument obezbeđenja ali nije više u primarnom fokusu. Moderan koncept je ponudio „mix pravila finansiranja“, gde je osnovni zahtev prilagođavanje koncepta finansiranja, strukturi i potrebama poslovanja konkretne korporacije.

Prilagođavanjem koncepta finansiranja korporacije, moraju se uvažiti odgovarajući nivo respektovanja načela likvidnosti, profitabilnosti i sigurnosti. Bitno je napomenuti da se svi prethodno navedeni principi moraju poštovati u većoj ili manjoj meri (u zavisnosti od strukture korporacije i apetita na konkretnom tržištu) jer oni imaju ozbiljan uticaj na

donošenje poslovnih odluka. Ako se uspostavi optimalni odnos između principa rentabilnosti i likvidnosti, ovim će biti zadovoljen i princip sigurnosti, što je upravo zadovoljenje principa tranzitivnosti.

Finansijski položaj korporacija i postizanje ciljnih veličina uspeha

Kada možemo da konstatujemo da je finansijski položaj korporacije zadovoljavajući? To možemo uraditi kada je obezbeđena kontinuirana likvidnost i stabilna naplata potraživanja od kupaca, kada se redovno plaćaju obaveze prema dobavljačima, kada je postavljena dobra relacija između stalne i obrtne imovine (što zavisi od industrije u kojoj posluje korporacija), kada je uspostavljen dobar odnos između sopstvenog i pozajmljenog kapitala i u tom kontekstu, ako su povoljni uslovi pod kojima je uzet pozajmljeni kapital (niža kamata a rokovi vraćanja duži) i dr.

U situaciji kada se korporacija opredeli da prolongira rokove plaćanja obaveza prema dobavljačima (neurednost u plaćanju) postoji ozbiljan rizik da se dobavljači okrenu solventnijim kupcima ili da počnu sa kašnjenjem isporuke robe ili usluga što može da poremeti poslovne procese u korporaciji. Konzistentno tome, ako korporacija smanji rokove za plaćanje kupaca odnosno ako smanji rokove naplate svojih potraživanja od kupaca sa namerom da unapredi svoje poslovanje i poboljša likvidnost, postoji rizik da izgubi te kupce. I jedno i drugo može da predstavlja negativnu stranu implementacije uspostavljene strategije u odnosu na dobavljače i kupce.

Ako se napravi analiza pribavljanja izvora sredstava, kao što je već prethodno i pomenuto u tradicionalnom pristupu, najsigurnije je osigurati poslovanje sopstvenim izvorima sredstava. Danas ovo nije slučaj ako govorimo o korporacijama koje su u ekspanziji. One se pretežno oslanjaju na jeftinije pozajmljene izvore kapitala radi finansiranja razvoja svoga potencijala. Ovo ne treba da zabrinjava ako se pozajmljeni kapital koristi za proširenje delatnosti koja će doprineti bržem obrtu i rastu potencijala iz koga će se i vratiti pozajmljeni izvori. Obrnuto, ako se pozajmljeni izvori koriste za potrošnju, onda to nije dobro za korporaciju jer će u jednom momentu da počne da se „jede“ i sopstveni kapital.

Korporacije se odlučuju da se zaduže posebno, kada mogu da pribave jeftinije izvore finansiranja, sa kojima mogu da obezbede bolju finansijsku poziciju i da, korišćenjem tih izvora, ostvare dobru zaradu. Ovde presudnu ulogu ima visina kamate kao i rokovi za vraćanje pozajmljenih izvora finansiranja. Neretko se dešava da matična korporacija internim finansiranjem, uz povoljne uslove, pomogne ćerkama kompanijama da realizuju određene poslovne zamisli u ekonomskom ambijentu u kome rade. Ovim matična korporacija direktno ostvaruje prinos u vidu kamate na pozajmljena sredstva i indirektno stimuliše ćerku kompaniju da ostvari bolji poslovni rezultat. Sa druge strane ćerka kompanija korišćenjem jeftinijih pozajmljenih izvora može da realizuje svoje poslovne ciljeve, ostvari određene benefite u prevremenom plaćanju obaveza - u vidu diskonta a time i poboljša svoju finansijsku poziciju, poboljša likvidnost i ostvari bolje prinose na kapital.

Analizom ukupne finansijske situacije i uticaja određenih poslovnih odluka oko politike finansiranja, jedna determinanta može značajno uticati na finansijski položaj korporacije. Poboljšanje racio pokazatelja poslovanja može se ostvariti smanjenjem negativnih uticaja na poslovanje korporacije, do optimalno prihvatljivih granica.

3.8. Racio analiza finansijskih pokazatelja

Racio analiza predstavlja jedan od najčešće korišćenih instrumenata finansijske analize, odnosno racio analiza predstavlja metodu finansijske analize kojom se sumiraju ključni odnosi i rezultati i koji ukazuju na finansijske performanse korporacije, odnosno ispituju se i ocenjuju finansijski položaj i uspešnost poslovanja korporacije. Informacionu podlogu za finansijsku analizu čine finansijske analitičke evidencije iz kojih se generišu osnovni finansijski izveštaji o stanju i uspehu poslovanja korporacije, odnosno bilans stanja i bilans uspeha, a u novije vreme i bilans tokova gotovine i statistički aneks.

Kako bi rukovodstvo uspešno upravljao korporacijom, njenim performansama i uspevao da kreira prinos za vlasnike, važno je da raspolaže adekvatnom i kvalitetnom informacionom bazom. Za realizaciju kreiranih ciljeva, ostvarivanje poslovne strategije, važno je da organi upravljanja korporacijom obavljaju prikupljanje i analizu svih informacija koje su važne za poslovanje korporacije. Svaka korporacija je zakonski obavezna da poseduje računovodstveni sistem koji beleži poslovne događaje i transakcije koje se odvijaju u okviru korporacije, i sa okruženjem, a kao finalni proizvod generišu se finansijski izveštaji koji pružaju relevantne informacije. Podaci u finansijskim izveštajima poseduju višestruki značaj za rukovodstvo, investitore, kreditore, poslovne partnere, ali i zaposlene i naravno državne organe. To je moguće videti i u tvrdnji da je profesionalizacija uprave, uslovljena podvajanjem vlasništva od upravljanja korporacijom, i izražena disperzija vlasništva, koja značajno udaljava akcionare od stvarnih dešavanja u korporaciju, proširili su značaj finansijskih izveštaja.⁵³⁹

Korporativno finansijsko izveštavanje reprezentuje bogat i važan izvor informacija kako za vlasnike kapitala tako i za rukovodstvo korporacije. Uzimajući u obzir činjenicu da u korporacijama vlasnici kapitala ne obavljaju funkciju korporativnog upravljanja, već je ona poverena i prenesena na profesionalni rukovodstvo njihova sposobnost i stručnost u vođenju korporacije se najčešće procenjuje na bazi vrednosti i pokazatelja koji su predočeni u finansijskim izveštajima. Ako vlasnici kapitala posmatranjem finansijskih izveštaja nisu zadovoljni postignutim rezultatima, ili ukoliko nije postignuta očekivana finansijska struktura, ili ako se generišu negativni novčani tokovi, ili ne generiše očekivan prinos, oni mogu kreirati odluku o razrešenju direktora. Ukoliko sa druge strane, rukovodstvo realizuje postavljene ciljeve i sprovodi usvojene strategije, ostvaruje pozitivne i visoke rezultate poslovanja, tada dobija pravo na određene bonuse i ostale pripadajuće beneficije. Kako bi rukovodstvo moglo da ostvari postavljene ciljeve važno je da se njihove upravljačke aktivnosti budu bazirane na računovodstvenoj informacionoj podlozi i finansijskim izveštajima i analizama istih.

Kada govorimo o procesu korporativnog upravljanja direktori bi trebalo da budu upoznati sa svim postojećim transferima imovine, kapitala, obaveza, prihoda i rashoda, profitabilnosti i ostalih informacija koje se nalaze u finansijskim izveštajima, jer na bazi njih donose niz potrebnih odluka. Mogućnost za prihvatanje većine odluka, bilo da se radi o kratkoročnim ili o dugoročnim, može se izvršiti procena analizom projekcije njihovog uticaj na određene pozicije i njihove vrednosti prezentovane u korporativnim finansijskim izveštajima koji postoje. Kako bi rukovodstvo bilo uspešno u domenu korporativnog upravljanja, jedna od bazičnih pretpostavki jeste da korporativne finansijske izveštaje pre

539 Malinić D., Milićević V., Stevanović N.(2012):*Upravljačko računovodstvo*, Univerzitet u Beogradu.str. 43

svega razumeju, ali i analiziraju. Finansijskom analizom ovih izveštaja moguće je utvrditi se gde se korporacija i njeno poslovanje nalaze u konkretnom momentu, ali se može predvideti i projektovati finansijsko stanje u budućnosti. Putem analize direktori koji su nadležni za konkretnu problematiku mogu spoznati slabosti koje postoje i preuzeti adekvatne mere i akcije u cilju njihovih minimiziranja ili anulacije.

Ukoliko rukovodstvo u procesu upravljanja kreira odluku o investiranju, a da pri tome korporacija ne raspolaže sa dovoljno sredstava za finansiranje određenih investicija, apliciraće ili kod investitora (akcionara, berze) ili kod bankama. Korporativno finansijsko izveštavanje zapravo reprezentuje bazu za komunikaciju korporacije sa investitorima, kreditorima, i ostalima koji imaju interes ili uticaj na poslovanje konkretne korporacije. Kako bi investitor kreirao odluku da li da investira svoj kapital u određenu korporaciju u vidu akcija i time postane njen akcionar, potrebne su mu određene informacije koje zapravo potiču iz finansijskih izveštaja, kako bi imao uvid u efikasnost upravljanja imovinom korporacije, ali i uvid u njenu likvidnost, prethodni i trenutni finansijski položaj, finansijsku strukturu, i sve ostale relevantne činjenice. Ukoliko govorimo o kreditorima važno je reći da su njima pored navedenih informacija, veoma značajni izveštaji o novčanim tokovima jer su oni predstavljaju bazu za finansiranje obaveza, tačnije kamate i otplate glavnice.

Za potrebe finansijske analize najčešće se koriste tri osnovne grupe pokazatelja koji se izvlače iz bilansa stanja i bilansa uspeha, to su: *pokazatelji (racia) aktivnosti*, *pokazatelji (racia) strukture* i *pokazatelji (racia) rentabilnosti*. Racio analiza je praktično sredstvo kontrole u procesu upravljanja finansijskim sistemom i podizanja finansijske discipline korporacije jer omogućava (Ivaniš, Nešić, *Poslovne finansije*, 2011, 200):

- sagledavanje trendova u finansijskom poslovanju korporacije;
- poređenje finansijskih karakteristika konkretne korporacije s drugim korporacijama u okviru iste delatnosti ili privredne grane;
- utvrđivanje međusobnih veza između faktora koji utiču na finansijski rezultat poslovanja korporacije.

Finansijska funkcija korporacije bi, prilikom vršenja racio analize poslovanja, trebalo da koristi najprimerenije i najkorisnije racio pokazatelje za svoje poslovanje. Ne postoji uniformni model korišćenja racio analize. One korporacije koje nemaju prilagođenu strukturu racio analize mogu imati problema s donošenjem pogrešnih zaključaka i odluka, što se može negativno odraziti na poslovanje i razvoj korporacije. Racio pokazatelji nemaju karakter apsolutnih mera za kontrolu poslovanja korporacije. Njih treba smatrati zajedničkim imeniteljem za analizu razvoja finansijske strukture i postignutih rezultata u prošlosti jedne korporacije i upoređivanje sa uporedivim rezultatima iz okruženja, a na osnovu čega se mogu izvući pouke za predviđanja i poslovnu orijentaciju u budućnosti.

Kao što se iz prethodnog moglo zaključiti, racio analiza reprezentuje najčešće upotrebljavan instrument analize finansijskih izveštaja. U okviru racio analize preračunavaju se koeficijenti koji pokazuju izgled ključnih performansi korporacije. Koeficijente koji se dobiju je neophodno je interpretirati na odgovarajući način, a to se najčešće vrši njihovim poređenjem sa koeficijentima iz prethodnog posmatranog period (na primer: dve uzastopne godine poslovanja), ili sa koeficijentima koji se ostvaruju u istoj privrednoj grani u okviru koje korporacija posluje ili sa vrednostima koeficijenata konkurentskih korporacija sa kojima se dotična korporacija poredi.

Sa aspekta informacija koje se dobijaju na bazi koeficijentata racio analize mogu se, na drugi način od prethodno navedenog, predstaviti racio pokazatelji i to:

- 1) pokazatelji likvidnosti;
- 2) pokazatelji poslovne aktivnosti;
- 3) pokazatelji rentabilnosti;
- 4) pokazatelji finansijske strukture i
- 5) pokazatelji tržišne vrednosti.

Pokazatelji likvidnosti

Koeficijenti likvidnosti se determinišu sa ciljem da se utvrdi da li korporacija poseduje mogućnosti da izmiruje dospele obaveze, a da pri tom održi odgovarajuću strukturu sredstava i dobar kreditni bonitet. Likvidnost korporacije se prati utvrđivanjem racia likvidnosti, uglavnom se prilikom analize finansijskih izveštaja koriste sledeća racia:

- opšti racio likvidnosti (current ratio);
- rigorozni racio likvidnosti (quick ratio);
- racio trenutne likvidnosti;
- neto obrtna sredstva.

Opšti racio likvidnosti se izračunava kao odnos tekućih sredstava i tekućih obaveza korporacije, kao standard za ovaj racio se uzima odnos 2:1 uz određenu dozu opreznosti. U slučajevima kada je ovaj racio manji od 1, taj podatak se shvata kao signal da će korporacija u narednom periodu ostati bez gotovine, i verovatno potražiti nove izvore gotovine kroz zaduživanje ili dokapitalizaciju⁵⁴⁰.

$$\text{Opšti racio likvidnosti} = \frac{\text{Obrtna sredstva (gotovina + kupci + zalihe)}}{\text{Kratkoročne obaveze (kratkoročni krediti + dobavljači)}^{541}}$$

Rigorozni racio likvidnosti reprezentuje odnos tekuće aktive umanjene za zalihe i tekućih obaveza korporacija. Stanje tekuće likvidnosti je prihvatljivo ukoliko je rigorozni racio u odnosu 1:1. Dati odnos treba prihvatiti uz određenu opreznost jer se potraživanja od kupaca svrstavaju u lako likvidna sredstva, pri čemu je neophodno razmotriti rokove dospeća za naplatu, koeficijent njihovog obrta, kašnjenje i nenaplativost potraživanja od kupaca⁵⁴².

$$\text{Rigorozni racio likvidnosti} = \frac{\text{obrotna sredstva} - \text{zalihe}}{\text{kratkoročne obaveze}}^{543}$$

Primenom *racija trenutne likvidnosti* posmatra se da li je korporacija likvidna u datom momentu, tj. da li raspolaže sa dovoljno sredstava da izmiri dospele obaveze. Ukoliko je njegova vrednost jednaka ili veća od jedan smatra se da je trenutna likvidnost zadovoljavajuća

$$\text{Racio trenutne likvidnosti} = \frac{\text{Raspoloživa novčana sredstva}}{\text{Dospele obaveze}}^{544}$$

540 Isto. str. 133

541 Barjaktarović L., Jović Z., Milojević M.(2013):*Poslovne finansije*, Univerzitet Singidunum. str.133

542 Isto. str. 134

543 Isto. str. 134

544 Isto. str. 134

Ukoliko se posmatra likvidnost jedne korporacije veoma važno je razmotriti i neto obrtna sredstva, jer što su ona veća onda je i likvidnost veća.

Neto obrtna sredstva (working capital) = Obrtna sredstva – kratkoročne obaveze⁵⁴⁵

Pokazatelji poslovne aktivnosti

Korporacije „ulaže u poslovna sredstva, obrtna i fiksna, sa namerom da ih koristi efikasno što implicitno pretpostavlja težnju da se sa što manjim ulaganjima ostvari što veći obim poslovne aktivnosti“.⁵⁴⁶ Korporacija mora u kontinuitetu da ulaže u poslovna sredstva i da sa što manjim ulaganjima ostvari što veću poslovnu aktivnost, kako bi obezbedila opstanak na tržištu i dalji razvoj.

Racija poslovne aktivnosti pokazuju koliko korporacija efikasno raspolaže svojom aktivom. Smatra se da su uspešnije one korporacije koje imaju relativno visoka racija obrta stalne i obrtne aktive, i obrnuto. Najvažniji koeficijenti poslovne aktivnosti su sledeći:

Koeficijent obrta kupaca. Dole navedeni koeficijenti se analiziraju u zavisnosti od kreditnih uslova koji su dati kupcima, prosečnog perioda naplate, i obima realizacije.

$$\text{Koeficijent obrta kupaca} = \frac{\text{Neto prihodi prodaje}}{\text{Prosečan saldo kupaca}}$$

$$\text{Prosečan saldo kupaca} = \frac{\text{Kupci u tekućem periodu} + \text{kupci u prethodnom periodu}}{2}$$

$$\text{Prosečan period naplate potraživanja} = \frac{365 \text{ (dana)}}{\text{Koeficijent obrta kupaca}}^{547}$$

Koeficijent obrta dobavljača. Ovim pokazateljima se može razmotriti kojom brzinom korporacija izmiruje svoje obaveze prema dobavljačima, i treba ih analizirati u kontekstu kreditnih uslova koji su korporaciji odobreni od strane dobavljača.

$$\text{Koeficijent obrta dobavljača} = \frac{\text{Godišnja nabavka materijala i usluga na kredit}}{\text{Prosečan saldo dobavljača u toku godine}}$$

$$\text{Prosečno vreme plaćanja} = 365 \text{ (dana)} / \text{Koeficijent obrta dobavljača}$$

$$\text{Prosečno vreme plaćanja} = \frac{365 \text{ (dana)}}{\text{Koeficijent obrta dobavljača}}^{548}$$

Koeficijent obrta zaliha. Za efikasno upravljanje zalihama potrebno je utvrditi pojedinačne pokazatelje obrta za svaku vrstu zaliha. Upravljanje zalihama znači postizanje bržeg obrta zaliha.

$$\text{Koeficijent obrta zaliha} = \frac{\text{Cena koštanja realizovanih proizvoda}}{\text{prosečan saldo zaliha}}$$

$$\text{Prosečno vreme trajanja jednog obrta} = \frac{365 \text{ (dana)}}{\text{Koeficijent obrta zaliha}}$$

545 Knežević G.(2013): *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd. str. 132

546 Krasulja D, Ivanišević M.(2007): *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd. str. 26

547 Barjaktarović L., Jović Z., Milojević M.(2013): *Poslovne finansije*, Univerzitet Singidunum. str 138

548 Isto. str. 139

$$\text{Period prodaje zaliha} = \frac{\text{Saldo zaliha po završnom bilansu}}{\text{Prosečan iznos dnevnih prodaja}}$$

$$\text{Period konv. zaliha u gotovinu} = \text{Period prodaje zaliha} + \text{Period naplate potraživanja}^{549}$$

Koeficijent obrta ukupnih obrtnih sredstava. Ovaj koeficijent pokazuje efikasnost upotrebe ukupnih obrtnih sredstava za finansiranje troškova i rashoda.

$$\text{Koeficijent obrta ukupnih obrtnih sredstava} = \frac{\text{Ukupni poslovni rashodi}}{\text{Prosečna obrtna sredstva}}$$

$$\text{Pros. obrtna sredstva} = \frac{\text{Obrtna sredstva na početku} + \text{Obrtna sredstva na kraju godine}}{2}^{550}$$

Koeficijent obrta neto obrtnih sredstava. S obzirom da se kod ovog racija neto prihodi od realizacije nalaze u brojiocu, a prosečna neto obrtna sredstva u imeniocu, visok iznos ovog koeficijenta je nepovoljan za korporaciju. Veći koeficijent znači manju pokrivenost obrtnih sredstava dugoročnim izvorima, što je nepovoljno za likvidnost korporacije.

$$\text{Koeficijent obrta neto obrtnih sredstava} = \frac{\text{Neto prihodi od realizacije}}{\text{Prosečna neto obrtna sredstva}}^{551}$$

Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava. Pri analizi ovog koeficijenta ne postoji neki standardni kriterijum normale.

$$\text{Koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava} = \frac{\text{Neto prihodi od prodaje}}{\text{Ukupna poslovna imovina}}^{552}$$

Koeficijent obrta sopstvenih sredstava. Sopstvena sredstva reprezentuju deo poslovne imovine koja potiču iz sopstvenih izvora finansiranja. Koeficijent obrta sopstvenih sredstava pokazuje koliko efikasno se upravlja sopstvenim sredstvima.

$$\text{Koeficijent obrta sopstvenih sredstava} = \frac{\text{Neto prihodi od realizacije}}{\text{Prosečna sopstvena sredstva}}^{553}$$

Pokazatelji finansijske strukture

Sredstva prikazana na strani aktive u bilansu stanja korporacije finansiraju se iz diferentnih izvora finansiranja prikazanih na strani pasive, tačnije iz obaveza, odnosno sopstvenog kapitala. Pokazatelji finansijske strukture su veoma važno sredstvo u proceni finansijskog položaja korporacije, pa se stoga u pokazatelje finansijske strukture i zaduženosti najčešće svrstavaju sledeći indikatori: odnos pozajmljenih prema ukupnim izvorima finansiranja, racio zaduženosti prema kapitalu, debt to equity ratio, racio pokrića kamata, racio pokrića stalne imovine. Kada se pozajmljeni izvori finansiranja, bilo kratkoročni ili dugoročni podele sa ukupnim izvorima odnosno sredstvima, kako obrtnim tako i fiksnim, dobija se relativno učešće pozajmljenih izvora u finansiranju ukupnih poslovnih sredstava.⁵⁵⁴ Odnos pozajmljenih naspram ukupnih izvora finansiranja se

549 Barjaktarović L., Jović Z., Milojević M.(2013): *Poslovne finansije*, Univerzitet Singidunum. str. 139

550 Isto. str. 140

551 Isto. str. 140

552 Isto. str. 141

553 Isto. str. 141

554 Krasulja D, Ivanišević M.(2007): *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd.str. 37

poredi sa postojećim istorijskim vrednostima i granskom prosekom, a izračunava se na sledeći način:

$$\text{Odnos pozajmljenih i ukupnih izvora} = \frac{\text{Pozajmljeni izvori (dugoročni + kratkoročni)}}{\text{Ukupna aktiva}}^{555}$$

Racio zaduženosti dobija se iz odnosa pozajmljenih izvora i akcijskog kapitala, i stoga što je njegova vrednost niža to predstavlja veću zaštićenost poverilaca korporacije u slučaju umanjenja vrednosti imovine ili gubitka.

$$\text{Racio zaduženosti prema neto imovini (kapitalu)} = \frac{\text{Pozajmljeni izvori}}{\text{Aksijski kapital}}^{556}$$

Debt to equity ratio pokazuje koliko dugoročne obaveze i dugoročna rezervisanja opterećuju svaki dinar sopstvenog kapitala, i što je njegova vrednost niža to je veća sigurnost dugoročnih poverilaca.

$$\text{Debt / equity ratio} = \frac{\text{Dugoročne obaveze + dugoročna rezervisanja}}{\text{Sopstveni kapital}}^{557}$$

Finansiranje iz dugoročnih izvora finansiranja prouzrokuje rashode kamata koji padaju na teret poslovne dobiti. Sposobnost korporacije da izmiruje rashode kamata utvrđuje se *raciom pokrića kamata*. Pravilo je da veća vrednost ovog racija znači veću sposobnost korporacije da pokrije troškove kamata, i obrnuto.

$$\text{Racio pokrića kamate} = \frac{\text{Poslovni dobit}}{\text{Troškovi kamate na kredite}}^{558}$$

U analizi zaduženosti se još koristi i racio pokrića stalne imovine sopstvenim kapitalom, koji se dobija iz odnosa sopstvenog kapitala i stalne imovine, i racio pokrića stalne imovine i zaliha kapitalom i dugoročnim obavezama, koji se izračunava iz odnosa sopstvenog kapitala uvećanog za iznos dugoročnih obaveza i stalne imovine uvećane za iznos zaliha.

Pokazatelji profitabilnosti

Analizom profitabilnosti utvrđuje se uspešnost poslovanja, jer svaka korporacija nastoji da sa što manjim angažovanim sredstvima ostvari što veću dobit. Pokazateljima profitabilnosti stavljaju se u odnos dobiti sa sredstvima koja su korišćena u njegovom stvaranju. Ovi koeficijenti mogu biti parcijalni koji utvrđuju učešće dobiti u prihodima, i sintetički koji se bave prinosom na uloženi kapital.

Stopa poslovnog dobitka pokazuje učešće poslovnog dobiti u poslovnim prihodima, i kada je ta stopa veća od nule to znači da su poslovni prihodi veći od poslovnih rashoda. Ovaj pokazatelj spada u grupu parcijalnih koeficijenata profitabilnosti.

$$\text{Stopa poslovnog dobitka} = \frac{\text{Poslovni dobit}}{\text{poslovni prihodi}} * 100^{559}$$

555 Knežević G.(2013): *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd.str. 135

556 Barjaktarović L., Jović Z., Milojević M.(2013): *Poslovne finansije*, Univerzitet Singidunum. str. 144

557 Isto. str. 144

558 Isto. str. 144

559 Isto. str. 147

Stopa neto dobitka spada u parcijalne pokazatelje, i izračunava se iz odnosa neto dobiti i poslovnih prihoda. Ovaj ratio je značajan jer ukazuje na zarađivačku sposobnost korporacije.

$$\text{Stopa neto dobitka} = \frac{\text{Neto dobit}}{\text{Poslovni prihodi}} * 100^{560}$$

Stopa prinosa na poslovna sredstva je sintetički pokazatelj koji se izračunava na osnovu podataka iz bilansa stanja i bilansa uspeha. Obavljanjem redovnih poslovnih aktivnosti korporacija ostvaruje poslovni dobit, kao prirast sredstava. Povećanjem stope dobiti ili koeficijenta obrta aktive povećava se i stopa prinosa na poslovna sredstva.

$$\text{Stopa prinosa na poslovna sredstva ili imovinu (ROA)} = \frac{\text{Poslovni dobit}}{\text{Prosečna poslovna sredstva}^{561}}$$

Stopa prinosa na sopstveni kapital se utvrđuje se iz odnosa neto dobiti i prosečnog sopstvenog kapitala. Neto dobit reprezentuje prinos na sopstvena sredstva, odnosno efekat ulaganja sopstvenih sredstava u privredno društvo. Povećanje stope prinosa na sopstveni kapital postiže se povećanjem stope neto dobiti ili koeficijentom obrta sopstvenih sredstava.

$$\text{Stopa prinosa na sopstveni kapital (ROE)} = \frac{\text{Neto dobit}}{\text{Prosečna sopstvena sredstva}^{562}}$$

Pri analizi rentabilnosti značajna je i stopa prinosa na investirani kapital (ROIC, return on invested capital) gde se uzima u obzir dobit nakon odbitka dela na ime poreza na dobit.

$$\text{Stopa prinosa na inv. kapital} = \frac{\text{EBIT} * (1 - \text{stopa poreza})}{\text{Kapital} + \text{Dug. obaveze} + \text{Kr. fin. obaveze} - \text{Višak gotovine}^{563}}$$

Du Pont sistem analize

Du Pont je poseban sistem analize koji je razvijen 20-tih godina prošlog veka, pomoću koje finansijski direktori ocenjuju poslovne performanse korporacije za posmatrani obračunski period, ali i kada je potrebno doneti finansijske odluke koje se odnose na budućnost. Suština Du Pont analize je da se racija posmatraju kao sastavni činioci jedne celine. Osnovna formula Du pont analize daje stopu prinosa na ukupna sredstva kao proizvod sledećih veličina:

$$\text{Stopa neto prin. na ukupna sredstva} = \text{Stopa neto dobiti} * \text{Koef. obrta ukup. posl. sredstava}^{564}$$

Pokazatelji tržišne vrednosti

Kada su u pitanju korporativna korporacija za njih su posebno značajni pokazatelji tržišne vrednosti, koji se često nazivaju i pokazatelji vlasništva. Investitori prilikom ulaganja svojih sredstava koriste koeficijente tržišne vrednosti. U radu su prikazani sledeći pokazatelji tržišne vrednosti:

- neto dobit po akciji;
- odnos tržišne cene i neto dobiti po akciji;

560 Isto. str. 147

561 Ivaniš M., Nešić S.(2011): *Poslovne finansije*, Univerzitet Singidunum, Beograd. str. 218

562 Isto. str. 219

563 Knežević G.(2013): *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd. str. 138

564 Krasulja D, Ivanišević M.(2007): *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd. str. 49

- knjigovodstvena vrednost po akciji;
- odnos tržišne i knjigovodstvene vrednosti akcija;
- pokazatelj plaćanja dividendi;
- dividendna stopa.

Neto dobit po akciji prikazuje koliki je neto dobit po akciji koji će se raspodeliti akcionarima, ili koji će se akumulirati, u zavisnosti od usvojene politike raspodele. Ovaj racio izračunava rentabilnost po jednoj običnoj akciji.

$$\text{EPS (neto dobitak po akciji)} = \frac{\text{Neto dobit}}{\text{Broj emitovanih običnih akcija}}^{565}$$

Racio tržišne cene i neto dobiti po akciji PE (P/E) ili price to earnings je najčešće korišćen pokazatelj usled činjenice da je najznačajniji za potencijalne ulagače kapitala u korporaciju. Ovaj indikator je u literaturi poznat i pod nazivom rok povraćaja ili godišnji multiplikator. Što je veći ovaj racio, biće veće i poverenje investitora u poslovanje i upravljanje korporacijom.

$$\text{PE} = \frac{\text{Tržišna cena}}{\text{EPS (Neto dobit po akciji)}}^{566}$$

Knjigovodstvena vrednost po akciji dobija se iz relativnog odnosa sopstvenog kapitala sa brojem izdatih običnih akcija. Racio knjigovodstvene vrednosti po akciji uzima u obzir knjigovodstvenu a ne tržišnu vrednost korporacije, pa je podložan kritici i uglavnom se primenjuje kod utvrđivanja likvidacione vrednosti.

$$\text{Knjigovodstvena vrednost po akciji} = \frac{\text{Sopstveni kapital}}{\text{Broj emitovanih običnih akcija}}^{567}$$

Racio tržišne i knjigovodstvene vrednosti akcija PB (Price to Book) pokazuje tržišno vrednovanje korporacije u odnosu na knjigovodstveno. Poželjna vrednost ovog racija je da bude veća od jedan, jer to akcionarima signalizira uspešno upravljanje korporacijom što rezultira stvaranjem vrednosti za vlasnike.

$$\text{Racio tržišne i knjigovodstvene vrednosti akcija} = \frac{\text{Tržišna vrednost akcija}}{\text{Knjigovodstvena vrednost akcija}}^{568}$$

Rukovodstvo korporacije omogućuje odluku o raspodeli dividende na dividendu ili o akumuliranju dobiti. Pokazatelj plaćanja dividende (Dividend Payout Ratio) dobija se iz odnosa isplaćene dividende i neto dobiti po akciji.

$$\text{Racio plaćanja dividende} = \frac{\text{Isplaćena dividenda po akciji}}{\text{Neto dobit po akciji}}^{569}$$

Dividendna stopa (Dividend Yield) pokazuje prinos akcionara izražen u procentu u odnosu na tržišnu vrednost akcije koju poseduje. Vrednost ovog racija se može porediti sa stopom iz prethodne godine ili niza prethodnih godina, ili sa prosečnom stopom privredne grane u kojoj korporacija posluje.

565 Barjaktarović L., Jović Z., Milojević M.(2013): *Poslovne finansije*, Univerzitet Singidunum. str. 149

566 Isto. str. 149

567 Isto. str. 149

568 Ivaniš Ivaniš M., Nešić S.(2011): *Poslovne finansije*, Univerzitet Singidunum, Beograd. str. 223

569 Barjaktarović L., Jović Z., Milojević M.(2013): *Poslovne finansije*, Univerzitet Singidunum. str. 151

$$\text{Dividendna stopa} = \frac{\text{Dividenda po akciji}}{\text{Tržišna cena po akciji}}^{570}$$

Analiza neto obrtnog kapitala

Najpouzdaniji pokazatelj o razvoju finansijske strukture korporacije i značajno sredstvo u upravljanju finansijama jeste neto obrtni kapital. "Neto obrtni kapital reprezentuje deo sopstvenog i dugoročnog pozajmljenog kapitala (dugoročnih rezervisanja i pravih dugoročnih obaveza korporacija) namenjenog finansiranju obrtne imovine.⁵⁷¹" Neto obrtni kapital ima višestruki značaj. Koristi se za planiranje kratkoročne i dugoročne finansijske ravnoteže i značajan je za dinamičku finansijsku analizu izveštaja.

Vrednost neto obrtnog fonda nije uvek ista, već se menja iz godine u godinu. Pozitivan iznos neto obrtnog kapitala ukazuje da je korporacija postigla finansijsku ravnotežu, a sa druge strane kada mu je vrednost negativna to podrazumeva postojanje finansijskih poremećaja u korporaciji. Kada je vrednost neto obrtnog kapitala negativna ona ukazuje da korporacija jedan deo stalne imovine finansira iz kratkoročnih obaveza i da postoji problem likvidnosti. Retko se dešava da neka korporacija ima nulti neto obrtni fond, u slučaju da se utvrdi takvo stanje to znači da su dugoročni izvori finansiranja identični sa stalnim sredstvima.

Potreban nivo neto obrtnog fonda uslovljen je različitim faktorima kao što su delatnost korporacije, njena veličina, politika prodaje, rast obima poslovne aktivnosti i sl. Smatra se da je optimalan nivo neto obrtnog fonda onaj koji obezbeđuje izmirivanje obaveza i ostvarivanje optimalnog poslovnog rezultata. U toku poslovanja dolazi do stalnih promena neto obrtnog fonda.

Tabela 9: Uzroci povećanja i smanjenja neto obrtnog fonda

Povećanje neto obrtnog fonda	Smanjenje neto obrtnog fonda
1. povećanjem zadržanog dobiti tekuće god	1. smanjenjem zadržane dobiti (raspodelom većeg dela dobiti na dividende);
2. povećanjem sopstvenog kapitala kroz emisiju i prodaju akcija;	2. smanjenjem sopstvenog kapitala (otkupom sopstvenih akcija radi poništenja i sl.);
3. povećanjem dugoročnih obaveza (kredita i sl.) i rezervisanja;	3. smanjenjem dugoročnih rezervisanja;
4. konverzijom kratkoročnih kredita u dugoročne;	4. smanjenjem dugoročnih obaveza kroz otplatu kredita;
5. prodajom stalnih (osnovnih) sredstava (nekretnina, postrojenja. opreme i sl.)	5. nabavkom osnovnih (stalnih) sredstava i sl.

Izvor: Barjaktarović L., Jović Z., Milojević M.(2013): Poslovne finansije, Univerzitet Singidunum.str. 130.

Analiza tokova gotovine (CASH FLOW)

Cash flow predstavlja značajan instrument upravljanja finansijama korporacije jer obezbeđuje informacije korisnicima finansijskih izveštaja o oceni mogućnosti korporacije da koristi gotovinu. Bilans tokova gotovine je neophodan da bi obezbedio uvid u tokove

570 Isto. str. 151

571 Malinić D., Milićević V., Stevanović N.(2012):*Upravljačko računovodstvo*, Univerzitet u Beogradu. str.151

gotovine kako bi se sanirali eventualni deficiti gotovine ili da bi suficit mogao da se upotrebi za plaćanje obaveza ili za finansiranje rasta korporacije. Ovaj izveštaj dobija na važnosti usled značajnih mogućnosti računovodstvene manipulacije u prihodima, rashodima i utvrđivanju rezultata. „Izveštaj o tokovima gotovine se definiše kao izvedeni finansijski izveštaj u kojem su prikazani prilivi i odlivi gotovine po osnovu poslovne, investicione i finansijske aktivnosti u toku obračunskog perioda“.⁵⁷² Sastavljanje izveštaja o novčanim tokovima vrši se primenom međunarodnog računovodstvenog standarda MRS 7 – Izveštaj o novčanim tokovima.

Za sastavljanje izveštaja o tokovima gotovine koriste se podaci i informacije iz bilansa stanja i bilansa uspeha. U pripremi se mogu koristiti direktna ili indirektna metoda. Primenom indirektno metode tokovi gotovine utvrđuju se polazeći od neto dobiti koji se koriguje dodavanjem amortizacije i sličnih troškova. Izveštaj o tokovima gotovine po metodi direktnog utvrđivanja zasniva se na upotrebi podataka iz knjigovodstva. Direktnom metodom se dobijaju informacije koje mogu da posluže u proceni budućih tokova gotovine.

Izveštaj o novčanim tokovima se sastoji iz tokova gotovine iz poslovne aktivnosti, investicione i finansijske aktivnosti. Gotovinski tok iz poslovne aktivnosti proizilazi iz osnovne delatnosti. Neto novčani tokovi iz poslovne aktivnosti pokazuju da li je korporacija stvara dovoljno gotovine za održavanje poslovne aktivnosti iza nove investicije.

Transakcije koje su u vezi sa ulaganjem u fiksnu imovinu i kratkoročne finansijske plasmane stvaraju tokove gotovine iz investicione aktivnosti, i ovom segmentu treba priključiti i finansijske prihode koji nastaju investicionim aktivnostima i koji će se tretirati kao priliv. Tokovi gotovine iz finansijske aktivnosti stvaraju se promenom strukture i visine kapitala, i zaduživanjem i razduživanjem korporacije.

Analiza izveštaja tokova gotovine podrazumeva njeno povezivanje sa podacima iz bilansa stanja i bilansa uspeha. Ovaj izveštaj omogućava da se sagleda trenutna i buduća pozicija korporacije. „Izveštaj o novčanim tokovima reprezentuje i služi direktorima, investitorima i kreditorima kao analitičko sredstvo da bi:

- 1) utvrdili iznos gotovine koja je obezbeđena iz poslovanja tokom perioda;
- 2) procenili sposobnost privrednog društva da ispunjava sve svoje obaveze onako kako dospevaju, kao i sposobnost plaćanja dividendi akcionarima;
- 3) utvrdili iznos ulaganja u nove nekretnine, postrojenja i opremu tokom perioda;
- 4) utvrdili obim finansiranja potrebnog za proširenje ulaganja u dugoročna sredstva ili nastavak poslovanja i
- 5) procenili sposobnost da se ostvaruje pozitivan tok gotovine u budućim periodima“.⁵⁷³

Usled važnosti izveštaja tokova gotovine i upravljanja novčanim sredstvima, značajni su i koeficijenti koji se temelje na ovom izveštaju.

$$\text{Koef. pokrivenosti kratkoročnih obaveza gotovinom} = \frac{\text{Neto novčani tok iz poslovanja}}{\text{Prosečne kratkoročne obaveze}}^{574}$$

572 Knežević G.(2013): *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd. str. 145

573 Isto. str. 149

574 Ivaniš M., Nešić S.(2011): *Poslovne finansije*, Univerzitet Singidunum, Beograd.str. 241

Ovaj koeficijent pokazuje pokrivenost kratkoročnih obaveza sa novčanim tokovima koji potiču iz poslovne aktivnosti, i što je njegova vrednost veća to je bolja likvidnost korporacije.

$$\text{Koef. pokrivenosti ukupnih obaveza gotovinom} = \frac{\text{Neto novčani tok iz poslovanja}}{\text{ukupne obaveze}}^{575}$$

Kolika je mogućnost korporacije da sve obaveze servisira iz tokova gotovine koji proizilaze iz poslovne aktivnosti pokazuje koeficijent pokrivenosti ukupnih obaveza gotovinom. Njegovom analizom mogu se dobiti informacije o solventnosti korporacije.

$$\text{Koef. pokrivenosti kamata gotovinom} = \frac{\text{Neto novč. tok iz poslov. + pl. kamate + pl. porezi}}{\text{Plaćene kamate}}^{576}$$

Vrste poslovnog odlučivanja

Posmatranjem literature koja se bavi ovom tematikom mogu se prepoznati vrste poslovnog odlučivanja:

- *Individualno odlučivanje* - Ovaj vid odlučivanja sve je više primenljiv u praksi s obzirom na činjenicu da ovako donesene odluke su kvalitetnije i daju bolje rezultate. Ipak mnoge odluke moraju direktori omogućiti samostalno i to shodno svojim ovlašćenjima i odgovornostima. To je primenljivo u sledećim situacijama:
 - ✓ ako je tako predviđeno nekim aktom (statutom),
 - ✓ ako je potrebna „brza odluka”, a ne može se okupiti relevantna grupa,
 - ✓ ako članovi grupa nemaju dovoljno znanja za kreiranje odgovarajuće odluke,
 - ✓ ako postoji grupni konflikt.

Pojedinačnim odlučivanjem se izbegava problem iznošenja grupnog mišljenja, a to je često i brži proces odlučivanja, zbog čega nosi veliku odgovornost za pogrešne odluke. Sve odluke koje pojedinac omogućuje i sve što svesno radi može biti rezultat trenutnog emotivnog stanja ili osećaja i radi zato jer je motivisan da tako postupa.

Kreiranje konačne odluke od strane pojedinca nije samo rezultat toga koliko ga neki cilj privlači, već je posledica nekoliko diferentnih faktora. Na kraju, prilikom donošenja konačne odluke on je izabrao cilj a za koji je najviše motivisan. Ono na šta je neophodno voditi računa tokom pojedinačnog odlučivanja je da se ono ne razvije u autokratski stil donošenja odluka, koji može biti prihvaćen samo prilikom vanrednih situacija, zato što pojedinac ima mali broj ideja i opcija za rešavanje problema.

Donosioci pojedinačnih odluka se dele na četiri tipa:

- 1) Osoba koja uprkos strahovima predlaže odluku - Iracionalni tip.
 - 2) Osoba čije se odluke baziraju na željama za sopstvenim razvojem - Kreativni tip.
 - 3) Osoba koja je potpuno informisana – Administrativni tip.
 - 4) Osoba koja omogućuje odluku u uslovima limitirane racionalnosti – Bihevioristički tip.
- *Grupno odlučivanje*: Uspešno poslovanje zahteva davanje blagovremenih i adekvatnih odgovora na brojne i raznovrsne izazove i složene probleme. Kreiranje kvalitetnih odluka koje će rezultirati uspešnim poslovanjem organizacije, retko može

575 Isto. str. 241

576 Isto. str. 241

biti rezultat rada tj.. kreiranje odluke jednog pojedinca. Stoga je ovaj stil preovladavajući u savremenom poslovanju. Stav „više ljudi više zna” je primenjen u ovom vidu odlučivanja. U grupnom odlučivanju je očekivano i podrazumevano da se koriste najpoznatije tehnike kao što su Delfi metoda i Tehnika nominalne grupe. Saradnja većeg broja rukovodioca i/ili drugih zaposlenih u poslovnom odlučivanju je grupno odlučivanje koje ima za prednost što grupa sakuplja veći broj alternativa s obzirom da raspolaže sa više znanja i informacija. Tokom raspravljanja unutar grupe, a u skladu sa određenim pravilima ponašanja, radi se na smanjenju nesigurnosti i nejasnoća u načinu rešavanja problema. Uzrok za nastanak potencijalnih problema koji bi eventualno značajno mogli da utiču na konačnu odluku je razlika između statusa i moći pojedinih članova. Unutar članova grupe može doći do nejasnoća oko odgovornosti za odluku koja je donesena prilikom podele rizika odgovornosti za donesenu odluku među članovima, usled čega može doći do negativnog aspekta fenomena difuzije odgovornosti. Prepreka u korišćenju procesa grupnom odlučivanja je u njegovom trajanju i skupoći.

3.9. Finansijsko izveštavanje i obelodanjivanje

Društvene i privredne promene značajno utiču na izgled sistema korporativnog finansijskog izveštavanja i obelodanjivanja. Globalizacija kao liberalno demokratski koncept i internet tehnologije kao fenomen i alat doneli su sa sobom nove mogućnosti i zahteve u pogledu finansijskog izveštavanja. Takav ambijent zahtevao je donošenje normativnog okvira za finansijsko izveštavanje sa računovodstvenom praksom koja bi na jedinstven način omogućila slobodan protok robe i kapitala, odnosno nesmetanu međunarodnu razmenu i trgovinu, uz smanjivanje svih vrsta rizika u poslovanju. Krajem 20. veka zabeležen je trend ubrzanog donošenja dobre računovodstvene prakse i uvođenja novih standarda u računovodstvenoj regulativi⁵⁷⁷. Početak ovih promena beležimo od vremena „crnog utorka“, odnosno sloma berze u SAD 1929. godine koji je sa sobom doneo nov način regulisanja tržišta kapitala. Već 1933. godine donet je The Securities Act (Zakon o hartijama od vrednosti), a 1934. godine The Securities Exchange Act (Zakon o trgovini hartijama od vrednosti). Ustanovljeno je novo telo za sprovođenje ovih zakona SEC - Securities and Exchange Commission (Komisija za hartije od vrednosti), koju je osnovala FTC - Federal Trade Commission (Komisija za federalnu trgovinu). Na navedeni način zakonodavci SAD započeli su proces regulisanja posledica velike ekonomske depresije koja je tridesetih godina 20. veka zadesila svetsku privredu i privatni kapital. Ekonomski teoretičari tog vremena i oni kasniji opravdavali su početak regulacije tržišta kapitala zbog straha od novog gubitka kapitala⁵⁷⁸. Nakon toga, šezdesetih godina prošlog veka javljaju se potrebe za finansijskom analizom u redovnim i konsolidovanim finansijskim izveštajima radi sagledavanja određenih segmenata u poslovanju privrednih subjekata. Postavlja se pitanje zašto je došlo do ovakvih promena u kratkom periodu? Naime, reč je o ubrzanju rasta svetske privrede i pojavi većeg broja statusnih promena korporacija (merđžera i akvizicija), beleži se veliki rast prometa hartija od vrednosti, proširuju se investicioni portfoliji, kao i pojava velikih multinacionalnih i

⁵⁷⁷ Videti više: Gulin D.(2001): Obilježja i razvoj računovodstvene regulative u svijetu i kod nas”, *Zbornik radova XXXVI. Simpozija HZRIF*, Pula/Zagreb.

⁵⁷⁸ Woodside B.(1965): A Review Of The Commission's Administrative Policies Relating To Financial Reporting Under The Securities Acts, New York City. preuzeto sa: <http://www.sec.gov/news/speech/1965/111865woodside.pdf>

transnacionalnih korporacija, što je sve zahtevalo još bolju IT podršku u konsolidovanim finansijskim izveštajima⁵⁷⁹. U Velikoj Britaniji obelodanjivanje po segmentima poslovanja javlja se od 1965. godine. U SAD je, prvi put, 1969. godine SEC - Securities and Exchange Commission (Komisija za hartije od vrednosti) vršila obelodanjivanje o segmentima poslovanja u svojim izveštajima u kojima se vršilo registrovanje poslovanja entiteta. Od naredne 1970. godine propisan je novi godišnji obrazac (10-K), a od 1974. godine ove informacije se obelodanjuju u godišnjim finansijskim izveštajima⁵⁸⁰. Sve veća svetska trgovina uslovlila je skoro donošenje opšteprihvaćenih međunarodnih računovodstvenih standarda i međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, čime je započet proces prevazilaženja problema različitosti nacionalnih računovodstvenih standarda koji su sa sobom nosili i problem međusobne uporedivosti. Vodeću ulogu u procesu standardizacije računovodstvenih standarda imala je SAD kao najveća svetska ekonomija, zatim najrazvijenije zemlje zapadne Evrope i Japan. Donošenjem dokumenta pod nazivom Statement of Financial Accounting Standard No. 14 - SFAS 14 - Financial Reporting for a Segment of a Business (Izjava o standardima finansijskog računovodstva broj 14 - Finansijsko izveštavanje za poslovni segment), novouspostavljena organizacija FASB - Financial Accounting Standards Board (Odbor za standarde finansijskog računovodstva) je 1976. godine doneo prvi opšteprihvaćeni računovodstveni standard. Nakon toga, Evropska ekonomska zajednica (EEZ) koja je prethodila EU je 1978. godine donela IV Direktivu za računovodstvo (78/660/EEC), sa ciljem ujednačavanja računovodstvene prakse korporacija za članice EEZ. Preporuka se odnosi na obelodanjivanja u finansijskim izveštajima sa težištem u segmentima po geografskim oblastima i u odnosu na poslovne aktivnosti⁵⁸¹. Već 1981. godine IASC -International Accounting Standards Comitee (Komitet za međunarodne računovodstvene standarde) koji zatim prerasta u IASB - International Accounting Standards Board (Odbor za međunarodne računovodstvene standarde) donosi novi standard International Accounting Standards (IAS) 14 - Reporting Financial Information by Segments (Međunarodni računovodstveni standard (MRS) 14 - Izveštavanje finansijskih informacija po segmentima)⁵⁸². Navedeni trendovi normativnog regulisanja finansijskog izveštavanja u odnosu na segmente poslovanja u fokusu su međunarodne računovodstvene teorije i prakse s kraja 20. i početkom 21. veka. U Republici Srbiji, prema računovodstvenoj regulative u primeni su: "Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja (u daljem tekstu: MSFI), u smislu ovog zakona, su: Okvir za pripremanje i prikazivanje finansijskih izveštaja (Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements), Međunarodni računovodstveni standardi - MRS, Međunarodni standardi finansijskog

⁵⁷⁹ Barr A. (1967): „Corporate Financial Reporting: The Developing Debate On „Line Of Business" Disclosure - Establishing Criteria For Line Of Business Reporting“, Annual Conference, National Association of Accountants, Denver Hilton Hotel. Preuzeto sa: <https://www.sec.gov/news/speech/1967/062767barr.pdf>

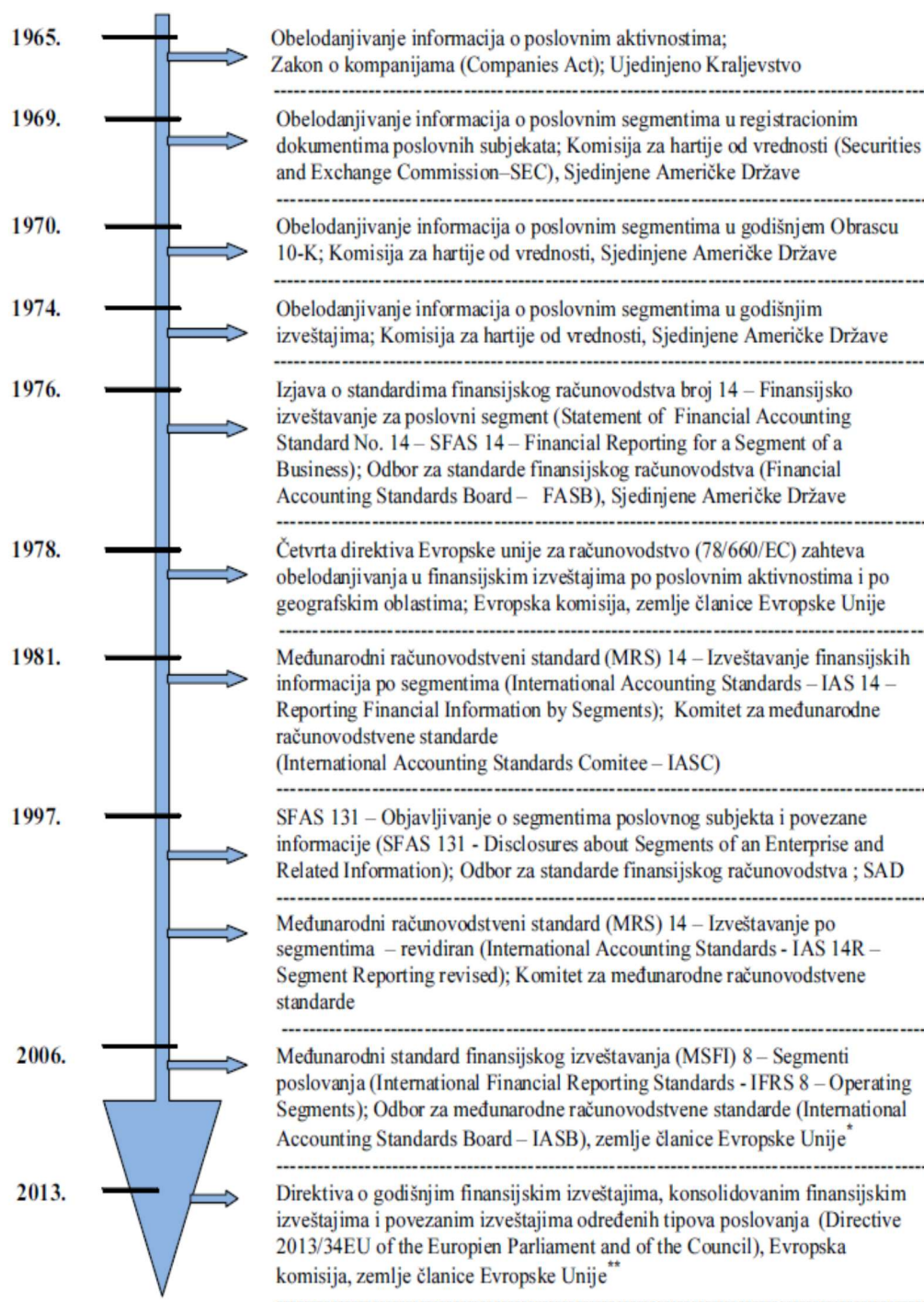
⁵⁸⁰ Nobes C., Parker R.(2010): *Comparative International Accounting*, eleventh edition, Prentice Hall, Pearson Education.p. 462.

⁵⁸¹ Klikovac A.(2008): *Financijsko izvještavanje u Europskoj Uniji*, Zagrebačka škola ekonomije i rukovodstva, Mate, Zagreb. str. 67-76.

⁵⁸² U Londonu 1973. godine osnovan je IASC - International Accounting Standards Committee (Komitet za međunarodne računovodstvene standard). Navedeno telo se od 2001. godine naziva IASB - International Accounting Standards Board (Odbor za međunarodne računovodstvene standarde) koje donosi International Accounting Standards (IAS) - Međunarodne računovodstvene standarde (MRS) i International Financial Reporting Standards (IFRS) - Međunarodne standarde finansijskog izveštavanja (MSFI).

izveštavanja - MSFI i sa njima povezana tumačenja, izdata od Komiteta za tumačenje računovodstvenih standarda (International Financial Reporting Interpretations Committee - IFRIC), naknadne izmene tih standarda i sa njima povezana tumačenja, odobreni od Odbora za međunarodne računovodstvene standarde (International Accounting Standards Board - IASB), čiji je prevod utvrdilo i objavilo ministarstvo nadležno za poslove finansija (u daljem tekstu: Ministarstvo). Prevod MSFI koji utvrđuje i objavljuje Ministarstvo čine osnovni tekstovi MRS, odnosno MSFI, izdati od Odbora za međunarodne računovodstvene standarde, kao i tumačenja izdata od Komiteta za tumačenje računovodstvenih standarda u obliku u kojem su izdati, i koji ne uključuju osnove za zaključivanje, ilustrujuće primere, smernice, komentare, suprotna mišljenja, razrađene primere i drugi dopunski objašnjavajući materijal koji može da se usvoji u vezi sa standardima, odnosno tumačenjima, osim ako se izričito ne navodi da je on sastavni deo standarda, odnosno tumačenja”⁵⁸³

⁵⁸³ Videti: član 2. stav 1. tačka 4) Zakona o računovodstvu (“Sl. glasnik RS” broj 62/13 i 30/18).



Dijagram 14. Hronologija nastanka i razvoja finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja

* Od 01.01.2005. godine članice EU su obavezne da primenjuju IAS/IFRS na konsolidovane FI svih korporacija koje se kotiraju na tržištu kapitala.

** Odlukom regulatornog tela EU, od 26.06.2013. godine zamenjena je IV Direktiva (78/660/EC) i doneta VII Direktiva (83/349/EC), čija je primena za članice EU bila obavezna za primenu na nacionalnom nivou do 20. 07. 2015. god.

Transparentnost i kvalitet finansijskih izveštaja

Posmatranjem OECD Principa korporativnog upravljanja može se uvideti da: „okvir korporativnog upravljanja treba da obezbedi da se pravovremeno i tačno obelodanjuju sve materijalne činjenice vezane za korporaciju, uključujući finansijsku situaciju, rezultate, vlasništvo i upravljanje korporacijom“.⁵⁸⁴ Drugačije rečeno, obaveznost obelodanjivanja i transparentnost informacija koje su važne za korporaciju i korporativno upravljanje trebalo bi da podstakne veću odgovornost rukovodstva da aktivnosti upravljanja obavlja u skladu sa najboljom mogućom praksom korporativnog upravljanja. Potreba za transparentnosti u poslovanju korporacija, kako bi se obezbedila veća protekcija interesa investitora i poverilaca i lojalna konkurencija na finansijskim tržištima omogućili su da finansijsko izveštavanje postane toliko važno da se u sistemu finansijskog izveštavanja kao krucijalni faktori u nadzoru njihovog kvaliteta pre svega javlja država, ali ostala regulatorna tela, kao i profesionalne i međunarodne organizacije, ali i određena nezavisna tela. Korporacija je prema zakonskoj regulativi u obavezi da javno prikazuje korporativne finansijske izveštaje sačinjene prema MRS/MSFI čije je primena predviđena u našoj zemlji. Osim izveštaja korporacije često imaju običaj da objavljuju i napomene uz FI. Te informacije su veoma važne za investitore i u korelaciji sa poslovnim interesom korporacije, kao što su npr. politika upravljanja rizicima, poslovna etika, i ostali slični izveštaji. Posmatranjem literature koja se bavi ovom tematikom može se primetiti navod koji ukazuje na to da je: iskustveno dokazano da režim informisanja akcionara i transparentnost relevantnih materijalnih činjenica ima direktan uticaj na privlačenje novih investicija, stabilnost postojećih investicija a time i uticaj na privredni razvoj i privrednu konkurentnost.⁵⁸⁵

Otvorenost korporacije reprezentuje značajan element korporativnog upravljanja jer obelodanjivanjem informacija se utiče na poimanje korporacije i generisanje određene reputacije. Na taj način korporacije kod investitora kreiraju poverenje i privlače sva potrebna sredstva za unapređenje poslovanja. Tržišne cene su bazirane na informacijama, tačnije što je veći broj informacija je moguće da se raspolaže i ukoliko postoji veća transparentnost, cene akcija korporacije se mogu biti bolje procenjene. Takođe poznato je da se rukovodstvo i njegov uspeh u upravljanju korporacijom često biva procenjen na bazi kretanja cena akcija na berzi, pa se stoga može slobodno tvrditi da kvalitetno i validno finansijsko izveštavanje u modernom vremenu sve više dobija na značaju. Danas je opšte usvojeno da kvalitetno finansijsko izveštavanje zapravo u korporativnom upravljanju doprinosi sledećem:

- snaženju finansijskog sistema i kontrole;
- umanjenju rizika koje nastaju kada na korporaciju deluju finansijske krize i razvoj finansijskih tržišta;
- pojednostavljuje dobijanje bankarskih kredita i minimizira troškove kreditiranja;
- ispravnijoj i tačnijoj projekciji budućih performansi korporacija;
- ispravnijoj i tačnijoj oceni rukovodstva korporacije od strane deoničara;
- modifikaciji ekonomskih povezivanja na mikro i makro planu i dr.

⁵⁸⁴ OECD Principi korporativnog upravljanja, Misija OEBS-a u Srbiji i Crnoj Gori, Beograd, 2004. str. 17

⁵⁸⁵ Vasiljević M. (2007): *Korporativno upravljanje: pravni aspekt*, Pravni fakultet, Beograd. str. 108

Globalizacija ukupnog svetskog tržišta na globalnom nivou kreirale su potrebu za razvojem standarda na međunarodnom nivou koji bi obezbedili harmonizacija i uporedivost izveštaja bez obzira na njihovu zemlju porekla. Upotrebom Međunarodnih računovodstvenih standarda i Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja kreiraju se finansijski izveštaji velikog kvaliteta, koji jesu ujednačeni po formi i ali i prema sadržaju, i čija je uporedivost drastično olakšana. Međunarodni računovodstveni standardi i Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja drastično unapređuju kompletnu računovodstvenu praksu u procesu validacije, priznavanja, prikaza i publikovanja pozicija finansijskih izveštaja. Na ovakav način investitorima je pojednostavljen pristup informacijama a i samim time, promet kapitala, pa je moguće lakše i jednostavnije da kreiraju odluke na bazi finansijskih izveštaja koji su kreirani primenom Međunarodnih standarda. Posebno je važan MRS 1 - Prikazivanje finansijskih izveštaja, kojim se definiše forma, struktura ali i ostali relevantni zahtevi prikaza finansijskih izveštaja.

Upotreba analize finansijskih izveštaja u procesu odlučivanja od strane rukovodstva korporacije

Upravljanje korporacijom podrazumeva obavljanje upravljačkih aktivnosti putem kojih se konkretna korporacija usmerava prema ostvarenju ciljeva radi kojih je osnovana. Akcionari, tačnije vlasnici kapitala, rukovodstvu delegiraju upravljanje imovinom sa zadatkom da je direktori u finansijskom smislu „oplode“. Pred rukovodstvo se postavljaju ciljevi koji su usmereni ka tome da se uveća tržišnu vrednost korporacije, uveća profitabilnost ali i njeno tržišno učešće. Kako bi rukovodstvo mogao da konkretizuje ustrojene ciljeve i zadatke važno je da u procesu upravljanja što efikasnije obavlja upravljačke aktivnosti. Za uspešnu realizaciju aktivnosti u domenu upravljanja je neophodna je dobra informaciona baza. Informacije koje su neophodne upravljačkoj strukturi potiču iz diferentnih sektora korporacije. Isto tako od krucijalne vrednosti su i one koje nastaju iz okruženja korporacije. Specijalan značaj za potrebe upravljanja poseduju informacije koje nastaju iz računovodstvenog informacionog sistema i koje su reprezentovane u finansijskim izveštajima. Ipak, treba predstaviti i to da koristi koje nastaju iz finansijskih informacija, dobijenih analizama izveštaja zavisi od kvaliteta samih finansijskih izveštaja i sposobnosti rukovodstva da generisane informacije upotrebi na što bolji način. U procesu upravljanja rukovodstvo se susreće sa mnogim i različitim problemima i pitanjima koja se odnose na finansijsku ravnotežu, u kom stepenu je korporacija pod uticajem rizicima, kakva je struktura izvora finansiranja, i sve ostalo što može biti od značaja. Odgovore mogu dobiti posmatranjem finansijskih izveštaja i njihovom zasebnom analizom. Kako bi uspešno realizovao upravljanje koje izvodi rukovodstvo je prevashodno zainteresovan za informacije koje nastaju analizom finansijskih izveštaja, a one se pre svega odnose na stanje likvidnosti, solventnosti, ali i profitabilnosti korporacije.

Okruženje u kom korporacija posluje i rizici zapravo podstiču rukovodstvo na veću potrebu za informisanosti i nalažu konstantni monitoring finansijskog položaja i sposobnosti korporacije da generiše profit. Opšta analiza, racio analiza, analiza novčanih tokova i neto obrtnog fonda predstavljaju veoma značajne metode čijom upotrebom se dolazi do rezultata neophodnih za usmeravanje i upravljanje poslovanjem, i preduzimanje svih neophodnih akcija. Rukovodstvo se u svom delovanju ne oslanja jedino na zvanične finansijske izveštaje, već se često upotrebljava izveštaje koji imaju interni karakter. Informacije neophodne za upravljačku funkciju se generišu i analizom izveštaja ostalih

korporacija. Pre nego što korporacija ostvari poslovnu saradnju sa potencijalnim kupcima i potencijalnim dobavljačima o njihovom poslovanju će se, pre svega, upoznati posmatranjem u njihovih finansijskih izveštaje kako bi se izvršila procena njihovu sposobnosti plaćanja, tačnije kako bi se ocenila njihova pouzdanost. Potrebno je napomenuti i to da se analiziraju i izveštaji konkurentskih korporacija kako bi se omogućio uvid u njihove poslovne performanse i izvršila procenila sopstvenih pozicija u odnosu na postojeću konkurenciju. Analizom finansijskih izveštaja kreiraju se informacija neophodne za korporativno upravljanje, pre svega za krucijalne upravljačke aktivnosti prilikom donošenja odluka, kreiranja planova i kontrole postignutih rezultata.

Upravljanje korporacijom rukovodstvu omogućuje čitav spektar diferentnih mogućnosti, rizike, probleme, izazove i promene sa kojima je potrebno da se suoči. Rukovodstvo svakodnevno omogućuje niz diferentnih odluka. Suština posla jednog direktora sastoji se u odlučivanju. Da bi se našlo rešenje nekog problema potrebno je utvrditi uzroke njegovog nastanka, razmotriti alternativna rešenja, izabrati najbolje među njima i primeniti izabrano rešenje.⁵⁸⁶ Odlučivanje podrazumeva izbor jednog određene od mogućih alternativa. U svim ostalim direktorskim aktivnostima se donose odluke, u zavisnosti od kvaliteta kreiranih odluka zavisi uspešnost budućeg poslovanja korporacije. Kako bi direktor kreirao dobre i racionalne odluke, mora analizirati prošlost, trenutnu situaciju u kojoj se korporacija nalazi i sagledati buduće ishode. Ukoliko odlučivanje nije racionalno i nema dobru osnovu, direktor omogućuje loše odluke i na taj način nanosi štetu korporaciji, ali i svojoj karijeri. Treba imati u vidu da je odlučivanje veština koja se usavršava iskustvom i znanjem. Kada se omogućuje konkretna odluka, prolazi se kroz nekoliko faza. Odluke nastaju kao posledica procesa odlučivanja, koji se sastoji iz sledećih etapa:

- 1) prepoznavanje problema;
- 2) kreiranje alternativnih rešenja;
- 3) procena alternativnih rešenja;
- 4) biranje najboljeg alternativnog rešenja;
- 5) uvođenje i učenje na bazi povratne sprege⁵⁸⁷.

Veoma često direktori moraju brzo da reaguju te da imaju fleksibilnost u odlučivanju, zbog čega su neophodne kvalitetne i brze finansijske informacije. Finansijski podaci često reprezentuju određene kriterijume rukovodstvu za donošenje pojedinih tipova odluka. Neophodno im je da poseduju informacije sa troškovima i prihodima koji će nastati određenom odlukom, i na koji način će te odluke uticati na profit, da li će data odluka pozitivno delovati na novčane tokove, i ostalo. Finansijska informisanost je krucijalna u procesu odlučivanja. Stoga se može prepoznati postojanje raznih metode za stvaranje odluka u korporativnim finansijama, među njima veoma važan značaj poseduje analiza finansijskih izveštaja. Osnovni izvor informacija o finansijskom stanju i perspektivi korporacije predstavljaju zapravo bilans stanja, bilans uspeha i izveštaj o novčanim tokovima. Osim finansijskih izveštaja i njihove analize, informacije se generišu i utvrđivanjem pokazatelja i indikatora koji se kreiraju iz odnosa određenih pozicija finansijskih izveštaja, tj. racio brojeva. Da bi odluke bile efikasne i dobre za korporaciju direktor treba da razume i poznaje analizu finansijskih izveštaja.

⁵⁸⁶ Đuričin D, Janošević S., Kaličanin Đ.(2012):*Rukovodstvo i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd. str. 183

⁵⁸⁷ Isto. str. 186

Sve vrste odluka zahtevaju podršku računovodstvenog informacionog sistema određene korporacije. Top rukovodstvo poseduje odgovornost i obavezu kreiranja strateških odluka kao što su npr. odluke o investicijama u nove tehnologije, odluke o novim proizvodima, odluke o nastupu na novim tržištima, i sl. Za potrebe ovog odlučivanja rukovodstvu su neophodne procene profitabilnosti proizvoda, ali i analiza troškova, procena mogućnosti finansiranja, procena pozicije konkurencije, itd. Operativne odluke kreira operativni, niži rukovodstvo i one su po pravilu usmerene su na što bolju upotrebu raspoloživih resursa i kapaciteta određene korporacije. Kako bi određena korporacije mogla da raste i unapređuju svoje poslovanje u skladu sa dostignućima nauke i tehnologije upravljačke strukture se moraju postaviti u ulogu investitora. Prilikom kreiranja investicionih odluka upravljačke strukture moraju da se upozna sa koristima i troškovima koje će ova konkretna investicija da prouzrokuje, kolika je stopa prinosa na uložena sredstva i na koji način je najisplativije finansirati investiciju.

Ukoliko se izvodi ulaganje u kapitalne investicije, neophodno je proceniti sigurnost povrata uloženi sredstava i generisanja profita uz što niži mogući nivo rizika. Svoje odluke kao investitora korporacija će zasnovati na projekciji očekivanih prinosa i novčanih tokova koje su generisane na bazi finansijskih izveštaja i njihove analize. Finansiranjem je važno obezbediti finansijska sredstva uz što minimalnije troškove. Za odluku o oblicima finansiranja redovnih poslovnih aktivnosti i rasta korporacije neophodne su informacije o strukturi kapitala i strukturi finansiranja.

Značaj analize finansijskih izveštaja

Finansijska analiza jeste preispitivanje i ocena finansijskog položaja, stanja i uspešnosti poslovanja korporacije. Razlikuje se više vrsta finansijske analize, a imajući u vidu metode (instrumente) finansijske analize može se govoriti o: racio analizi, analizi pomoću neto obrtnog fonda, analizi bilansa novčanih tokova (*cash flow* analiza), analizi bilansa tokova finansijskih sredstava (*funds flow* analiza), vizuelnoj analizi i račununu pokrića. U periodu razvoja korporacija i finansijska funkcija, a time i finansijsko izveštavanje unutar nje, imalo je tendenciju dinamičnog razvoja. Zaštita interesa poverilaca je bila jedan od ključnih razloga za uvođenje obaveze vođenja knjiga i sastavljanja najpre bilansa, a potom i računa uspeha. Alarm za promene u načinu tumačenja finansijskih pokazatelja i obimnosti finansijskog izveštavanja najčešće je bio aktiviran u vreme svetskih finansijskih kriza, značajnijih monetarnih poremećaja (nakon svetskih ratova na primer), u vreme značajnih poslovnih i finansijskih afera.

Sastavljanje neusaglašeni finansijskih izveštaja i njihovo različito tumačenje (zbog različitosti u nacionalnim regulativama zemalja), negativno su uticali na poslovanje korporacija kao i na uspostavljanje efikasnog i kvalitetnog sistema internih kontrola i merenja poslovnih i finansijskih rizika. To vreme bilo je obeleženo visokim rizikom pogrešnog tumačenja određenih finansijskih pokazatelja iz izveštaja, pa su se često dostavljeni izveštaji morali "svoditi" na primenjive pokazatelje. Iz tog razloga ukazala se potreba (ovde je posebno bio iskazan interes velikih multinacionalnih korporacija koje su imale svoje pogone ili fabrike širom sveta) za uspostavljanje jedinstvenog, odnosno harmonizovanog pristupa u sastavljanju finansijskih izveštaja. Kao proizvod te ideje, za potrebe vođenja poslovnih knjiga i finansijskog izveštavanja, nastali su, i danas su u širokoj primeni, Međunarodni računovodstveni standardi i Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja. Cilj primene Međunarodnih standarda finansijskog

izveštavanja (Petrović, *Finansijsko izveštavanje*, 2011, 27) jeste „obezbeđenje kvalitetnih finansijskih izveštaja privrednog subjekta i njihove uporedivosti sa:

- njegovim finansijskim izveštajima iz prethodnih obračunskih perioda, ili
- finansijskim izveštajima nekog drugog (uporedivog) privrednog subjekta, bez obzira gde se on (geografski) nalazi“.

Rast i razvoj finansijskih tržišta, širenje poslovanja korporacija van granica jedne države, povećanje broja rizika i stepena izloženosti tim rizicima doprineli su da pouzdanost, razumljivost i uporedivost finansijskih izveštaja dobije prvorazredni značaj u privrednom ambijentu. Kvalitet finansijskog izveštavanja u pogledu standardizacije kriterijuma primenjenih prilikom izveštavanja i primene MRS i MSFI, u izveštavanju, predstavljaju ključne komponente u minimiziranju poslovnog rizika za korporaciju i investicionog rizika za zainteresovane investitore. Postoje razni činioci od kojih zavisi rast, razvoj i opstanak svih korporacija. Važno je pratiti i analizirati sve aspekte poslovanja kako bi se obezbedile promene u željenom pravcu, i poslovni uspeh. Analizom poslovanja određene korporacije posmatra se njena prošlost i budućnost kako bi se izvršila procena perspektive i budući tokovi poslovanja. Pa se na osnovu ovoga može usvojiti stanovište koje potiče iz literature, a navodi se da: „se finansijska analiza bavi istraživanjem i kvantificiranjem funkcionalnih odnosa koji postoje između bilansnih pozicija, stanja i uspeha, sa ciljem da se omogući verodostojna ocena finansijskog položaja i aktivnosti korporacija“.⁵⁸⁸

Ispitivanjem i posmatranjem relacija i odnosa koji egzistiraju između bilansa uspeha, bilansa stanja i izveštaja o novčanim tokovima omogućuje se sticanje značajnih informacija o uspešnosti poslovanja korporacije. U osnovi finansijska analiza uključuje racio analizu, tačnije postupak u okviru koga se određuju apsolutni i relativni pokazatelji zbog ocene finansijskog stanja korporacije. Finansijska analiza predstavlja značajan instrument finansijskog upravljanja i reprezentuje sastavni deo kompleksne analize korporacija. U skladu sa prepoznatim rezultatima kreira se adekvatna finansijska politika i radi se na potrebnim akcijama za unapređenje poslovanja. Predmet finansijske analize predstavljaju finansijski izveštaji korporacije, ali i ostali segmenti finansijskog izveštavanja koji nisu obavezni prema zakonskim odredbama. Finansijski izveštaji predstavljaju zapravo proizvod računovodstvenog informacionog sistema, i kao takvi predstavljaju bazu finansijske analize i najznačajniji su izvor informacija, a predstavljaju ih:

- „bilans stanja;
- bilans uspeha;
- izveštaj o promenama na kapitalu;
- izveštaj o tokovima gotovine;
- izveštaj o ostalom rezultatu i
- napomene uz finansijske izveštaje.“⁵⁸⁹

„Pružanje informacija o finansijskom položaju i rezultatu korporacije osnovna su svrha sastavljanja finansijskih izveštaja privrednog subjekta, koje su korisne širokom krugu

⁵⁸⁸ Krasulja, D., Ivanišević, M., (2007): *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd. str. 20

⁵⁸⁹ Videti šire: član 2. stav 1. tačka 7) *Zakona o računovodstvu* (“Sl. glasnik RS”. Broj 62/13 i 30/18).

korisnika za kreiranje ekonomskih odluka⁵⁹⁰. Računovodstveni izveštaji inkorporiraju u sebe efekte svih poslovnih transakcija i događaja u određenom obračunskom periodu, i oni se ne kreiraju prvenstveno za analitičke potrebe, te je potrebno da budu prilagođeni zahtevima finansijske analize. Formalna i materijalna ispravnost finansijskih izveštaja predstavljaju važne pretpostavke za početak postupka analize. Što se tiče kvaliteta sastavljenih finansijskih izveštaja korporacije, može se dogoditi da budu toliko loše urađeni da nikom ne koriste jer su isuviše formalni, jednolični, ne sadrže materijalno relevantna objašnjenja za određene poslovne događaje, kao i da ne sadrže ažurne informacije o rezultatima korporacije, koje bi trebalo obelodaniti u periodu izveštavanja, što zainteresovane korisnike ovih izveštaja može dovesti do pogrešnih zaključaka i donošenja pogrešnih odluka. Ovakvi izveštaji često mogu biti slika korporacije koja nema kvalitetno definisano korporativno upravljanje s niskim nivoom poslovne i finansijske discipline i odgovornosti. Takvi izveštaji nemaju upotrebnu vrednost, ne služe nikome i potencijalno, nose velike poslovne rizike za sve zainteresovane strane. Oni doprinose i opadanju vrednosti korporacije i gubljenju interesa poslovnih partnera za saradnju.

Ciljevi i korisnici analize finansijskih izveštaja

Kako bi se uspešno upravljalo poslovnim aktivnostima, rukovodstvu su neophodne različite informacije, pri čemu su jedne od najznačajnijih one koje se dobijaju putem analize finansijskih izveštaja. Osnovni cilj, ili smisao analize finansijskih izveštaja jeste da se utvrdi finansijsko stanje korporacije, uzimajući u obzir sve elemente boniteta, kao i trendove daljeg razvoja. Raspolaganje informacijama o bonitetu korporacije su nesumnjivo polazna osnova za preduzimanje mera na za njegovo popravljavanje i određivanje pravca razvoja⁵⁹¹.

Kako se pred svaku korporaciju postavljaju ciljevi koji se žele ostvariti u određenom budućem periodu, neophodno je omogućiti odluke koje su zasnovane na finansijskim informacijama. U finansijskim izveštajima nalaze se svi poslovni procesi koji su se odigrali u korporaciji u toku određenog obračunskog perioda, i oni se analizom podvrgavaju ispitivanju, potrebnom testiranju i određenoj oceni. U literaturi se najčešće ciljevi analize finansijskih izveštaja klasifikuju na posebne i opšte ciljeve. Opšti ciljevi analize postoje kako bi mogli da se obezbede i prezentuju podaci o finansijskoj situaciji korporacije, podaci o rentabilnosti i profitabilnosti, tačnije o uspešnosti poslovanja. Posebni ciljevi analize u korelaciji su sa interesima određenih internih i eksternih korisnika finansijskih izveštaja. Interne korisnike finansijskih analiza predstavljaju vlasnici, uprava, rukovodstvo korporacije, dok su interni korisnici kupci, dobavljači, zaposleni, kreditori, investitori, država, državne institucije. Kada je u pitanju interna upotreba, cilj analize finansijskih izveštaja je da se kreiraju analitički podaci neophodni za proces kontrole, planiranja i kreiranja odluka. Ovu vrstu korisnika interesuje zapravo likvidnost, solventnost, rentabilnost, kao i pokazatelji rasta korporacije. S druge strane specijalni ciljevi su usmereni na zadovoljenje diferentnih informacionih potreba različitih eksternih korisnika. Kada su u pitanju kreditori korporacije njihov interes je upravljen ka analitičkim podacima koji se odnose na dugoročnu i kratkoročnu likvidnost, ali i solventnost korporacije, dok će investitorima biti važni pokazatelji tržišne vrednosti, a takođe i rentabilnosti korporacije. Rentabilnost i likvidnost korporacije predstavljaju

⁵⁹⁰ Petrović, Z., (2011): *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd. str 40

⁵⁹¹ Jovanović Škarić, K., Radovanović, R., (2000): *Finansijsko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd. str. 465

segment interesovanja poverilaca radi obezbeđenja svojih potraživanja, dok će kupcima biti neophodne informacije o pokazateljima aktivnosti. Država i njene institucije poseduju diferentne interese i koriste informacije dobijene analizom kako bi kreirali svodne bilanse i na bazi njih adekvatnu ekonomsku politiku.

Opšta analiza finansijskih izveštaja

Opšta analiza finansijskih izveštaja predstavlja sprovođenje horizontalne i vertikalne analize izveštaja koja reprezentuju uvod u finansijsku analizu na bazi kojih se stiče uvid u međusobne relacije pozicija bilansa, kao i njihov sadržaj.

Horizontalna analiza reprezentuje komparativnu analizu u okviru koje se izvodi poređenje vrednosti pozicija bilansa stanja, tačnije bilansa uspeha, sa vrednostima bilansnih pozicija koje su nastale u prethodnim obračunskim periodima. Rezultati su verodostojniji ukoliko se horizontalnom analizom može zahvatiti što veći broj uzastopnih perioda i ukoliko se može izvesti komparativna analiza sa postojećim i potencijalnim korporacijama koje predstavljaju i ukoliko je moguće gransko poređenje. Poređenjem bilansnih pozicija na ovakav način se određuju odstupanja u vidu umanjenja ili uvećanja vrednosti koja predstavljaju predmet budućih detaljnijih analiza. Ovu vrstu analize je moguće realizovati u apsolutnim i relativnim brojevima. Pre svega se utvrđuje razlika u apsolutnom iznosu, a zatim se dobijene razlike prikazuju u procentima:

razlika = tekući period – prethodni period (razlika – prethodni period) X 100⁵⁹²

Vertikalna analiza finansijskih izveštaja poseduje za cilj utvrđivanje učešća određenih grupa, podgrupa i pozicija u zbiru koji definiše celinu finansijskog izveštaja koji predstavlja predmet analize. Značaj vertikalne analize bilansa stanja i bilansa uspeha je zapravo u tome što se određene bilansne pozicije pokazuju kao 100%, a zatim se sve ostale pozicije iskazuju kao % pozicije iskazane kao 100% tj. osnovne pozicije. Kada je u pitanju vertikalna analiza bilansa stanja najčešće se kao 100% pozicije iskazuju ukupna aktiva, koja odražava ukupnu imovinu, i ukupna pasiva, koja odražava izvore finansiranja korporacije. Kada se govori o vertikalnoj analizi bilansa uspeha to predstavlja najčešće prihod od prodaje proizvoda, robe i usluga na eksternom i internom tržištu. Upotrebom ove analize može se projektovati razvoj finansijskog položaja.

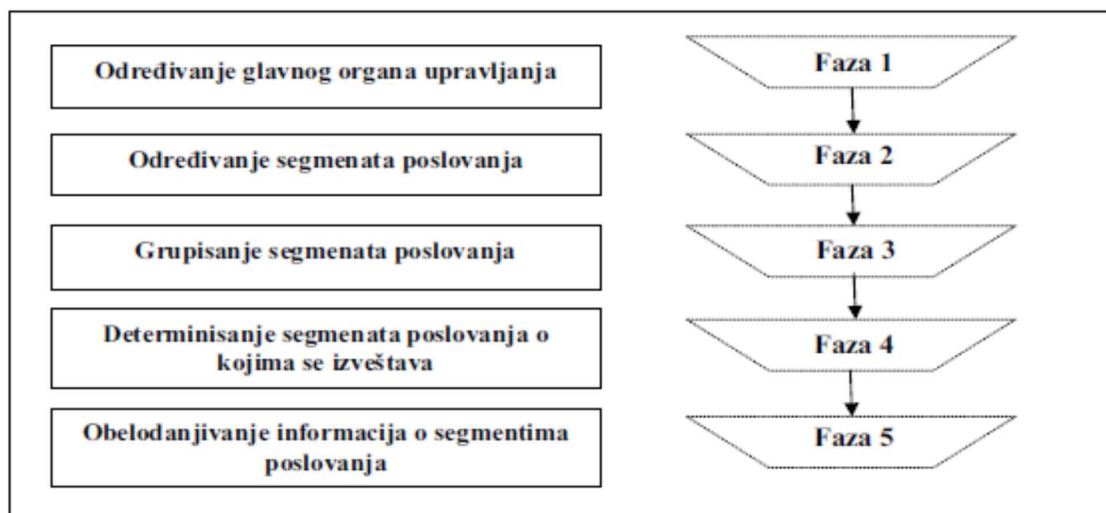
Kada je reč o analizi faktora rizika „za najveći broj korporacija, preovlađujući izvori rizika i prinosa određuju način na koji je korporacija organizovano i kako se njime rukovodi. Organizaciona i rukovodeća struktura korporacije i njen interni sistem finansijskog izveštavanja obično predstavljaju najbolji dokaz o preovlađujućem izvoru rizika i prinosa za korporaciju za potrebe izveštavanja po segmentima. Prema tome, izuzev u retkim okolnostima, korporacija iskazuje informacije po segmentima u svojim finansijskim izveštajima na istoj osnovi na kojoj o njima interno podnosi izveštaj najvišem rukovodstvu. Preovlađujući izvor rizika i prinosa korporacije postaje njegov primarni oblik izveštavanja po segmentima. Sekundarni izvor rizika i prinosa korporacije postaje njen sekundarni oblik izveštavanja po segmentima.”⁵⁹³

U skladu sa MSFI 8 definisana je segmentacija poslovanja korporacije . Ta segmentacija može da bude urađena po osnovu geografskog područja, grane privrede, vrsta proizvoda ili usluga ili po nekom drugom kriterijumu, što zavisi od poslovne odluke najvišeg

592 Knežević G.(2013): *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd. str 127

593 Videti šire: Međunarodni računovodstveni standardi, član 28, *MRS 14 - Izveštavanje po segmentima* („Sl. glasnik RS”, broj 133/03).

rukovodstva, kako će da prati poslovanje korporacije. U skladu sa navedenim standardom, segmentno finansijsko izveštavanje se odvija i prati u određenim etapama (dijagram 15.):



Dijagram 15. Etape segmenata finansijskog izveštavanja pri prvoj primeni IFRS-8 i SFAS-131⁵⁹⁴

Zakonska, profesionalna i interna računovodstvena regulativa finansijskog izveštavanja po segmentima poslovanja u Republici Srbiji

U odnosu na korisnike finansijskih informacija, računovodstveno izveštavanje može biti internog ili eksternog karaktera. U tom smislu finansijsko izveštavanje može biti za korporaciju u celini ili za segment poslovne celine, što je i predstavljeno na slici koja sledi .



Dijagram 16. Vrste segmentnog finansijskog izveštavanja

Regulatorni okvir računovodstvene prakse u Republici Srbiji određen je zakonom i podzakonskim aktima, i usaglašen je sa međunarodnom računovodstvenom normativom. U odnosu na zahteve za računovodstvenim informacijama finansijsko izveštavanje može biti usmereno na eksterno segmentno izveštavanje i interno segmentno izveštavanje. U prvom slučaju izveštavanje je namenjeno pre svega akcionarima i vlasnicima kapitala, ali i drugim korisnicima eksternih finansijskih informacija (kupci, dobavljači, investitori, banke, država i dr), dok je interno segmentno izveštavanje uglavnom namenjeno

⁵⁹⁴ The Application of IFRS: Segment Reporting, Executive Summary, KPMG IFRG Limited, 2010, p.5, preuzeto sa: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/ILine-of-Businesspublications/Documents/The-Application-of-IFRS-Segment-reporting-%28Full-publication-2010%29.pdf>

rukovodstvu i menadžmentu korporacija radi vođenja adekvatne poslovne politike razvoja i upravljanja finansijama korporacije.

Tabela 10. Usporedni pregled vrsta segmentnog finansijskog izveštavanja

Vrsta segmentnog finansijskog izveštavanja	Regulatorni okvir	Informacione potrebe menadžmenta	Podrška računovodstva poslovnog subjekta	Potencijalni korisnici računovodstvenih informacija
1.) Eksterno segmentno finansijsko izveštavanje	- zakonska; - profesionalna; i - interna računovodstvena regulativa	- polaganje računa o stanju i uspehu poslovnog subjekta	- finansijsko računovodstvo - stratejijsko upravljačko računovodstvo - tradicionalno upravljačko računovodstvo	- država, državni organi, poreske vlasti i agencije; - statistički zavodi, privredne komore i druga razna udruženja; - Narodna banka Srbije, banke i druge finansijske institucije; - investitori i oni koji to žele postati; - poslovni partneri koje čine dobavljači i kupci; - i drugi
2.) Interno segmentno finansijsko izveštavanje	- interna računovodstvena regulativa	- poslovno odlučivanje i - upravljačka kontrola u svim organizacionim delovima, ali i za celinu poslovnog subjekta	- tradicionalno upravljačko računovodstvo - računovodstvo odgovornosti - analitička knjigovodstva - ostale operativne evidencije	- vlasnici kapitala; - menadžeri i drugi zaposleni; - stručne službe i sindikat poslovnog subjekta

Izvor: Kreirao autor

Zakonom o računovodstvu "...uređuju se obveznici primene ovog zakona, razvrstavanje pravnih lica, organizacija računovodstva i računovodstvene isprave, uslovi i način vođenja poslovnih knjiga, priznavanje i vrednovanje pozicija u finansijskim izveštajima, sastavljanje, dostavljanje i javno objavljivanje finansijskih izveštaja i godišnjeg izveštaja o poslovanju, Registar finansijskih izveštaja, Nacionalna komisija za računovodstvo, kao i nadzor nad sprovođenjem odredbi ovog zakona."⁵⁹⁵

Isto tako, „za priznavanje, vrednovanje, prezentaciju i obelodanjivanje pozicija u finansijskim izveštajima, za velika pravna lica“,⁵⁹⁶ kao i „pravna lica koja imaju obavezu sastavljanja konsolidovanih finansijskih izveštaja (matična pravna lica), javna društva,

⁵⁹⁵ Videti: član 1. *Zakona o računovodstvu* ("Sl. glasnik RS", broj 62/13 i 30/18).

⁵⁹⁶ Isto, videti: član 6. *Zakona o računovodstvu*. U Republici Srbiji su pravna lica razvrstana na sledeći način:

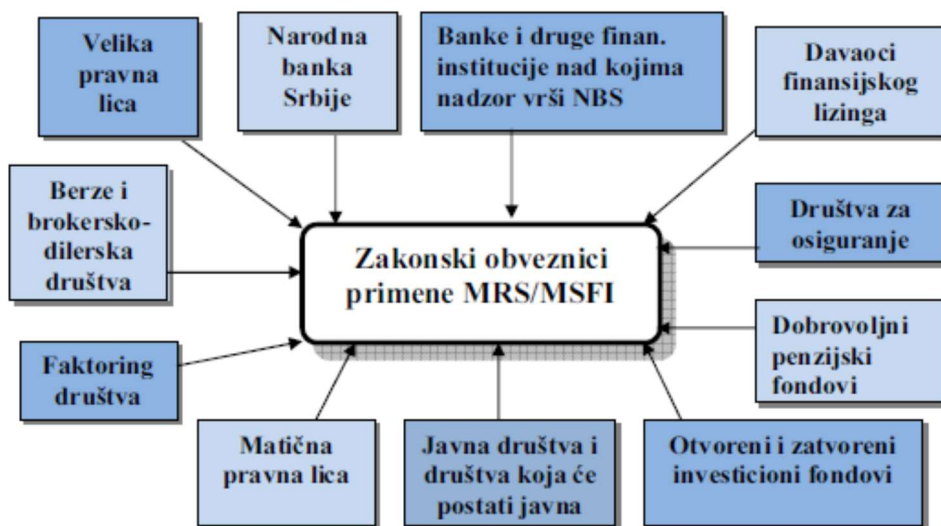
Kriterijum	Mikropravno lice	Malo pravno lice	Srednje pravno lice	Veliko pravno lice
Prosečan broj zaposlenih	do 10	od 10 do 50	od 50 do 250	preko 250
Poslovni prihod u evrima	do 700.000	od 700.000 do 8.800.000	od 8.800.000 do 35.000.000	preko 35.000.000
Prosečna vrednost poslovne imovine (u evrima)	do 350.000	od 350.000 do 4.400.000	od 4.400.000 do 17.500.000	preko 17.500.000

odnosno društva koja se pripremaju da postanu javna, u skladu sa zakonom kojim se uređuje tržište kapitala, nezavisno od veličine“.⁵⁹⁷

Zakonom o računovodstvu RS predviđeno je da: „Redovan godišnji finansijski izveštaj pravnih lica koja primenjuju MSFI, odnosno MSFI za MSP obuhvata:

- 1) Bilans stanja, koji predstavlja pregled imovine, obaveza i kapitala pravnog lica na određeni dan;
- 2) Bilans uspeha, koji predstavlja pregled prihoda, rashoda i rezultata poslovanja nastalih u određenom periodu;
- 3) Izveštaj o ostalom rezultatu, koji čine stavke prihoda i rashoda (uključujući i reklasifikacije usled korigovanja), koje nisu priznate u Bilansu uspeha, kako se zahteva ili dozvoljava prema drugim MSFI. Komponente ostalog rezultata čine stavke koje se, prema zahtevima pojedinih MSFI, priznaju u okviru kapitala;
- 4) Izveštaj o promenama na kapitalu, koji pruža informacije o promenama na kapitalu pravnih lica tokom izveštajnog perioda;
- 5) Izveštaj o tokovima gotovine, koji pruža informacije o prilivima i odlivima gotovine i gotovinskih ekvivalenta tokom izveštajnog perioda;
- 6) Napomene uz finansijske izveštaje, koje sadrže opise ili raščlanjavanja stavki obelodanjenih u izveštajima iz podtač. (1)-(5) ove tačke, primenjene računovodstvene politike, kao i informacije o stavkama koje se nisu kvalifikovale za priznavanje u ovim izveštajima, a značajne su za ocenu finansijskog položaja i uspešnosti poslovanja pravnog lica, kao i ostale informacije u skladu sa zahtevima MSFI,“⁵⁹⁸

Zakonskim rešenjem predviđeno je da matična pravna lica koja imaju obavezu sastavljanja konsolidovanih FI, da su obavezna da primenjuju MRS/MSFI.



Dijagram 17. Potencijalni obveznici finansijskog segmentnog izveštavanja

⁵⁹⁷ Isto, videti: član 20. *Zakona o računovodstvu*.

⁵⁹⁸ Isto, videti: član 2. stav 1. tačka 7) *Zakona o računovodstvu*.

4. ISTRAŽIVANJE DOPRINOSA UPRAVLJANJA PROMENAMA U FINANSIJAMA I POBOLJŠANJU POSLOVNIH PERFORMANSI KORPORACIJA KOJE POSLUJU U SRBIJI

U literaturi se često može pročitati formulacija po kojoj se korporacija upoređuje sa živim organizmom koji u toku svog životnog veka stalno doživljava transformacije, a sve u cilju efikasnijeg prilagođavanja turbulentnom okruženju. U procesu rada i razvoja korporacije, rukovodioci moraju stalno da prate šta se dešava u eksternom privrednom ambijentu, u cilju prepoznavanja tendencija razvoja i promena ekonomskih odnosa na tržištu. Na osnovu toga će biti u prilici da prilagode strategiju razvoja i izvrše potrebne i racionalne promene već uspostavljene misije i vizije poslovanja korporacije.

4.1. Finansijska funkcija u procesima korporativnih promena

Vlasnici kapitala i izvršno rukovodstvo korporacije teško prihvataju dokazanu činjenicu da su korenite izmene organizacione strukture neminovne i da dolaze tokom vremena u gotovo svakoj korporaciji. Do toga dolazi iz razloga što postoji potreba za prilagođavanjem u poslovnom ambijentu i praćenjem trendova, a time i potrebnih promena uspostavljenih ciljeva. Da bi korporacija bila u mogućnosti da prati zahteve tržišta mora da svoju poslovnu politiku stalno nadograđuje novim ciljevima, a zato je potreban drugačiji raspored organizacionog potencijala od onoga koji je trenutno uspostavljen. To znači da je potrebna i nova organizaciona struktura kao i redefinisane određenih poslovnih procesa i nivoa odgovornosti, organizacionih funkcija unutar organizacije. Za razliku od potpune, odnosno korenite promene organizacione strukture, delimična promena se dešava svakodnevno. To je uglavnom rezultat manjih organizacionih promena i to po segmentima organizacije, odnosno po pojedinim funkcijama. Ako se opet podsetimo na fokus istraživanja Džona Kottera, koji je akcentirao na efektivnom upravljanju promenama, u prilici smo da jasno definišemo ulogu rukovodstva u procesu upravljanja promenama. Od rukovodstva korporacije se očekuje uspostavljanje pravca, usklađivanje ljudi, a zatim motivisanje i inspirisanje kompletnog kolektiva organizacije za postizanje planiranih rezultata. On posebno ističe činjenicu da, ako se želi da se proces promena sprovede na efikasan način, on mora biti pažljivo, sveobuhvatno i detaljno planiran.

Organizaciona kultura je uobičajeni način razmišljanja svih zaposlenih i vrlo bitna činjenica, kada se analizira potencijal korporacije. Novozaposleni imaju šansu da prilikom početka rada budu upoznati sa pravilima ponašanja ili kodeksom koji je propisao standarde ponašanja, kao i sa strateškom misijom i vizijom korporacije. Ovo je preduslov ili okvir koji usmerava svakodnevno ponašanje i odlučivanje zaposlenih i vodi njihove aktivnosti ka ostvarenju organizacionih ciljeva.

Organizaciona klima je takođe značajna komponenta koja može bitno uticati na sprovođenje organizacionih promena kako u samoj korporaciji tako i u finansijskoj funkciji korporacije. Klima, koja predstavlja radnu atmosferu u korporaciji, može nam dati informacije o karakteristikama i kvalitetu organizacione kulture. Klima je osnovni pokazatelj organizacione kulture. Može se reći da uspostavljena organizaciona kultura otkriva ključne osobine korporacije, a radna atmosfera osobine internih odnosa.

Uspostavljena organizaciona struktura koja obezbeđuje efikasno korišćenje resursa i ostvarivanje ciljeva, misije i vizije korporacije, predstavlja organizacioni dizajn. Njegova svrha je da pomogne u pravilnom uspostavljanju organizacione strukture koja će doprineti da se strateški ciljevi organizacije ostvare na kvalitetan, optimalan i efikasan način.

Analizirajući (unazad) kratak vremenski horizont vrlo je uočljivo da je došlo do veoma snažnog tehnološkog razvoja koji je prouzrokovao stalno i dinamično pomeranje granica i zahteva za rastom potencijala i poslovnih performansi, a time i ostvarivanja boljeg poslovnih rezultata korporacija, praćenja konkurencije na tržištu, kvaliteta i brzine reakcije u odnosu na konkurenciju, pravovremenih informacija i analize finansijskih pokazatelja koji pružaju dobru osnovu za donošenje poslovnih odluka najvišeg rukovodstva korporacije i zahtev da se bude uvek „korak ispred konkurencije“. Sve napred navedeno je nužno nametnulo zahtev da se uspostavi dinamički koncept upravljanja korporacijom koga treba da prati dobra i efikasna organizacija finansijske funkcije. Ona bi trebalo, pravovremenim dostavljanjem finansijskih informacija i analizom finansijskih pokazatelja da ukaže u kom se smeru kreće poslovanje korporacije. To se može postići ako se uspostavi efikasno, pouzdano i sveobuhvatno upravljanje svim procesima i aktivnostima iz nadležnosti finansijske funkcije u korporaciji. Time ona može da doprinese kvalitetnom, efikasnom i racionalnom upravljanju procesima korporacije, što bi trebalo direktno da doprinese upravljanju poslovnim rezultatima i ostvarivanju očekivanog profita, bržem povratu kapitala, odnosno uloženi sredstava, boljem pozicioniranju u tržišnom ambijentu kao i povećanju ukupne vrednosti korporacije.

U savremenom konceptu poslovanja zahteva se stalno praćenje globalnih promena u okruženju i, na osnovu toga, modifikovanje metoda merenja i instrumenata za optimalno delovanje finansijske funkcije u korporaciji. To znači, s jedne strane, optimalno prilagođavanje procesa i aktivnosti nastalim promenama u funkciji podizanja kvaliteta rada, što podrazumeva postizanje značajnih rezultata i, sa druge strane, prepoznavanje rizika u poslovanju i skretanje pažnje na nedelotvorne i rizične procese. Savremeno korporativno upravljanje sve više uviđa značaj i ulogu finansijske funkcije u ostvarivanju željenih rezultata u poslovanju, koji su postavljeni od strane vlasnika kapitala. Pred finansijske direktore se postavljaju sve složeniji i odgovorniji zadaci, koji imaju svoju etičku i zakonsku stranu, ali sadrže i visoke profesionalne zahteve i poštovanje definisanih standarda.

U skladu sa navedenim pozicioniranje finansijske funkcije, kao bitnog segmenta korporativnog upravljanja, osim zakonskih i etičkih, ima i svoje profesionalne principe i nalaže određene stručne postupke i pravila. Oni se u krajnjoj liniji izražavaju u kvalitetu finansijskog izveštavanja vlasnika kapitala o upravljanju njihovim sredstvima, a pre svega u sveobuhvatnosti, tačnosti, pouzdanosti, blagovremenosti i transparentnosti finansijskih izveštaja predloženih akcionarima, odnosno vlasnicima kapitala. Da bi se ovaj zadatak ispunio, finansijski direktor mora težiti da se organizacija finansijske funkcije, kao i procesi unutar nje stalno prilagođava zahtevima struke, ekonomskog ambijenta i da prate dinamičke promene u organizaciji korporacije. To bi trebalo da doprinese da izvršno rukovodstvo korporacije bude blagovremeno obezbeđeno analizama i prognozama i tako bude ispred konkurencije, kako bi mogli da usklade svoj pravac delovanja sa promenama u okruženju. Pravovremeno analiziranim informacijama o promenama u ekonomskom okruženju i zaključivanjem na osnovu njih, finansijska funkcija može doprineti da se ostvare uštede u poslovanju i da se ostvare maksimalni rezultati. Ovo sve zahteva od

finansijskog direktora da se „ne uspava“ već da proaktivno deluje u dizajniranju i sprovođenju promena organizacije i koncepta poslovanja finansijske funkcije.

Implementacijom savremenih aplikativnih rešenja, korišćenjem iskustava drugih i edukacijom kadra u okviru finansijske funkcije može se doći u poziciju da se izvrši optimizacija organizacije funkcije kao i da se otvore novi izazovi za zaposlene koji su željni da se usavršavaju, da napreduju i koji poseduju visok stepen odgovornosti i osećaj pripadnosti prema korporaciji, odnosno poseduju visok stepen korporativne kulture.

Prilikom analize pozicije finansijske funkcije u korporaciji, vrlo je bitna činjenica koliko je razvijen osećaj kod generalnog direktora, rukovodilaca ostalih funkcija kao i zaposlenih u drugim poslovnim funkcijama u korporaciji o značaju i doprinosu dobro uspostavljene finansijske funkcije i njene odgovornosti za tačno i blagovremeno izveštavanje o finansijskim pokazateljima ostvarenih rezultata kao i prognozama potencijalnih finansijskih rizika zasnovanih na trendovima ostvarenja poslovnih rezultata. Ovde je vrlo bitan podatak i koliko je izražena potreba i svest o tome da su aktivnosti u finansijskoj funkciji direktno u funkciji poslovnih potreba, odnosno analiza i odluka zaposlenih u drugim funkcijama korporacije. U ovom delu je potrebno napomenuti da je jednako bitan i segment pravovremene analize finansijskih pokazatelja konkurencije kao i ekonomskog ambijenta u kome radi korporacija. Sve ove analize trebalo bi da pomognu rukovodstvu korporacije u donošenju odluka gde i kako dalje i koji stepen promena u organizaciji (misli se na promene već definisanih strateških i operativnih ciljeva) je potrebno uraditi da bi se i dalje ostvarivali očekivani, odnosno planirani rezultati.

4.2. Utvrđivanje potrebe za promenama u finansijama korporacije

Pravilno dimenzionirana koordinacija rada zaposlenih i kvalitetno sprovođenje procesa i aktivnosti u korporaciji, predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti rukovodioca u okviru dodeljene nadležnosti. Ako ne postoji dobra i blagovremena koordinacija radnih aktivnosti i poslovnih procesa u okviru funkcionalne nadležnosti, mogu nastati ozbiljni konflikti u organizaciji korporacije kao i ugrožavanje ostvarivanja planiranih ciljeva.

Prilikom realizacije svakodnevnih poslovnih aktivnosti zaposleni u korporacijama često rade koristeći inerciju i ne razmišljajući o poboljšanju i unapređenju radnih procesa, radi postizanja efikasnijeg rada i boljih rezultata. Jedan od osnovnih zadataka izvršnog rukovodstva je upravo taj da stalno razmišlja o promenama, odnosno reinženjeringu poslovnih procesa korporacije u cilju poboljšanja performansi i postizanju boljih rezultata. Reinženjering predstavlja radikalni redizajn poslovnog procesa, čime se postiže značajno poboljšanje efikasnosti i kvaliteta rada, što treba da doprinese racionalizaciji, optimizaciji i uštedi. Ovo zahteva promenu starih navika i „utabanih staza“ koje, u velikoj meri više ne doprinose kvalitetnom ostvarenju očekivanih rezultata. Da bi se utvrdio nivo potrebnih promena, važno je postaviti nekoliko pitanja, na osnovu kojih se može utvrditi neophodnost implementacije promena u korporaciji, kao što su:

- Šta treba da se promeni (da se desi) da bi procesi bili efikasniji i delotvorniji?
- Da li posedujemo kapacitet za promene?
- Kako mi možemo raditi bolje?
- Šta je potrebno da uradimo kako bi optimizovali troškove poslovanja?
- Šta konkurencija radi, kada može da ponudi konkurentniji proizvod na tržištu?
- Da li je došlo do promena u ekonomskom ambijentu u kome radimo?

U procesu analize, prvo je potrebno da budemo svesni koje su nam polazne osnove, šta su prednosti a šta ograničenja. Treba da počemo od analize sopstvenih mogućnosti i kapaciteta (prvo pogledati u sopstveno dvorište), a onda i analize uticaja okruženja. Rukovodioci moraju stalno razmišljati o tome kako mogu da unaprede sebe i organizaciju za koju odgovaraju. Stalnim razmišljanjem oko unapređenja poslovnih performansi i utvrđivanjem potrebe za promenama trebalo bi da dovedu sebe u situaciju da razmišljaju: *šta bi moglo da se uradi?* umesto da se zaustave na analizi: *šta je urađeno?*

Finansijski direktor će analizom stanja i kvaliteta rada u svojoj funkciji doći do određenih zaključaka oko potrebnog nivoa sprovođenja organizacionih promena. On bi trebalo da definiše šta je cilj promena, odnosno u kom obimu bi trebalo da organizacija pristupi promeni procesa koji se obavljaju u njoj i potrebe modifikovanja postojeće organizacije. U slučaju da finansijski direktor nema fokus ka stalnom unapređenju poslovnih procesa iz svoje nadležnosti i nema osećaj šta treba da promeni u organizaciji, može se desiti da zahtevi vlasnika kapitala za promenama i unapređenjem poslovnog koncepta kao i očekivanja drugih poslovnih funkcija u smislu podrške, prevaziđu mogućnosti postojeće organizacije finansijske funkcije. U tom slučaju ona neće moći da kvalitetno ispuni postavljena očekivanja i zadatke, koji su već obrađeni u radu, već može da proizvede i negativne efekte za korporaciju. Negativni efekti mogu biti rezultat, na primer: neažurne poslovne evidencije, neusklađenosti računovodstvene politike sa zahtevima međunarodnih standarda, a time i netačnih izveštaja koji direktno mogu uticati na donošenje pogrešnih ili nepravovremenih odluka, netačnih prognoza u poslovanju, nemogućnosti da se obezbede novi i kvalitetniji finansijski pokazatelji poslovanja koje zahtevaju određene promene u poslovnom ambijentu i dr..

Sprovođenje promena u organizaciji finansijske funkcije trebalo bi da bude dinamičan proces, usklađen sa obimom planiranih promena koje se realizuju u korporaciji. Drugim rečima, navedene promene u finansijskoj funkciji se dimenzioniraju i planiraju na način da se realizuju u okviru globalnog plana sprovođenja promena, i to tako da dinamika i redosled koraka nikako ne ugrozi tekuće poslovanje korporacije. Pažljiva analiza i identifikovanje obima promena, daje polazne parametre direktoru finansijske funkcije da može da izvrši detaljno planiranje resursa i vremena u funkciji ostvarivanja željenih rezultata, odnosno postavljenih ciljeva u procesu promena.

Imajući u vidu značaj finansijske funkcije na poslovanje korporacije bez obzira na vrstu delatnosti kojom se bavi, u procesu sprovođenja promena, finansijski direktor ima obavezu da definiše primarni zadatak, a posle njega i sekundarne zadatke koji bi trebalo da se realizuju u implementaciji promena u finansijskoj funkciji i da bude siguran da ove promene dovode do realizacije globalno postavljenog cilja u procesu promena na nivou korporacije. Taj zadatak bi trebalo da bude vrlo jasan – da finansijska funkcija bude lider i pokretač promena za unapređenje poslovanja u korporaciji i to na način da postavlja više ciljeve ostvarenja, da obezbedi finansijske parametre i pokazatelje šta treba da donesu promene, da identifikuje potencijale koje nisu iskorišćeni u poslovanju i predstavljaju mogućnost razvoja. Na taj način bi se dodatno stimulisao i pokrenuo obim promena kako na nivou korporacije, tako i u drugim poslovnim funkcijama i drugim funkcijama podrške, što bi rezultovalo unapređenju efikasnosti i efektivnosti poslovnih procesa, smanjenju troškova poslovanja i, konačno, postizanju bolje profitabilnosti u poslovanju korporacije.

Sve dosada elaborirano, u ovom radu, bila je želja autora da se pokaže i dokaže koliko je bitna uloga finansijske funkcije u poslovanju korporacija. Da li se u privrednom ambijentu zaista prepoznaje potreba za dobro postavljenim konceptom organizacije finansijske funkcije koji može, kao prvo da doprinese da performanse poslovanja budu značajno bolje, i to uvođenjem reda i kontrole odnosno podizanjem nivoa finansijske discipline i drugo, sužavanjem prostora za manipulisanje i pogrešnu prezentaciju finansijskih pokazatelja poslovanja od određene grupe rukovodilaca i zaposlenih koji bi hteli da prikažu samo dobre rezultate a da apstrahuju negativne efekte svoga rada. To dobro postavljena organizacija finansijske funkcije u korporaciji, u velikoj meri može da spreči, na način što će kanalisati tokove tačnih i proverenih informacija, koje mogu da pomognu unapređenju poslovanja i ukazivanju na delove poslovnih aktivnosti gde postoje problemi, odnosno prostor za unapređenje poslovanja.

4.3. Metodologija istraživanja i način realizacije

Empirijsko istraživanje o upravljanju promenama u finansijama korporacija u Republici Srbiji i njihov uticaj na efikasnost i poboljšanje poslovnih performansi korporacija jedan je od ciljeva ovog naučnog rada. Empirijsko istraživanje u doktorskoj disertaciji realizovano je u skladu sa savremenim metodologijama naučnoistraživačkog rada i to metodom ispitivanja posredstvom anonimne ankete kao instrumenta prikupljanja podataka, sa zatvorenim odgovorima,⁵⁹⁹ koja se sprovela sa ciljem provere postavljenih hipoteza radi utvrđivanja povezanosti između upravljanja promenama u finansijama korporacija i njihov uticaj na efikasnost i poboljšanje poslovnih performansi korporacija. Statistička obrada rezultata dobijenih empirijskim istraživanjem, realizovana je uz pomoć statističkih metoda, i to deskriptivne i inferencijalne statistike, korišćeni su Man-Vitnjev U test, Kruskal-Valis H test, Mantel-Hancel test trendova, Gudman-Kruskal lambda test, Hi-kvadrat odnosno Fišerov test, Binomijalna i Ordinalna logistička regresija. Korišćeni anketni upitnik se sastojao iz nekoliko baterija pitanja i to:

- *Prva grupa pitanja* vezana je za osnovne pokazatelje o ispitanicima odn. njihove karakteristike po osnovu polne strukture, radnog mesta, radnog staža, ustanova-korporacija u kojima su ispitanici zaposleni, organizacioni deo u kome rade i vrste privrednih društva.
- *Druga grupa pitanja* od broja 1 do broja 9 vezana je za H1 tj. za pretpostavku da uspostavljanje adekvatne i celovite korporativne strukture odn, kvalitetnog korporativnog upravljanja, kojom se doprinosi poboljšanju poslovnih performansi korporacija;
- *Treća grupa pitanja* od broja 10 do broja 19 vezana je za H2 tj. za pretpostavku da u procesu razvoja poslovanja korporacija, organizacione promene, uključujući i promene u finansijskoj funkciji korporacija su neophodne za opstanak, rast i razvoj korporacija;
- *Četvrta grupa pitanja* od broja 20 do broja 26 vezana je za H3 tj. za pretpostavku da adekvatno organizovana finansijska funkcija, u zavisnosti od kvaliteta uspostavljene korporativne strukture je u stanju da prati strukturne promene i promene strategijskih ciljeva korporacije;

⁵⁹⁹ Gordić, M., Termiz, Dž., Tančić, D., (2016), *Metodološki osnovi istraživanja bezbednosti odbrane i terorizma*, Institut za srpsku kulturu Priština-Leposavić, Beograd, str. 238.

- *Peta grupa pitanja* vezana je za od broja 27 do broja 36 vezana je za H4 tj. za pretpostavku da promene u finansijama mogu uticati na poboljšanje performansi korporacija u procesima korporativnih promena;
- *Šesta grupa pitanja* od broja 37 do broja 42 vezana je za H5 tj. za pretpostavku da postoje potrebe za promenama i mogućnosti za uspostavljanje efikasnijih modela organizovanja i rada finansijske funkcije u korporacijama koje posluju u Srbiji.

Istraživanje je sprovedeno u periodu od 20.05.2018. do 31.05.2018. Upitnici su u pisanoj, elektronskoj formi prosleđeni članovima borda direktora, članovima izvršnih odbora, generalnim direktorima, izvršnim direktorima, direktorima sektora, šefovima službi, rukovodiocima odeljenja i referentima-izvršiocima. Istraživanjem se u potpunosti garantovala anonimnost pruženih informacija. Sa željom da se sazna mišljenje navedenih lica u uzorku ustanova po pitanju upravljanja promenama u finansijama korporacija i njihov uticaj na efikasnost i poboljšanje poslovnih performansi korporacija, pri konceptualizaciji istraživanja se pošlo od stava da ne postoje ispravni i pogrešni odgovori, već da su svi odgovori usmereni prema subjektivnim ocenama i procenama ispitanika. Prosleđeno je oko 400 upitnika javnim ustanovama i korporacijama, na koje su odgovorili 244 ispitanika odn. zaposlena lica. Striktno definisanom formom onemogućeno je preskakanje pitanja, ili na drugi način narušavanje celosti upitnika što je rezultiralo u 100% validnosti pristiglih obrađenosti upitnika.

Rezultati istraživanja

Tabela 11 : Osnovni pokazatelji

Pol	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Muški	114	46.7	46.7
Ženski	130	53.3	100.0
Ukupno	244	100.0	

Vaše radno mesto

Član borda direktora	2	0.8	0.8
Član izvršnog odbora	5	2.0	2.9
Generalni direktor	16	6.6	9.4
Izvršni direktor - senior menadžer	26	10.7	20.1
Direktor sektora /zamenik direktora	57	23.4	43.4
Šef službe /zamenik/savetnik	36	14.8	58.2
Rukovodilac odeljenja	33	13.5	71.7
Referent - izvršilac	69	28.3	100.0

Radni staž

Do 9 godina	24	9.8	9.8
Od 10 do 19 godina	127	52.0	61.9
Od 20 do 29 godina	57	23.4	85.2
Preko 30 godina	36	14.8	100.0

Ustanova u kojoj radite

Javna ustanova	10	4.1	4.1
Druga pravna lica	6	2.5	6.6
Javno preduzeće	6	2.5	9.0
Finansijske institucije (državne)	55	22.5	31.6
Finansijske institucije (privatne)	61	25.0	56.6
Konsultantske kuće	12	4.9	61.5
Revizorske kuće	24	9.8	71.3
Veliko društvo	44	18.0	89.3
Srednje društvo	19	7.8	97.1
Malo društvo	7	2.9	100.0

Organizacioni deo u kome radite

Finansijska funkcija	123	50.4	50.4
Poslovna funkcija	47	19.3	69.7
Revizija i konsalting	41	16.8	86.5
Drugo	33	13.5	100.0

Vrsta privrednog društva

JP	8	3.3	3.3
AD	131	53.7	57.0
DOO	83	34.0	91.0
Drugo	22	9.0	100.0
Ukupno	244	100	100

Upitnikom je ukupno obuhvaćeno 244 ispitanika, od čega 114 muških i 130 ženskih odn. 46,7% muških i 53.3% ženskih ispitanika.

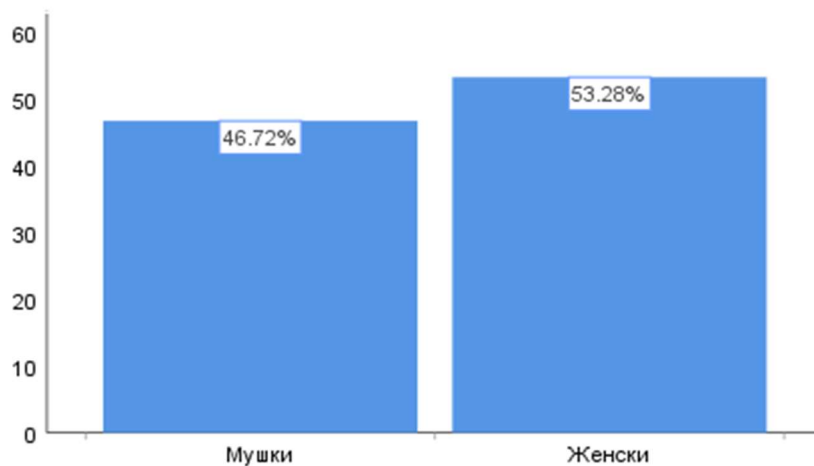
Prema učestalosti, obuhvaćeni su ispitanici na sledećim radnim mestima: 1) referent – izvršilac, 28,3%; 2) direktor sektora/zamenik sektora, 23,4%; 3) šef službe/zamenik/savetnik, 14,8%; 4) rukovodilac odeljenja, 13,5%; 5) generalni direktor 6,6%; 6) član izvršnog odbora, 2%; član borda direktora, 0,8%.

Upitnikom su relativno ravnomerno, u odnosu na potrebe istraživanja, obuhvaćeni ispitanici sa različitim radnim stažom. Ističe se činjenica da je gotovo 40% onih koji imaju 20 ili više godina radnog staža. Najmanje je onih sa radnim stažom od 9 godina ili manje – 9,8%, zatim slede oni sa 30 i više godina radnog staža – 14,8%, 23,4% je onih koji imaju od 20 do 29 godina radnog staža i najviše je onih koji imaju od 10 do 19 godina radnog staža, 52%.

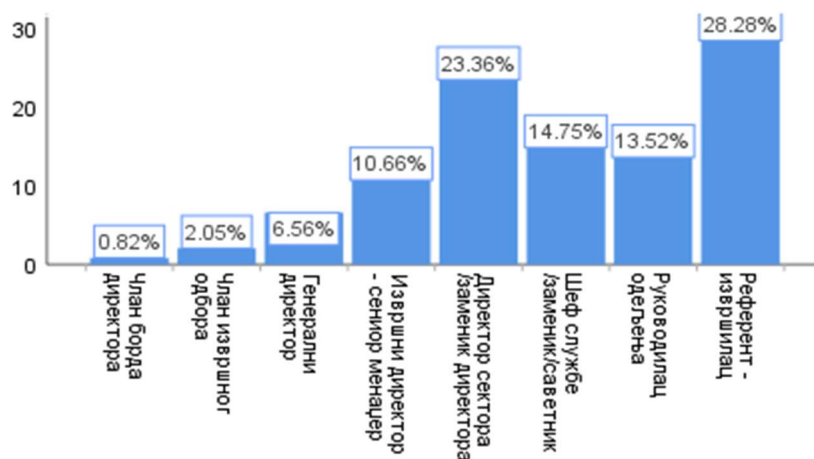
U najvećoj meri ispitanici su zaposleni u privatnim (25%) i državnim (22,5%) finansijskim institucijama, velikim društvima – 18% i revizorskim kućama – 9,8%. Pored toga, upitnikom su predstavljena i mišljenja onih koji su zaposleni u srednjim (7,8%) i malim (2,9%) društvima, konsultantskim kućama – 4,9%, javnim ustanovama – 4,1%, javnim preduzećima – 2,5%, kao i ispitanici u svojstvu drugih pravnih lica – 2,5%.

Polovina ispitanika, odnosno 50,4% njih pripada finansijskom delu na mestu rada; 19,3% je onih sa poslovnom funkcijom, 16,8% revizija i konsalting. Ukupno 13,5% je onih ispitanika koji ne pripadaju jednoj od prethodno navedenih funkcija.

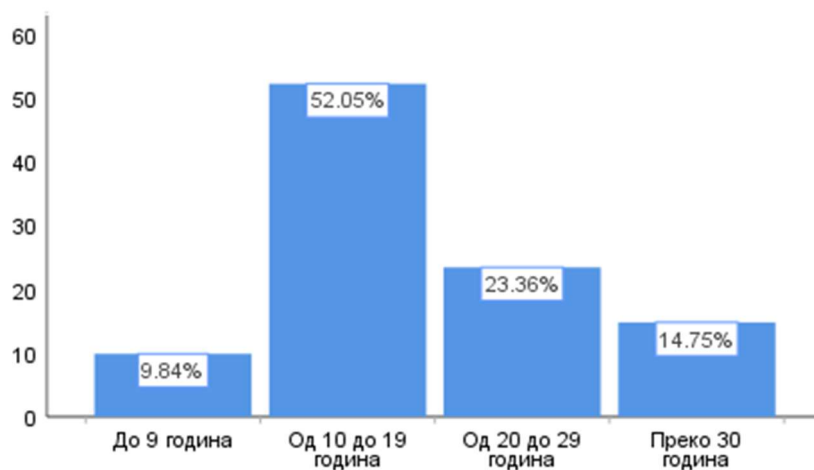
Upitnikom su obuhvaćeni zaposleni u sledećim tipovima privrednih društava, prema učestalosti najviše ih je iz akcionarskih društava – 53,7%, zatim društva sa ograničenom odgovornošću – 34%, iz nešto manji broj onih iz javnih preduzeća – 3,3%. Ispitanika koji ne pripadaju ni jednoj vrsti od prethodno navedenih privrednih društava je 9%.



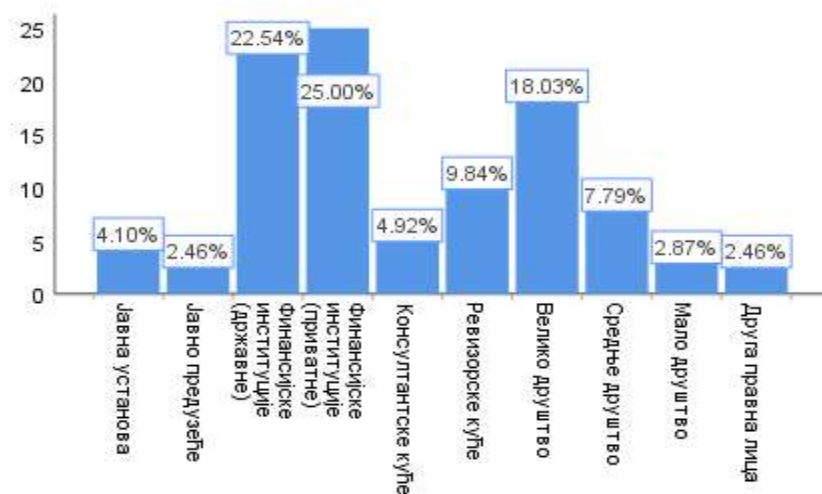
Grafikon 5 Pol ispitanika.



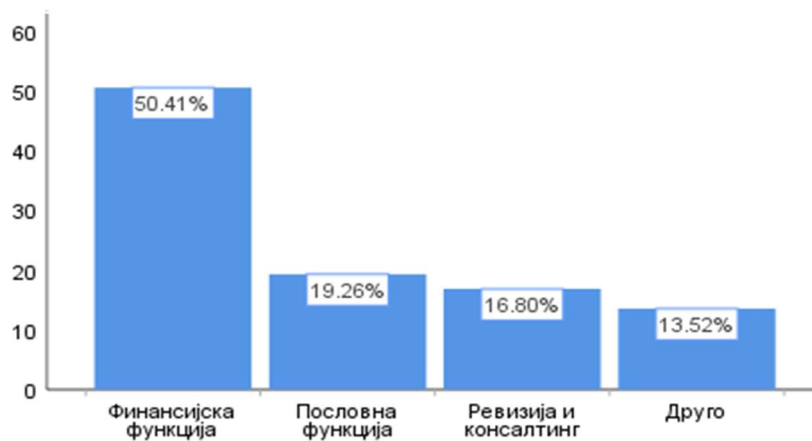
Grafikon 6 Radno mesto ispitanika



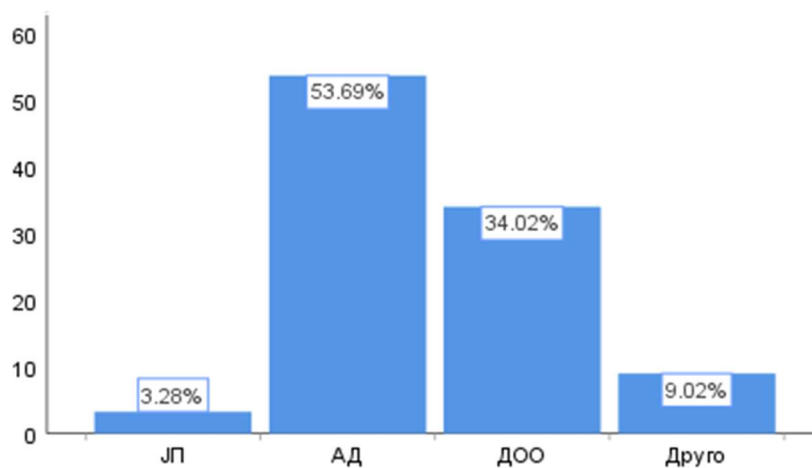
Grafikon 7 Godine staža ispitanika



Grafikon 8 Ustanova u kojoj su ispitanici zaposleni.



Grafikon 9. Raspodela ispitanika prema funkciji koju obavljaju.



Grafikon 10 Tip privrednih društava među ispitanicima.

Potvrđivanje hipoteza

1. Adekvatno uspostavljena organizaciona struktura korporacije predstavlja bitan faktor u ostvarivanju definisanih strateških ciljeva i planova

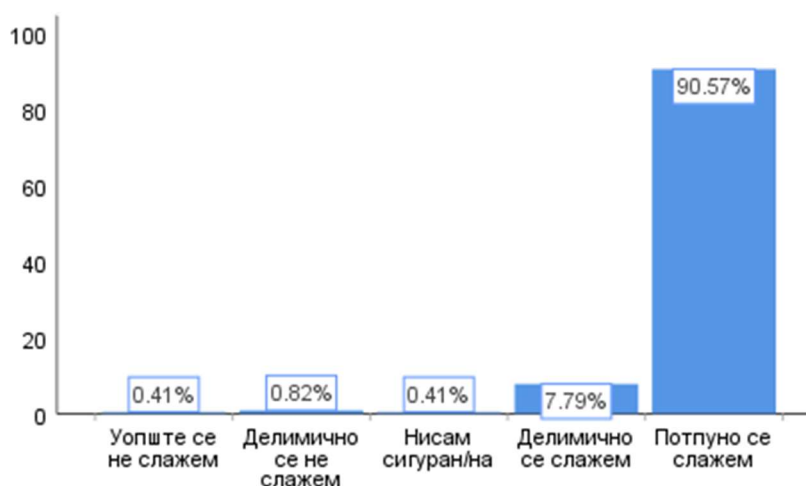
Tabela 12: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 1 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	1	0.4	0.4
Delimično se ne slažem	2	0.8	1.2
Nisam siguran/na	1	0.4	1.6
Delimično se slažem	19	7.8	9.4
Potpuno se slažem	221	90.6	100.0
Ukupno	244	100.0	

Ispitanici se po pitanju važnosti adekvatno uspostavljene organizacione strukture nesumnjivo slažu sa tvrdnjom da je adekvatno uspostavljena organizaciona struktura vrlo bitna za uspešno poslovanje korporacija.

Visok procenat od 98,4% od ukupnog broja (90,6% koji se u potpunosti slažu) ispitanika su se složili sa ovom tvrdnjom. To pokazuje ujednačeno mišljenje ispitanika, da je adekvatno uspostavljena organizaciona struktura temelj za pozicioniranje svake korporacije na tržištu na kome posluju a time i veća izvesnost opstanka i razvoja.

Jasno uspostavljena organizaciona struktura koju prate adekvatno uspostavljeni procesi, omogućava da se planirana i usvojena srednjoročna strategija razvoja i godišnji planovi poslovanja, sprovedu sa većom izvesnošću.



Grafikon 11 Grafički prikaz frekvencija iz table 1.

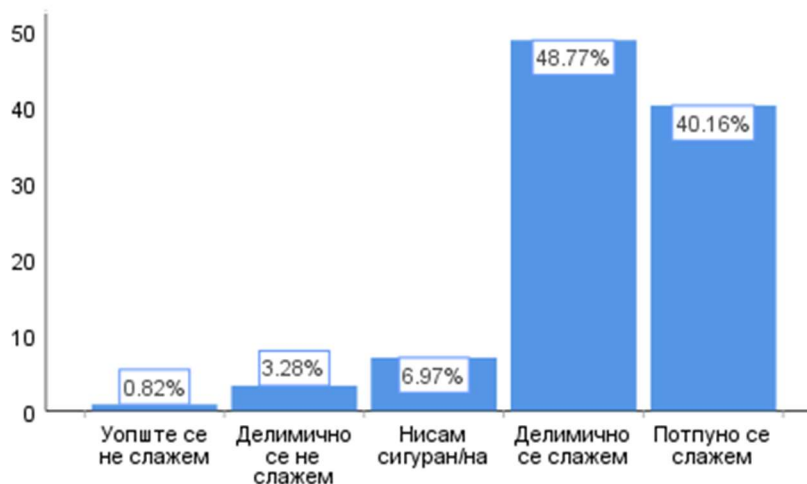
2. Postojeća organizacija korporacije je tako uspostavljena, da daje prostora za poboljšanje poslovnih performansi

Tabela 13: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 2 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	2	0.8	0.8
Delimično se ne slažem	8	3.3	4.1
Nisam siguran/na	17	7.0	11.1
Delimično se slažem	119	48.8	59.8
Potpuno se slažem	98	40.2	100.0
Ukupno	244	100.0	

U oceni postojeće organizacije korporacije, ispitanici se u najvećem broju (89%) slažu da je ona uspostavljena na način koji daje prostora za poboljšanje poslovnih performansi. Delimično se, sa tvrdnjom slaže 48,8% ispitanika, dok se u potpunosti slaže njih 40,2%. Ispitanika koji su nesigurni u svojoj oceni je 7%.

U oceni ove tvrdnje ispitanici smatraju da poslovni sistemi gde rade imaju potencijal za postizanje boljih rezultata i unapređenja poslovnih performansi. Veruju da su, postojeća struktura organizacije korporacija u kojima rade, široko i fleksibilno postavljene i da daju mogućnost dimaničkog rasta i razvoja.



Grafikon 12 Grafički prikaz frekvencija iz table 2

3. Najviše rukovodstvo korporacije svojim odlukama doprinosi poboljšanju poslovnih performansi korporacije

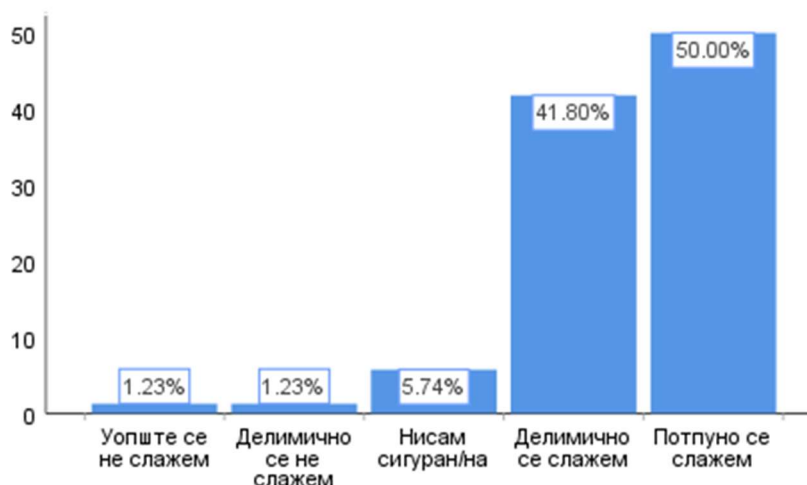
Tabela 14 : Prikaz ocene ispitanika za tvrdnju br. 3 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	3	1.2	1.2
Delimično se ne slažem	3	1.2	2.5
Nisam siguran/na	14	5.7	8.2
Delimično se slažem	102	41.8	50.0
Potpuno se slažem	122	50.0	100.0
Ukupno	244	100.0	

Ispitanici u najvećem broju pozitivno ocenjuju tvrdnju (91,8%) da odluke, koje donosi rukovodstvo korporacije, u velikoj meri imaju direktan i presudan uticaj na poboljšanje poslovnih performansi. Polovina ispitanih, odnosno 50%, se u potpunosti slaže sa iznetom tvrdnjom, dok je onih koji se delimično slažu 41,8%.

Raznolika struktura ispitanika izrazila je saglasnost oko konstatacije, da su za napredak i ostvarivanje dobrih rezultata u poslovanju korporacije, vrlo bitne Odluke najvišeg rukovodstva. One moraju biti jasne, tačne i pravovremene. Moraju da sadrže takve informacije koje će obezbediti postizanje planiranih rezultata i kontinuirano i kontrolisano poboljšanje poslovnih performansi. Adekvatne odluke bi moralo da doprinesu da se sa optimalnim resursima postignu maksimalni rezultati u poslovanju korporacije.

Odgovori pokazuju verovanje ispitanika da će rukovodstvo koje ima profesionalni kvalitet, svojim odlukama obezbediti pravilno postavljanje strateških i operativnih ciljeva, čija bi realizacija trebalo da doprinese stabilnosti, sigurnosti i napretku u poslovanju.



Grafikon 13 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 3

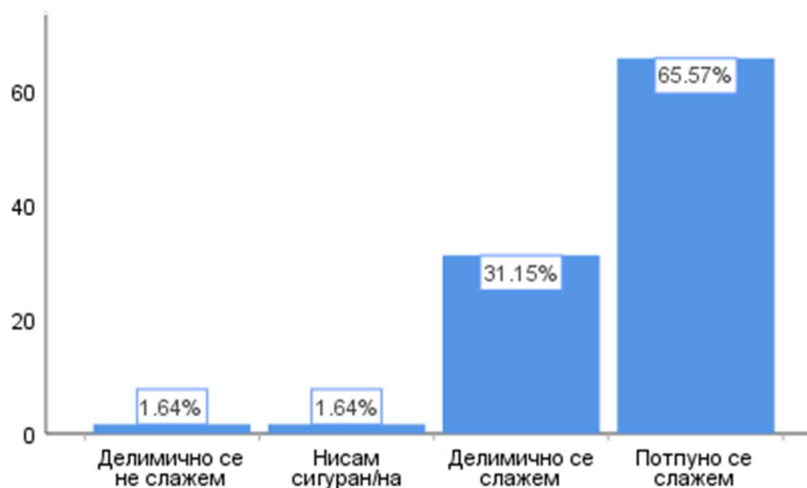
4. Organizacione promene u korporaciji su neophodne da bi se obezbedio opstanak, kontinuiran rast i razvoj

Tabela 15: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.4 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Delimično se ne slažem	4	1.6	1.6
Nisam siguran/na	4	1.6	3.3
Delimično se slažem	76	31.1	34.4
Potpuno se slažem	160	65.6	100.0
Ukupno	244	100.0	

Ispitanici se u potpunosti slažu (65,6%) ili delimično slažu (31,1%) da su organizacione promene potrebne radi obezbeđivanja opstanka, rasta i razvoja korporacije. Tek 3,3% njih se ili delimično ne slaže, ili nije sigurno.

Na osnovu analize odgovora može se zaključiti da je svest kod anketiranih ispitanika o neophodnosti organizacionih promena vrlo visoka. Od promena se uvek očekuje da doprinesu stvaranju preduslova za bolje radne uslove i efikasniji i lakši rad. Veliki broj zaposlenih u promenama vide mogućnost da unapređuju svoje znanje odnosno šansu i za svoj poslovni razvoj (napredovanje u karijeri). Promene bi trebalo da doprinesu unapređenju poslovnih i poboljšanju kadrovskih kapaciteta, odnosno da obezbede bolju iskorišćenost trenutnih potencijala korporacije. Promene uvek izbacе na površinu nove snage koje predstavljaju novi potencijal i koje mogu da daju doprinos i da povuku korporaciju unapred.



Grafikon 14 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 4

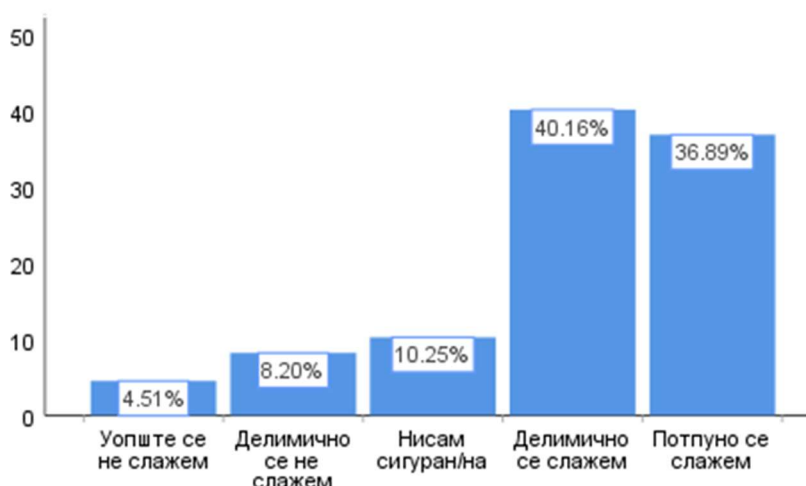
5. Periodično treba vršiti strateške i organizacione promene u korporaciji kako se zaposleni ne bi opustili i kako konkurencija ne bi mogla da predvidi korake u razvoju naše korporacije

Tabela 16: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 5 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	11	4.5	4.5
Delimično se ne slažem	20	8.2	12.7
Nisam siguran/na	25	10.2	23.0
Delimično se slažem	98	40.2	63.1
Potpuno se slažem	90	36.9	100.0
Ukupno	244	100.0	

Ocenjujući tvrdnju da treba vršiti strateške i organizacione promene u korporaciji kako se zaposleni ne bi opuštali i kako konkurencija ne bi mogla da predvidi korake u razvoju korporacije, velika većina daje pozitivnu ocenu, 36,9% se potpuno, a 40,2% delimično slaže. Broj onih sa negativnim mišljenjem je 12,7%, dok je neodlučnih 10,2%.

Prezentovan rezultat znači da su ispitanici svesni da jednom uspostavljena organizacija i poslovni model, nije garancija uspeha u dužem periodu i da je neophodno da se već doneta strategija i organizacija korporacije stalno preispituju i prilagođavaju tržišnom ambijentu u kome se dela. Činjenica je da su prošla vremena sigurnih poslova i sigurne pozicije na tržištu koji su donosili u dužem periodu stabilnost i egzistenciju. Moderno vreme traži stalne inovacije, da se obezbedi korak sa tehnološkim promenama u konkretnoj poslovnoj oblasti i da se prate potezi konkurencije. Za navedeno je potrebno da se usvoje nova znanja, da postoje ideje i inovacije koje će unaprediti kvalitet i efikasnost poslovanja korporacije. Vrlo je važno u ovom procesu uspostaviti dobar sistem internih kontrola procesa, kako korporacija ne bi došla u problem nekontrolisanog rasta, koji se može pretvoriti u strmoglavni pad.



Grafikon 15 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 5

6. Efikasan i ažuran rad finansijske funkcije doprinosi sprečavanju rizičnih poslovnih odluka i pravilno upravljanje korporacijom

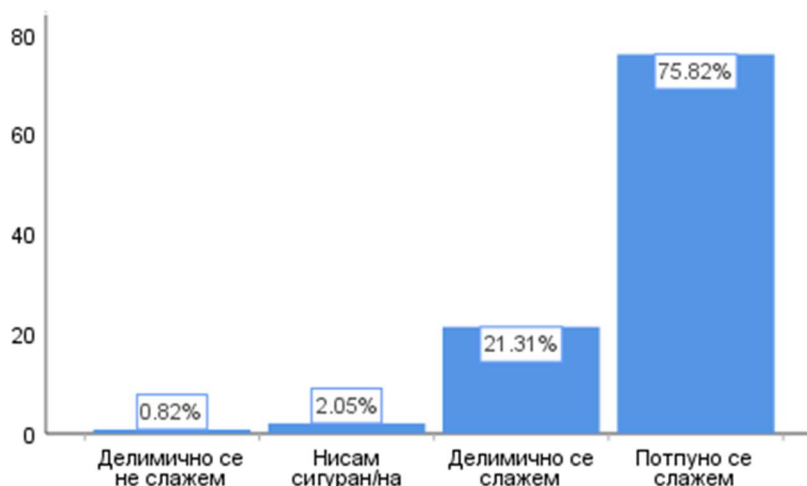
Tabela 17 : Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 6 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Delimično se ne slažem	2	0.8	0.8
Nisam siguran/na	5	2.0	2.9
Delimično se slažem	52	21.3	24.2
Potpuno se slažem	185	75.8	100.0
Ukupno	244	100.0	

Izraženo je potpuno slaganje ispitanika sa tvrdnjom da efikasan i ažuran rad finansijske funkcije doprinosi sprečavanju rizičnih poslovnih odluka i pravilno upravljanje korporacijom. Od ukupnog broja, njih 97,1% izražava slaganje, od toga 75,8% potpuno slaganje sa navedenim.

Iako značajan broj anketiranih ispitanika ne radi u finansijskoj funkciji u svojim korporacijama, oni imaju izražen stav o značaju i potrebi efikasnog i ažurnog rada finansijske funkcije. Evidentno je da su u velikom broju saglasni oko značaja podrške koju pruža finansijska funkcija, drugim organizacionim jedinicama. Tako ona direktno utiče na poslovne uspehe i napredak korporacije.

Finansijska funkcija, za korporaciju, predstavlja dodatnu vrednost u obezbeđivanju pravovremenih informacija i pravilnih smernica, kako da se smanje i stave pod kontrolu rizici proizvodnih, pogrešnih i netačnih odluka.



Grafikon 16 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 6

7. Kada se sprovede organizacione i poslovne promene u korporaciji, potrebno je da budu celovite i da se implementiraju u svim segmentima korporacije

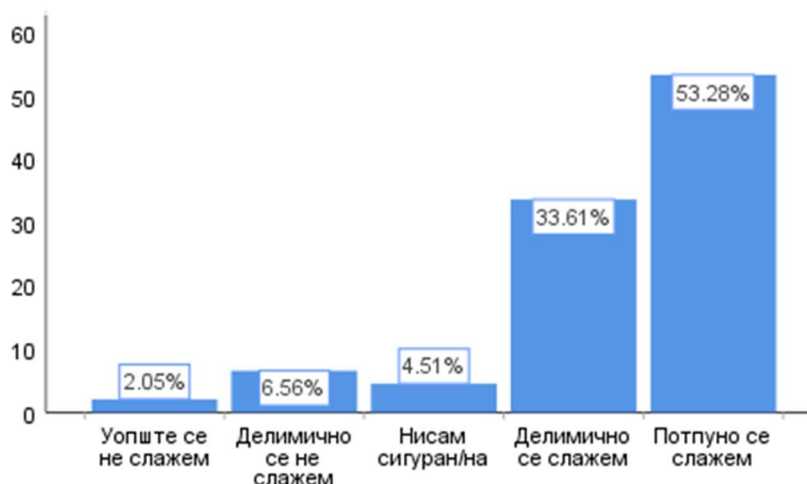
Tabela 18 : Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 7 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	5	2.0	2.0
Delimično se ne slažem	16	6.6	8.6
Nisam siguran/na	11	4.5	13.1
Delimično se slažem	82	33.6	46.7
Potpuno se slažem	130	53.3	100.0
Ukupno	244	100.0	

Preovlađujuća većina, 86,9% od ukupnog broja ispitanika slaže se (53,3% u potpunosti) i smatra da organizacione i poslovne promene, koje se sprovedu u korporaciji, moraju biti celovite i implementirane u svim segmentima korporacije.

Ovako dat odgovor znači da u sprovođenju organizacionih i poslovnih promena, ni jedna promena se ne sprovodi nezavisno, zato što svaka aktivnost, u ovom smislu, ima manjeg ili većeg uticaja na celokupno poslovanje korporacije. Sprovođenjem parcijalnih i nezavisnih promena u poslovanju korporacije, uvek postoji opasnost da se poremete ili ugroze drugi segmenti poslovanja i ukupno ostvarivanje planiranih ciljeva. Parcijalnim sprovođenjem promena postoji opasnost da dođe do nesklada u postupanju ili preklapanja u obavljanju poslova u okviru korporacije.

Ovo upućuje na zaključak da je prilikom sprovođenja promena, prethodno potrebno sagledati uticaje i izmeriti očekivane efekte promena na organizaciju i ukupno poslovanje korporacije, odnosno koliko planirane promene mogu biti delotvorne i koliko mogu obezbediti siguran razvoj i napredak poslovanja.



Grafikon 17 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 7

8. Samo sprovedene organizacione promene “po svaku cenu”, bez obzira na otpore unutar korporacije, daju prostor za razvoj i dalji prosperitet korporacije

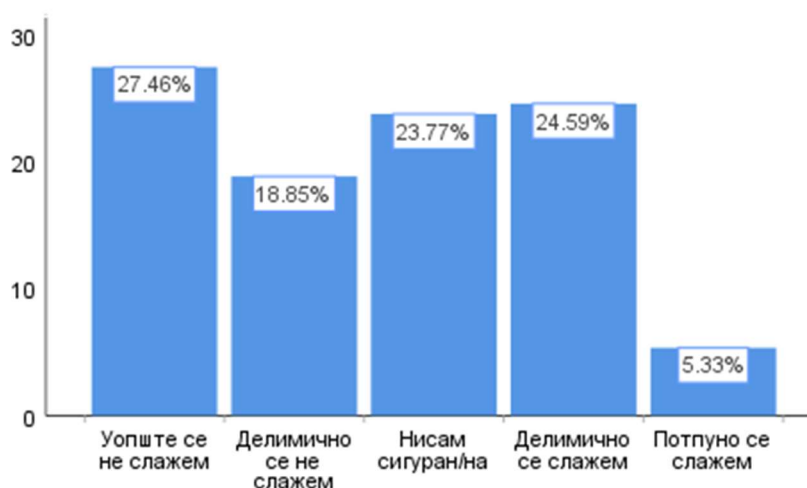
Tabela 19 : Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 8 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	67	27.5	27.5
Delimično se ne slažem	46	18.9	46.3
Nisam siguran/na	58	23.8	70.1
Delimično se slažem	60	24.6	94.7
Potpuno se slažem	13	5.3	100.0
Ukupno	244	100.0	

Ispitanici su većinski negativnog, relativno podeljenog mišljenja po pitanju sprovođenja organizacionih promena „po svaku cenu“, odnosno tvrdnje da takve promene, bez obzira na otpore unutar korporacije, daju prostor za razvoj i dalji prosperitet iste. Skoro polovina ispitanika, 46,3% se uopšte (27,5%) ili delimično (18,9%) ne slaže sa iskazanom tvrdnjom. Pored njih, relativno je veliki broj onih koji su neodlučni, odnosno nesigurnog mišljenja – 23,8%. Delimično se sa tvrdnjom slaže 24,6%, a potpuno se slaže 5,3%, odnosno 29,9% od ukupnog broja iskazuje pozitivno mišljenje.

Ovakvi odgovori su potvrdili očekivanja autora da samo dobro osmišljene i dimenzionirane promene mogu dati najbolji rezultat u radu korporacije. Sprovođenje promena “po svaku cenu” nosi sa sobom ogroman rizik neuspeha. To može da doprinese padu poslovnih performansi korporacije, pa čak i do uništavanja iste.

Otpori promenama uvek postoje. Ako su otpori proizvod pokušaja sprovođenja neprimerenih promena koje ne odgovoraju ni poslovnom ambijentu niti potencijalima korporacije, onda su takvi otpori opravdani i treba ozbiljno razmotriti ove signale. Rezultat promena mora biti prethodno objašnjen i iskomuniciran sa zaposlenima, sa jasno elaboriranim očekivanjima i rezultatima promena.



Grafikon 18 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 8

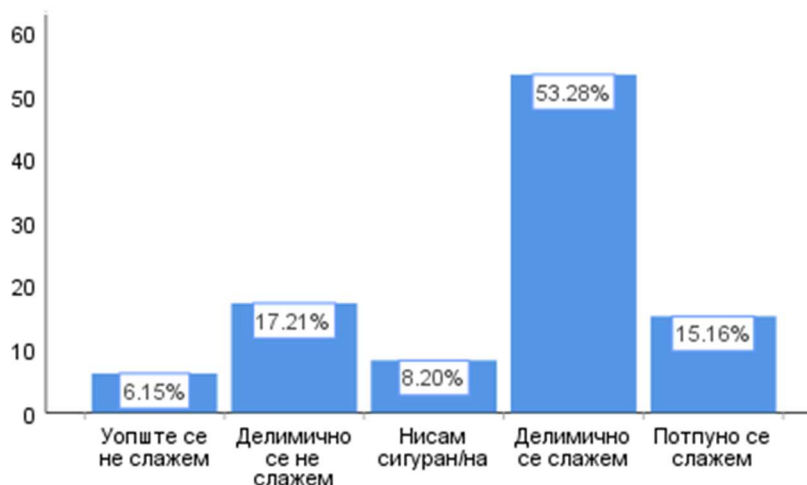
9. Ako je organizacija i poslovni model korporacije dobro uspostavljen, ne treba ga menjati već se treba truditi da se zadrži kako ne bi bilo neizvesnosti u ostvarivanju ciljeva

Tabela 20: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 9 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	15	6.1	6.1
Delimično se ne slažem	42	17.2	23.4
Nisam siguran/na	20	8.2	31.6
Delimično se slažem	130	53.3	84.8
Potpuno se slažem	37	15.2	100.0
Ukupno	244	100.0	

Više od polovine (53,3%) ispitanika se delimično slaže sa tvrdnjom, odnosno smatra da ne treba menjati uspešan organizacioni i poslovni model korporacije ukoliko je on dobro uspostavljen, uz pretpostavku da će to značiti eliminaciju neizvesnosti u ostvarivanju korporativnih ciljeva. Pored navedenih, još 15,2% se u potpunosti slaže sa tvrdnjom. Negativnu ocenu ukupno daje 23,4% ispitanika, gde je 17,2% onih koji se delimično ne slažu. Dodatno je još i 8,2% ispitanika koji su nesigurni.

Anketirani ispitanici su u oceni ove tvrdnje pokazali da su više za konzervativan pristup. Ovim odgovorom ispitanici su delimično ispunili očekivanja autora. Pokazali su da nisu u potpunosti spremni za dinamičke promene, koje postaju sve više zahtev modernog poslovnog koncepta. Ovim odgovorom su izrazili uverenje da postoji mogućnost da se uspostavi tako dobar model poslovanja koji može, bez prilagođavanja i promena, da obezbedi aktuelnost i konkurentnost pozicije njihove korporacije, bez obzira na obim promena u privrednom ambijentu u kom rade. Autor ovog rada smatra da jednom dobro uspostavljen organizacioni i poslovni model, vremenom postaje staromodan, neefikasan i svake godine sve više košta i zato ga treba povremeno, kada dođe do promena okolnosti na tržištu, menjati i unapređivati.



Grafikon 19 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 9

10. Organizacione promene u finansijskoj funkciji korporacije mogu da doprinesu efikasnijem poslovanju korporacije

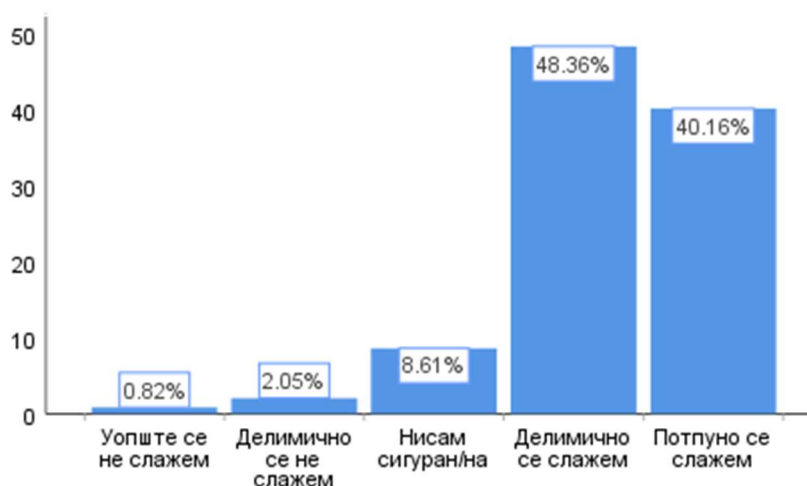
Tabela 21: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 10 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	2	0.8	0.8
Delimično se ne slažem	5	2.0	2.9
Nisam siguran/na	21	8.6	11.5
Delimično se slažem	118	48.4	59.8
Potpuno se slažem	98	40.2	100.0
Ukupno	244	100.0	

Ispitanici se u celosti slažu sa tvrdnjom da organizacione promene u finansijskoj funkciji korporacije mogu doprineti efikasnijem poslovanju – 88,5%, odnosno 40,2% onih koji se u potpunosti slažu i 48,4% koji se delimično slažu. 8,6% je onih nesigurnog mišljenja, i gotovo zanemarljivih 2,9% negativnog.

Ocnom uspostavljene tvrdnje, ispitanici su pokazali koliko je finansijska funkcija bitna za poslovanje korporacije. Takođe su potvrdili koliko efikasnost u radu i donošenje odluka, na nivou korporacije, zavisi od tačnih, ažurnih i pravovremenih podataka dobijenih od finansija.

Analizom date ocene se može zaključiti i koliko ispitanici cene mogućnost da se, na osnovu dobre organizacije i dobro uspostavljenog poslovnog koncepta finansijske funkcije, mogu obezbediti racionalne, korisne i fokusirane informacije, potrebne za efikasan i pravilan rad drugih segmenata poslovnog sistema. Stalnim usavršavanjem pristupa prema funkcionalnim obavezama i stalnog unapređenja izveštajnog segmenta, daje se direktan doprinos poslovanju korporacije.



Grafikon 20 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 10

11. Pобољшанје ефикасности и поузданости пословних процеса који се одвијају у финансијској функцији, доприноси подизању вредности корпорације

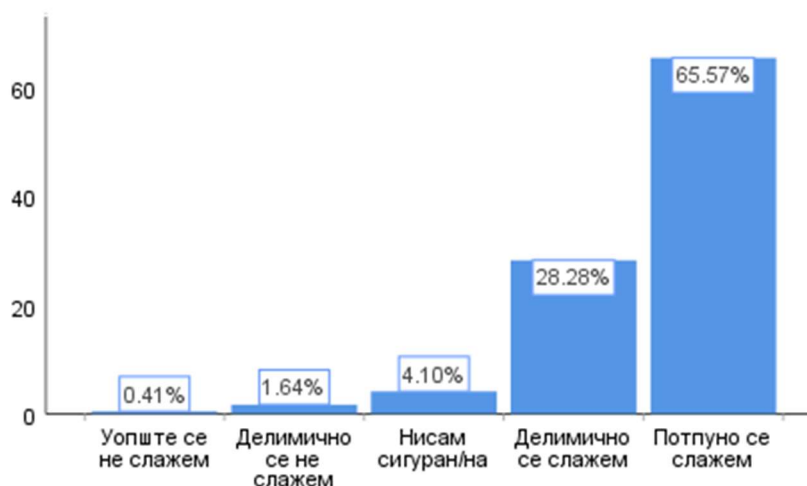
Tabela 22 : Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 11 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	1	0.4	0.4
Delimično se ne slažem	4	1.6	2.0
Nisam siguran/na	10	4.1	6.1
Delimično se slažem	69	28.3	34.4
Potpuno se slažem	160	65.6	100.0
Ukupno	244	100.0	

Ispitanici se u skoro potpuno slažu sa tvrdnjom da poboljšanje efikasnosti i pouzdanosti poslovnih procesa, koji se odvijaju u finansijskoj funkciji, doprinosi podizanju vrednosti korporacije. Naime, samo 6,1% od ukupnog broja ispitanika ne izražava delimično (28,3%) ili potpuno (65,6%) slaganje sa navedenom tvrdnjom.

Neophodnost unapređenja efikasnosti i pouzdanosti poslovnih procesa u finansijama, su pokazali i ispitanici jer očekuju:

1. brže dobijanje aktuelnih finansijskih informacija o poslovanju i performansama,
2. dobro upravljanje likvidnošću – obezbeđivanje potrebnih izvora sredstava za razvoj i unapređenje poslovanja i ostvarivanje očekivanih rezultata,
3. kontinuiranu analizu trendova i izradu projekcija budućih tokova na bazi istorijski ostvarenih rezultata,
4. potpunu usklađenost sa regulativom i kontrolu finansijskih rizika u poslovanju i
5. očuvanje i podizanje vrednosti kapitala a time i ukupne tržišne vrednosti korporacije.



Grafikon 21 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 11

12. Dosledno poštovanje uspostavljenih procedura u radu finansijske funkcije doprinosi sigurnom rastu i razvoju korporacije

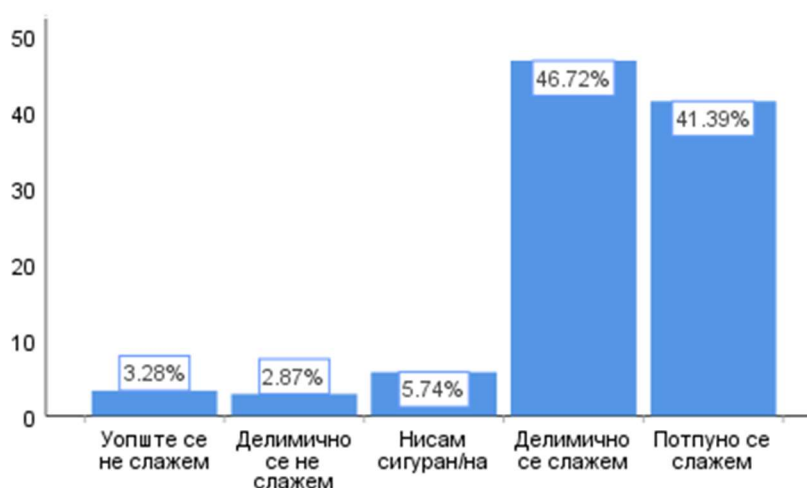
Tabela 23: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 12 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	8	3.3	3.3
Delimično se ne slažem	7	2.9	6.1
Nisam siguran/na	14	5.7	11.9
Delimično se slažem	114	46.7	58.6
Potpuno se slažem	101	41.4	100.0
Ukupno	244	100.0	

Izrazito veliki broj ispitanika se slaže (delimično 46,7% i potpuno 41,4%), sa tvrdnjom da dosledno poštovanje uspostavljenih procedura u radu finansijske funkcije doprinosi sigurnom rastu i razvoju korporacije. Nesigurno je 5,7% ispitanika, dok je ukupno negativno 6,1%.

Date ocene od strane ispitanika su nametnule sledeće zaključke:

1. da je izražena potreba za uspostavljanjem doslednih finansijskih principa i načela u poslovanju korporacije,
2. da je neophodno, krou procedure, unapred uspostaviti finansijska pravila koja važe u radu i poslovanju korporaciji,
3. da je potrebno implementirati visok stepen finansijske discipline i principijelnosti u poštovanju uspostavljenih procesa ali se mora voditi računa da to ne pređe u birokratsko ponašanje, koje će doprineti dugim procesima i ekstenzivnoj reakciji.
4. da se poštovanjem uspostavljenih pravila pomaže i drugim segmentima korporacije, da znaju šta i kakav vid podrške mogu očekivati od strane finansijske funkcije,



Grafikon 22 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 12

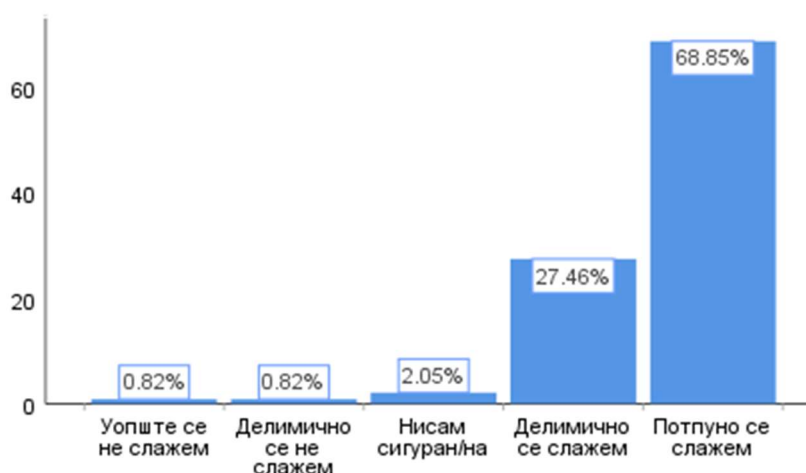
13. Uspostavljanje odgovarajuće organizacije finansijske funkcije je vrlo bitna komponenta za ostvarivanje očekivanih rezultata korporacije

Tabela 24: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 13 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	2	0.8	0.8
Delimično se ne slažem	2	0.8	1.6
Nisam siguran/na	5	2.0	3.7
Delimično se slažem	67	27.5	31.1
Potpuno se slažem	168	68.9	100.0
Ukupno	244	100.0	

Ispitanici se potpuno slažu sa tvrdnjom da je uspostavljanje odgovarajuće organizacije finansijske funkcije vrlo bitna komponenta za ostvarivanje očekivanih poslovnih rezultata korporacije. Svega 3,7% ispitanika se ne slaže, odnosno nisu sigurni pri davanju odgovora. Više od dve trećine – 68,7% ispitanika se u potpunosti slaže sa ovom tvrdnjom, dok je onih koji se delimično slažu – 27,5%.

Vrlo jasno opredeljenje ispitanika i dat pozitivan odgovor na ovu tvrdnju nam daje potvrdu da svi zaposleni u korporaciji, ozbiljno računaju na finansijsku funkciju i njene zaposlene, i da se smatra da zaposleni u finansijama predstavljaju vrlo bitan i ravnopravan činilac u ostvarivanju rezultata, odnosno da su oni bitan deo celovitog tima korporacije. Takođe je ovim odgovorom potvrđeno, da sprovođenje kvalitetnih promena bez učešća finansijske funkcije, nije moguće izvesti. To bi predstavljalo rizičnu igru sa mogućim negativnim i nesagledivim posledicama. Uverenje je da samo zajedničkom akcijom i učešćem svih organizacionih delova korporacije, promene mogu da doprinesu ostvarenju očekivanih rezultata. Očekuje se da finansijska funkcija, svojom organizacijom, treba da pruži podršku i obezbedi tačnu “mapu finansijskog potencijala i finansijskih projekcija svih scenarija promena, i odgovore kako doći do cilja i koje su eventualne prepreke”.



Grafikon 23 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 13

14. Promene koje treba da se sprovedu u okviru finansijske funkcije su pretežno bazirane na automatizaciji poslovnih procesa i, na osnovu tih rezultata, maksimalnoj optimizaciji broja zaposlenih

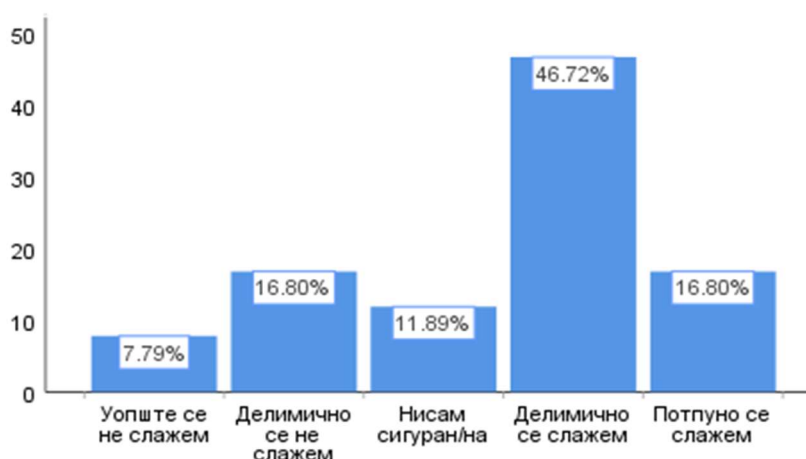
Tabela 25: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 14 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	19	7.8	7.8
Delimično se ne slažem	41	16.8	24.6
Nisam siguran/na	29	11.9	36.5
Delimično se slažem	114	46.7	83.2
Potpuno se slažem	41	16.8	100.0
Ukupno	244	100.0	

Najveći broj ispitanika se delimično (46,7%) ili potpuno (16,8%) slaže sa ocenom da su promene u okviru finansijske funkcije, koje treba sprovesti, bazirane na automatizaciji poslovnih procesa, odnosno na osnovu tih rezultata – maksimalnoj optimizaciji broja zaposlenih. Nasuprot tome, 7,8% se uopšte i 16,8% se ne slaže sa izraženom tvrdnjom, uz dodatnih 11,9% koji su nesigurni, odnosno neodlučni.

U današnjem poslovanju, tehnološki razvoj i pravilno dimenzionirana primena adekvatnih aplikativnih rešenja u poslovanju korporacije mogu da obezbede prednost ili, suprotno - da je postave u inferioran položaj u odnosu na konkurenciju.

Datom ocenom iskazana je potreba za automatizacijom poslovnih procesa jer se time faktor ljudske greške smanjuje odnosno stavlja pod kontrolu. Sa druge strane, postoji i strepnja da će rezultat automatizacije procesa doprineti potrebi optimizacije radnih mesta odnosno identifikovanju viška radne snage, odnosno radnih mesta. Automatizacija može da doprinese i unapređenju zastarelih poslovnih procesa koji imaju besmisleno mnogo sličnih interacija, gde se često proces nepotrebno vrti u krug. Automatizacijom poslovnih procesa i odgovarajućom aplikativnom podrškom, rad postaje efikasniji i manje rizičan odnosno više pouzdan a koeficijent obrta poslovnih ciklusa, veći.



Grafikon 24 Grafički prikaz frekvencija iz table 14

15. Efikasne organizacione promene u finansijskoj funkciji mogu da se sprovedu nezavisno od promena u ostalim delovima korporacije

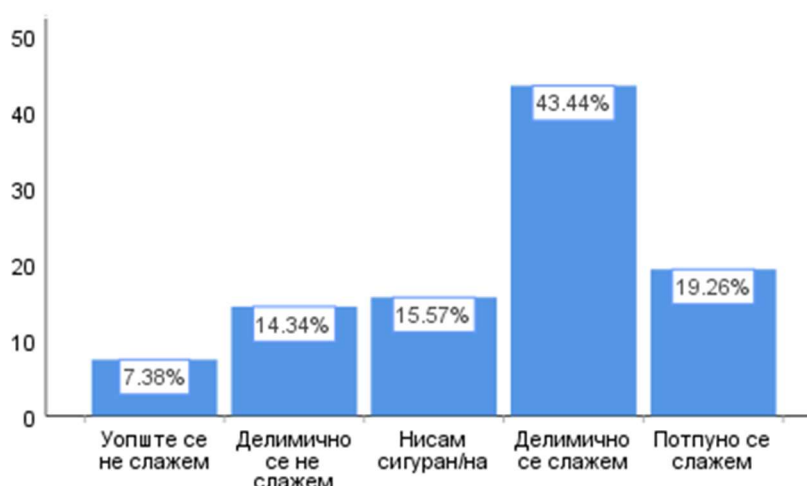
Tabela 26: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 15 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	18	7.4	7.4
Delimično se ne slažem	35	14.3	21.7
Nisam siguran/na	38	15.6	37.3
Delimično se slažem	106	43.4	80.7
Potpuno se slažem	47	19.3	100.0
Ukupno	244	100.0	

Na veoma sličan način kao i u slučaju prethodne tvrdnje, najveći broj ispitanika se delimično slaže – 43,4% njih ili u potpunosti slaže – 19,3%, uz nešto veći broj nesigurnih – 15,6% i ukupno 21,7% negativnih ocena.

U velikoj meri su saglasni da efikasnost sprovođenja promena u finansijskoj funkciji zavisi od nje same, odnosno uspostavljene organizacije promena. U okviru ukupnih promena, svaka organizaciona celina korporacije, odgovara za kvalitet realizacije promena u svojoj nadležnosti.

Ovaj rezultat odgovora ne ispunjava u potpunosti očekivanja autora. Mišljenje autora je da u finansijskoj funkciji promene mogu biti nezavisne i mogu se sprovoditi nezavisno, ali ne i odvojeno i ne bez sinhronizacije sprovođenja promena. Ove promene mogu biti i zahtevnije ako je došlo do promene regulative iz oblasti koja se odnosi na regulisanje finansijskih parametara i prezentacija. Tada će značajniji obim promena biti izvršen u finansijskoj funkciji, nevezano od drugih ali uz konstantnu razmenu informacija o cilju promena i kakav uticaj one mogu imati na druge poslovne celine u okviru korporacije.



Grafikon 256 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 15

16. Stručnost najvišeg rukovodstva finansijske funkcije u velikoj meri doprinosi ostvarivanju boljih rezultata korporacije

Tabela 27: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 16 iz Anketnog upitnika

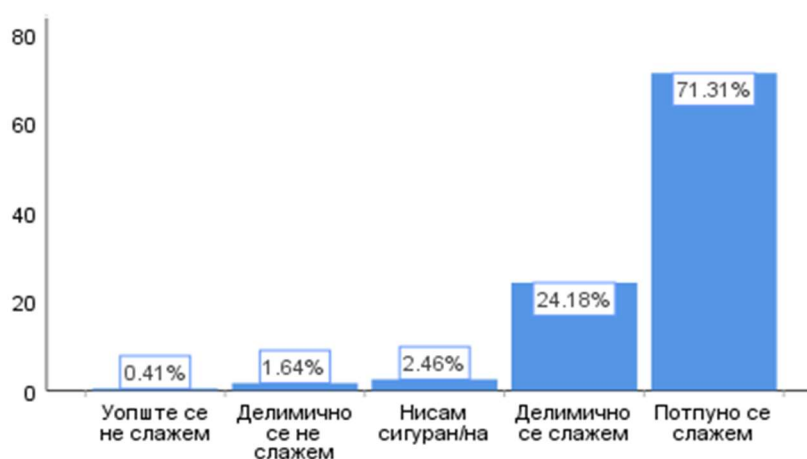
	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	1	0.4	0.4
Delimično se ne slažem	4	1.6	2.0
Nisam siguran/na	6	2.5	4.5
Delimično se slažem	59	24.2	28.7
Potpuno se slažem	174	71.3	100.0
Ukupno	244	100.0	

Ispitanici se gotovo u potpunost slažu da stručnost najvišeg rukovodstva finansijske funkcije u velikoj meri doprinosi ostvarivanju boljih rezultata korporacije. Od ukupnog broja, 95,5% se delimično (24,2%) ili potpuno (71,3%) slaže sa navedenom tvrdnjom.

Ispitanici su se vrlo jasno odredili o tome šta misle o stručnosti rukovodećeg kadra u finansijskoj funkciji. Pokazali su svojim odgovorima da u rukovodiocima funkcije, koja treba da im obezbedi pouzdane informacije o finansijskim pokazateljima poslovanja i o budućim trendovima i prognozama, vide:

- profesionalce sa iskustvom iz ove oblasti,
- eksperte koji poznaju svoj posao
- “zanatlije” koji će od cifara napraviti dobre zaključke i ukazati na potencijalne rizike i ograničenja,
- dati informacije u kom pravcu treba ići, da bi se ostvarili planirani poslovni parametri.

Ocnom ove tvrdnje, ispitanici su izrazili svoj stav da na ovim pozicijama vide samo profesionalce koji imaju autoritet znanja i socijalnu interligenciju da mogu da uspostave dobre odnose i dobru radnu atmosferu u okviru finansijske funkcije, kako bi isporučili rezultate koji se očekuju od njih.



Grafikon 26 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 16

17. Česte promene najviših rukovodilaca u finansijskoj funkciji doprinosi stalnom unapređenju poslovanja finansijske funkcije, a time i korporacije

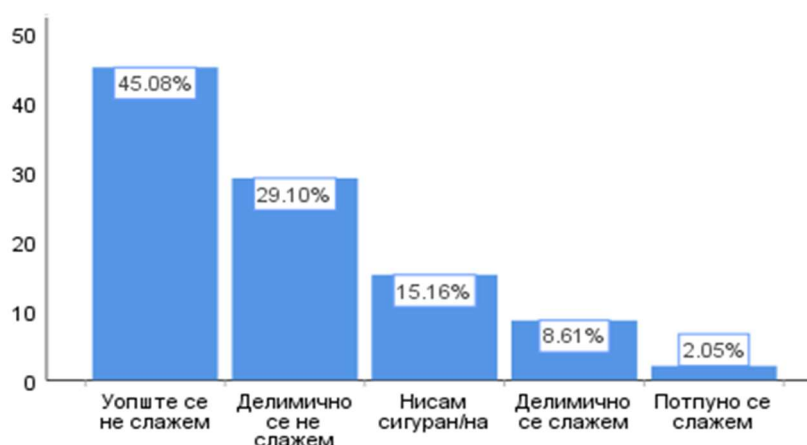
Tabela 28: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 17 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	110	45.1	45.1
Delimično se ne slažem	71	29.1	74.2
Nisam siguran/na	37	15.2	89.3
Delimično se slažem	21	8.6	98.0
Potpuno se slažem	5	2.0	100.0
Ukupno	244	100.0	

Gotovo dve trećine ispitanika, odnosno 74,2%, smatra da česte promene najviših rukovodilaca u finansijskoj funkciji ne doprinose stalnom unapređenju poslovanja finansijske funkcije, tj. posredno i korporacije. Velika većina se uopšte ne slaže sa iskazanom tvrdnjom – 45,1%. Broj onih koji su nesigurni je 15,2%, dok je broj onih koji ukupno ocenjuju tvrdnju pozitivno svega – 10,6%.

Ispitanici su prepoznali rizik od čestih promena koje doprinose nestabilnosti u poslovanju korporacije, destabilizaciji poslovanja finansijske funkcije i promene u konceptu organizacije finansijske funkcije (koji često nije u funkciji unapređenja performansi već lične promocije nove rukovodeće garniture, koja želi da pokaže “šta zna”, što se razlikuje od onoga šta je zaista potrebno), što je u skladu sa razmišljanjima autora ove ankete.

Fluktuacija ovog kadra je karakteristična za preduzeća iz javnog sektora (ne iz profesionalnih razloga) i za domaće vlasnike kapitala, brzo rastućih korporacija (gde ne postoji tradicija niti izgrađena korporativna kultura, pošto “gazde” hoće „još vise i još brže“ često zanemarujući regulatorne rizike u poslovanju. Za njih su zaposleni u finansijama, često „samo broj“ koji je „lako“ zamenljiv). Ovde se često zanemaruje profesionalni aspekt i potrebna znanja za obavljanje poslova u okviru finansijske funkcije. Poslušnost i lojalnost su dominantiniji faktori.



Grafikon 27 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 17

18. Delotvornost promena u finansijskoj funkciji zavisi od toga da li su one pravilno dimenzionirane i prilagođene potencijalu i performansama korporacije

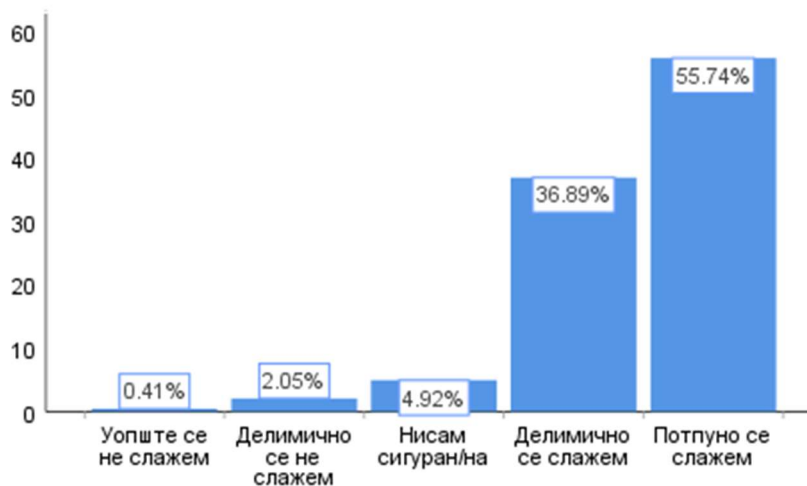
Tabela 29 : Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.18 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	1	0.4	0.4
Delimično se ne slažem	5	2.0	2.5
Nisam siguran/na	12	4.9	7.4
Delimično se slažem	90	36.9	44.3
Potpuno se slažem	136	55.7	100.0
Ukupno	244	100.0	

Ispitanici se slažu (92,6%, odnosno 36,9% delimično i 55,7% potpuno slaže) sa tvrdnjom da delotvornost promena u finansijskoj funkciji zavisi od toga da li su one pravilno dimenzionirane i prilagođene potencijalu i performansama korporacije.

Kao što su ispitanici i potvrdili, za delotvornost i kvalitet promena koje se sprovode u finansijskoj funkciji korporacije bitno je sagledati:

1. koliki potencijal, širinu i znanje imaju rukovodioci u finansijskoj funkciji koji iniciraju promene i koliko imaju inicijative i želje da procese kvalitetno unaprede,
2. trendove na tržištu i mesto korporacije na tržištu, njen potencijal u poslovnom i ljudskom smislu, kritičnu masu zaposlenih u finansijama, koji trebaju da učestvuju u promenama i da “vuku unapred” process promena,
3. da li postoji želja zaposlenih u finansijskoj funkciji da se “krade znanje i iskustvo od drugih” - od najboljih i da li postoji spremnost i želja da se gleda samo unapred.



Grafikon 28 Grafički prikaz frekvencija iz table 18

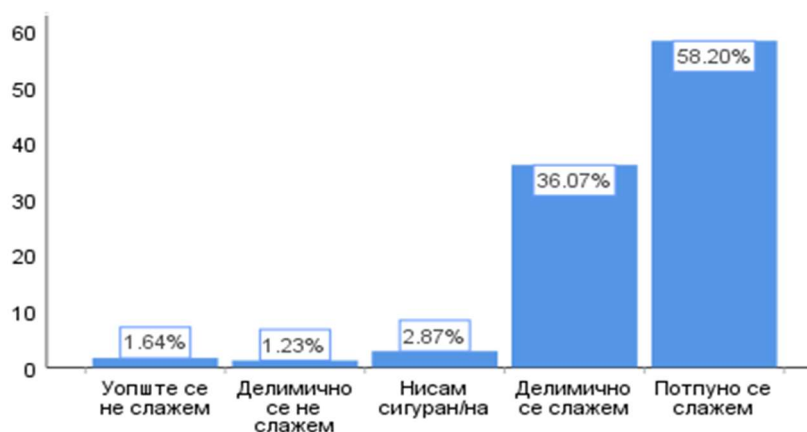
19. Radi pružanja što preciznijih finansijskih pokazatelja poslovanja potrebno je stalno usavršavati uspostavljeni model finansijske funkcije

Tabela 30: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 19 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	4	1.6	1.6
Delimično se ne slažem	3	1.2	2.9
Nisam siguran/na	7	2.9	5.7
Delimično se slažem	88	36.1	41.8
Potpuno se slažem	142	58.2	100.0
Ukupno	244	100.0	

Ispitanici se u najvećoj meri (94,3%, odnosno 36,1% delimično i 58,2% potpuno) slažu da je potrebno stalno usavršavati uspostavljeni model finansijske funkcije zbog pružanja preciznih finansijskih pokazatelja poslovanja.

Ispitanici su svojim odgovorima nedvosmisleno dali poruku da od finansijske funkcije očekuju uvek najaktuelnije podatke i pokazatelje i mogućnost da, na osnovu aktuelnih analiza finansijskih pokazatelja, budu uvek, ako ne ispred onda bar u korak sa konkurencijom. Oni očekuju da stalno imaju nove i preciznije podatke i pokazatelje koji će dati realnu sliku u kom segmentu poslovanja su dobri, koliko su dobri ili loši, gde ima prostora za unapređenje i da li su ostvareni rezultati odraz realnog poslovnog modela ili nekih kalkulativnih varijanti. Ispitanici žele da znaju koje modele analize koristi konkurencija u okruženju ili u zemljama sa približno istim stepenom razvijenosti privrednog ambijenta. Korporacijama, koje su deo međunarodnih sistema je lakše jer se prilagođavaju generalnom konceptu koji se „servira sa vrha“. U prameni tog koncepta je potrebno ukazati na rizike neprimenjivosti nekih delova finansijskih analiza u Srbiji, zbog drugačijih zahteva regulative, privrednog ambijenta i prihvatanja etičkih i korproativnih načela i mogućnosti njihove primene.



Grafikon 29 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 19

20. Adekvatno organizovana finansijska funkcija u korporaciji, može biti samo ako je uspostavljena na osnovu odgovarajućeg teorijskog modela organizacije za tu delatnost

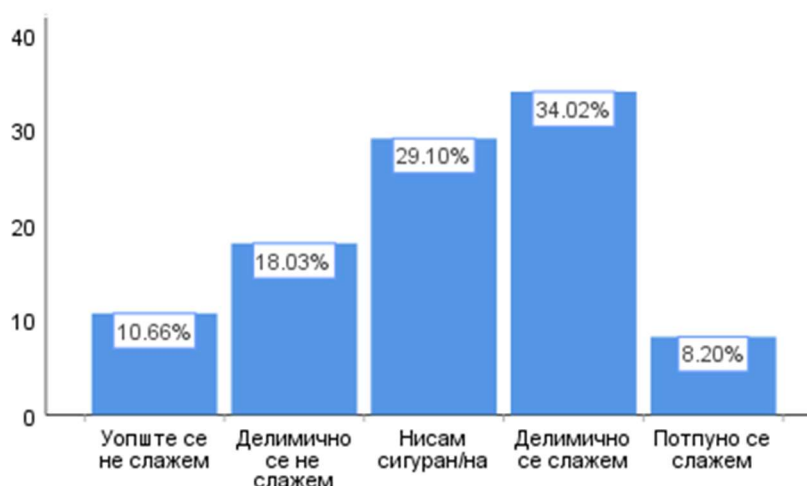
Tabela 31: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 20 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	26	10.7	10.7
Delimično se ne slažem	44	18.0	28.7
Nisam siguran/na	71	29.1	57.8
Delimično se slažem	83	34.0	91.8
Potpuno se slažem	20	8.2	100.0
Ukupno	244	100.0	

Ispitanici su u nešto većoj meri pozitivniji prema tvrdnji da se organizovana finansijska funkcija u korporaciji, može biti adekvatno organizovana samo ukoliko je uspostavljena na osnovu odgovarajućeg teorijskog modela. 42,2% daje pozitivnu, naspram 28,7% onih sa negativnom ocenom. Primetan je i veliki broj nesigurnih ispitanika – 29,1%.

U strukturi datih ocena, od ispitanika se vidi da je pitanje više bilo upućeno ka zaposlenima u finansijama. Poznavanje strukture i okvira nadležnosti finansijske funkcije je dominantan element za ovaj odgovor. Bitne činjenice su da:

1. Finansije jesu, na neki način, “zanat” i u osnovi poštuju principe koji su definisani pravilima struke, međunarodnim standardima i direktivama. Ta osnovna pravila i principi rada važe u svim korporacijama bez obzira koja je privredna grana ili delatnost u pitanju.
2. Specifičnosti delatnosti ogledaju se u karakteristikama koje su važne za proizvodna društva, trgovinske lance, uslužne delatnosti, finansijske institucije i dr., ali bi trebalo da su osnovni koncept i principi upravljanja finansijama kao i odgovornost rukovodioca, isti u svim korporacijama.



Grafikon 30 Grafički prikaz frekvencija iz table 20

21. U osnovi dobro osmišljen i postavljen model organizacije korporacije direktno utiče i na model organizacije finansijske funkcije

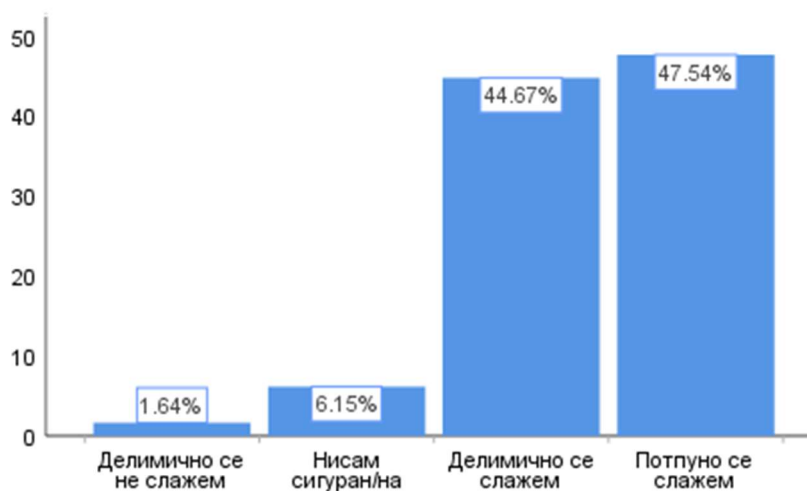
Tabela 32: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 21 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Delimično se ne slažem	4	1.6	1.6
Nisam siguran/na	15	6.1	7.8
Delimično se slažem	109	44.7	52.5
Potpuno se slažem	116	47.5	100.0
Ukupno	244	100.0	

Ispitanici se slažu sa tvrdnjom da dobro osmišljen i postavljen model organizacije korporacije direktno utiče i na model organizacije finansijske funkcije i to 92%. pri čemu samo 1,6% delimično se ne slaže i nije sigurno 6.1% ispitanika.

Dobijeni rezultati ocena ove tvrdnje, potvrđuju potrebu da:

1. dobro uspostavljen model organizacije korporacije, uslovljava i dobru organizaciju i postavku rada finansijske funkcije,
2. finansijska funkcija u uspostavljenoj organizaciji korporacije mora da isporuči i očekivane rezultate od strane ostalih organizacionih delova,
3. postavkom realizacije poslovnih aktivnosti u okviru svoje nadležnosti, finansijska funkcija treba da pomogne i drugim segmentima korporacije da mogu da na kvalitetan način urade svoje zadatke.



Grafikon 31 Grafički prikaz frekvencija iz table 21

22. Uspostavljena organizacija finansijske funkcije ne mora da prati, u kontinuitetu, promene koje se dešavaju na nivou korporacije

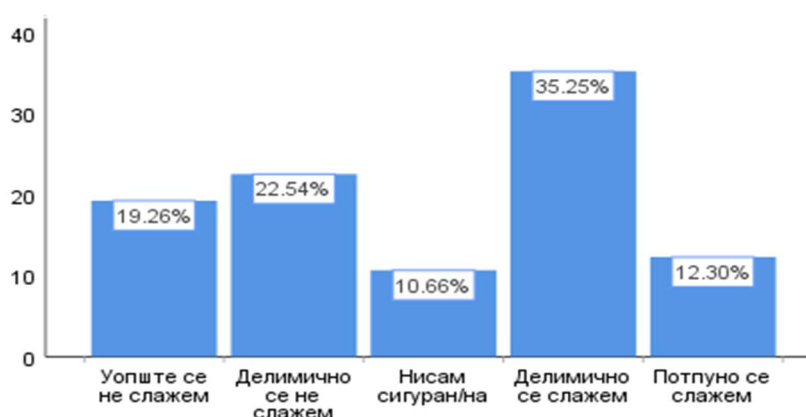
Tabela 33: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 22 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	47	19.3	19.3
Delimično se ne slažem	55	22.5	41.8
Nisam siguran/na	26	10.7	52.5
Delimično se slažem	86	35.2	87.7
Potpuno se slažem	30	12.3	100.0
Ukupno	244	100.0	

Primetno je podeljeno mišljenje po pitanju slaganja sa tvrdnjom da uspostavljena organizacija finansijske funkcije ne mora da prati, u kontinuitetu, promene koje se dešavaju na nivou korporacije. Najveći broj ispitanika se delimično slaže sa izraženom tvrdnjom – 35,2%, dok se potpuno slaže njih 12,3%, ukupno pozitivnu ocenu daje 47,5%. Negativnu ocenu izražava 41,8% ispitanika i to 19,3% koji se uopšte ne slažu i 22,5% onih koji se delimično ne slažu sa tvrdnjom. Broj onih koji su neodlučni, odnosno nesigurni je 10,7%.

Rezultati odgovora u oceni ove tvrdnje su u saglasnosti sa mišljenjem autora ankete. Rezultati datih odgovora na ovo pitanje pokazuju da:

1. ispitanici imaju opravdano podeljena mišljenja po ovom pitanju. Ovo zavisi od stepena odnosno nivoa promena koje se sprovode u korporaciji,
2. upravo ovaj rezultat ide u prilog tvrdnji da bi finansijska funkcija trebalo da bude deo sistema i da prati, u kontinuitetu, promene koje se dešavaju na nivou korporacije,
3. promene u korporaciji, u kojima ne učestvuje finansijska funkcija, mogu smanjiti mogućnost da se isporuče precizne i očekivane analize pokazatelja poslovanja a time i efekti izvršenih promena ne mogu biti adekvatno praćeni.



Grafikon 32 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 22

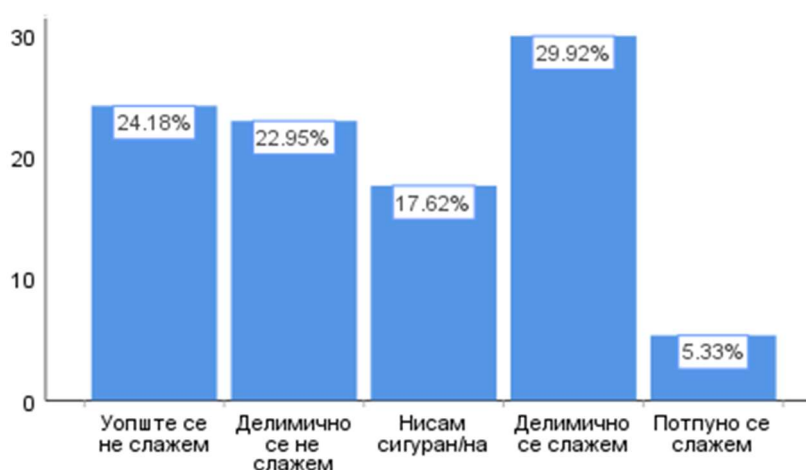
23. Jednom uspostavljen organizacioni i poslovni koncept finansijske funkcije može u svakom trenutku da prati sve strukturne promene koje se implementiraju u korporaciji

Tabela 34: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 23 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	59	24.2	24.2
Delimično se ne slažem	56	23.0	47.1
Nisam siguran/na	43	17.6	64.8
Delimično se slažem	73	29.9	94.7
Potpuno se slažem	13	5.3	100.0
Ukupno	244	100.0	

Ispitanici su slično prethodnoj tvrdnji, takođe relativno podeljeni i po pitanju tvrdnje da jednom uspostavljen organizacioni i poslovni koncept finansijske funkcije može u svakom trenutku da prati sve strukturne promene koje se implementiraju u korporaciji. U ovom slučaju je nešto veći broj onih koji izražavaju negativnu ocenu u odnosu na tvrdnju – 47,1% (uopšte se ne slaže 24,2%, delimično 23%), naspram 35,2% onih koji se sa tvrdnjom slažu (29,9% delimično i 5,3% potpuno slažu).

Struktura odgovora je u velikoj meri ispunila očekivanja autora ankete. Ocenu, koji su dali ispitanici, potvrđuje svest ispitanika o dinamici i procesima promena koje se dešavaju u ekonomskom ambijentu u kome posluju i neophodnosti da se te promene prate. Konzervativan pristup u prihvatanju promena koje zahteva poslovni ambijent, može samo da šteti poslovanju i tržišnoj poziciji korporacije. Kod ispitanika je preovladala svest o tome da ne postoji idealan koncept organizacije finansijske funkcije koji može da uvek ispuni sva očekivanja i da prati promene na tržištu, a da se pri tome i sam ne menja. Svaka promena na tržištu i promena poslovanja korporacije traži novu analizu i novu postavku organizacije posla sa ciljem postizanja efikasnosti i boljih rezultata.



Grafikon 33 Grafički prikaz frekvencija iz tabelle 23

24. Autokratsko (čvrsto) uspostavljena struktura organizacije finansijske funkcije može da omogući potrebne promene u strategiji korporacije

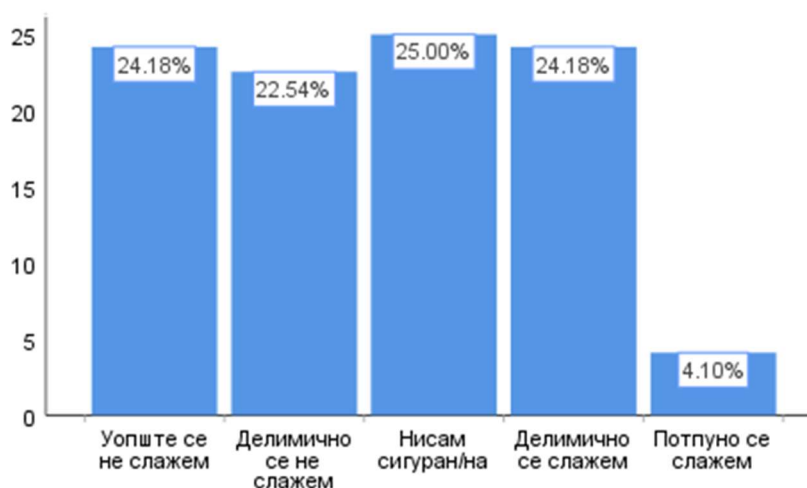
Tabela 35 : Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 24 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	59	24.2	24.2
Delimično se ne slažem	55	22.5	46.7
Nisam siguran/na	61	25.0	71.7
Delimično se slažem	59	24.2	95.9
Potpuno se slažem	10	4.1	100.0
Ukupno	244	100.0	

Po pitanju autokratsko uspostavljene strukture finansijske funkcije, odnosno tvrdnje da takva struktura može da omogući potrebne promene u strategiji korporacije, najveći deo ispitanika izražava negativnu ocenu – 46,7%, od koji se većina 24,2% uopšte, a 22,5% delimično ne slaže sa tvrdnjom. Delimično slaganje izražava 24,2%, a potpuno 4,1% ispitanika. Primetan je i veliki broj ispitanika koji nisu sigurni – 25%.

Rezultati datih ocena su delimično ispunili očekivanja autora ove ankete. Od strane ispitanika, delimično je potvrđeno mišljenje da autokratsko uspostavljena struktura organizacije nije fleksibilna i ne omogućava sprovođenje potrebnih promena u poslovanju. Konzervativan pristup i prihvatanje činjenice da je čvrsto uspostavljena organizacija finansija, najbolje rešenje za poslovanje korporacije, može imati negativne efekte na poslovanje i ostvarivanje napretka i razvoja.

Uspostavljanje potrebnog nivoa finansijske discipline i preciznih pravila poslovanja je poželjno ali se i to menja u skladu sa promenama regulative i pozitivne prakse na tržištu.



Grafikon 34 Grafički prikaz frekvencija iz table 24

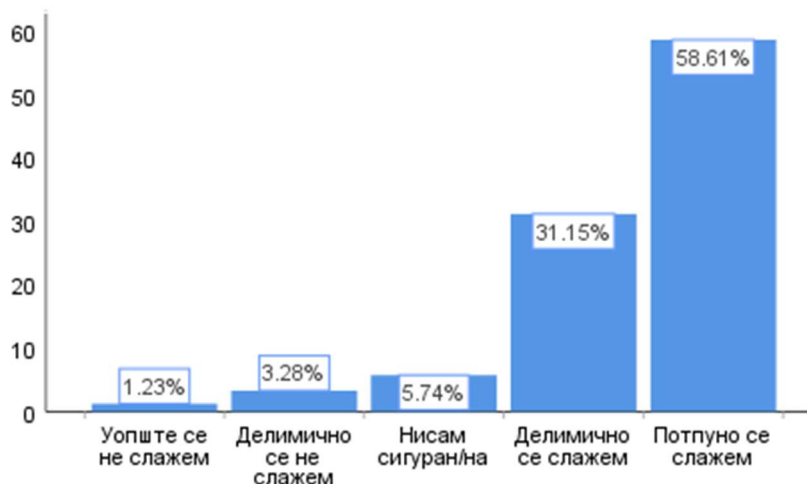
25. Stalnim unapređenjem organizacije i poslovnih procesa u okviru finansijske funkcije, doprinosi se ostvarivanju strategije i efikasnijem poslovanju korporacije

Tabela 36: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 25 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	3	1.2	1.2
Delimično se ne slažem	8	3.3	4.5
Nisam siguran/na	14	5.7	10.2
Delimično se slažem	76	31.1	41.4
Potpuno se slažem	143	58.6	100.0
Ukupno	244	100.0	

Ispitanici izražavaju slaganje (31,1% se delimično i 58,6% potpuno slaže) da se unapređenjem organizacije i poslovnih procesa u okviru finansijske funkcije doprinosi ostvarivanju strategije i efikasnijem poslovanju. Svega 10,7% ne izražava slaganje, od čega je polovina, odnosno 4,5% od ukupnog broja negativnog mišljenja prema izraženoj tvrdnji.

Stalno investiranje u unapređenje procesa koji se nalaze u nadležnosti finansijske funkcije doprinosi poboljšanju efikasnosti i pouzdanosti. Svi procesi, koji unapređuju rad finansijske funkcije, doprinose i izvesnijoj realizaciji donete strategije, zato što ključni nosioci realizacije strateških ciljeva, imaju blagovremene informacije gde se trenutno nalaze u realizaciji plana i koje korektivne mere moraju da preduzmu da bi ispunili planirani cilj. Ovo je, od strane ispitanika, ocenjeno kao pravilan pristup u procesu definisanja promena i njihove međuzavisnosti.



Grafikon 35 Grafički prikaz frekvencija iz table 25

26. Efikasnost i kvalitet rada finansijske funkcije direktno zavisi od kvaliteta uspostavljenog koncepta organizacije korporacije

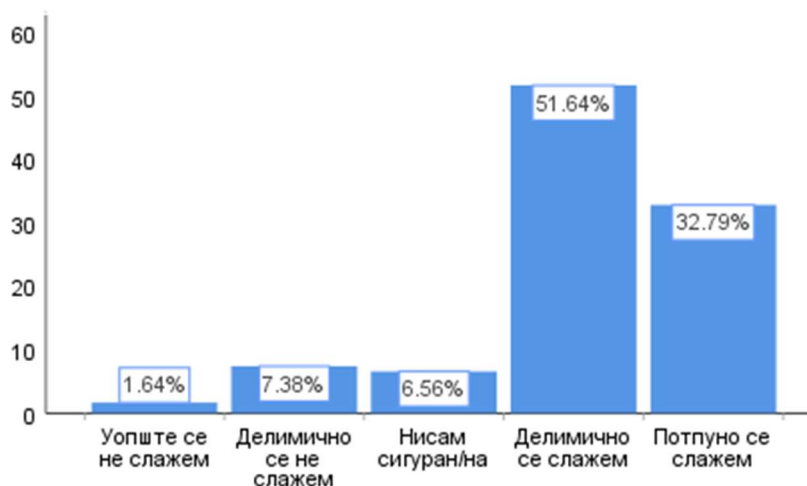
Tabela 37: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 26 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	4	1.6	1.6
Delimično se ne slažem	18	7.4	9.0
Nisam siguran/na	16	6.6	15.6
Delimično se slažem	126	51.6	67.2
Potpuno se slažem	80	32.8	100.0
Ukupno	244	100.0	

84,4% od ukupnog broja ispitanika smatra da efikasnost i kvalitet rada finansijske funkcije direktno zavise od kvaliteta uspostavljenog koncepta korporacije.

Ispitanicu su ovom ocenom potvrdili ovu tvrdnju, i to:

1. Ako je uspostavljen kvalitetan koncept organizacije korporacije (koji zahteva efikasnost u radu), to će uticati na podizanje kvaliteta i nivoa očekivanja od strane finansijske funkcije.
2. Obim zahteva za različitim informacijama i zahtevi za analizama poslovnih rezultata iz različitih uglova, će uticati na finansijsku funkciju da pravovremeno obezbedi kvalitetne isporuke zahtevanih informacija.
3. Kvalitetne analize i informacije su danas presudna prednost u radu i donošenju odluka, a posebno ako ih finansijska funkcija obezbedi svome rukovodstvu, pre konkurencije.



Grafikon 36 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 26

27. Promene u načinu rada finansijske funkcije utiču i na kvalitet poslovanja korporacije

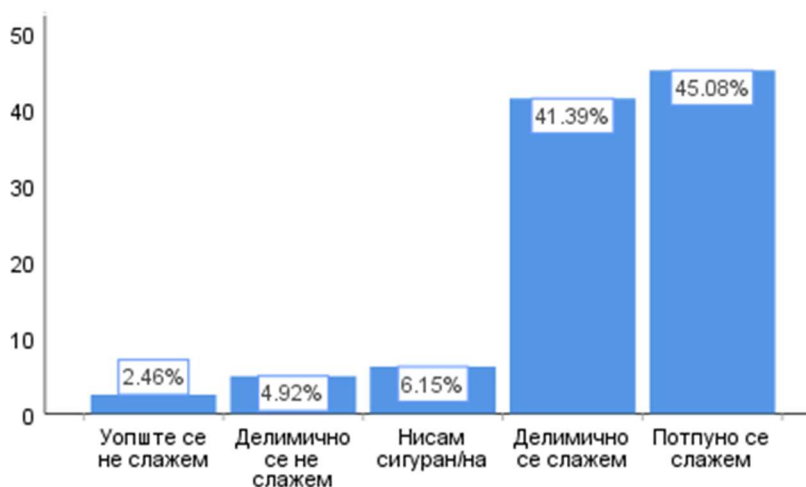
Tabela 38: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 27 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	6	2.5	2.5
Delimično se ne slažem	12	4.9	7.4
Nisam siguran/na	15	6.1	13.5
Delimično se slažem	101	41.4	54.9
Potpuno se slažem	110	45.1	100.0
Ukupno	244	100.0	

Najveći deo ispitanika – 86,5% se ili delimično (41,4%) ili u potpunosti (45,1%) slaže, odnosno smatra da promene u načinu rada finansijske funkcije utiču i na kvalitet poslovanja.

Ispitanici su vrlo bili određeni prilikom davanja ocena, na osnovu kojih se može zaključiti:

1. Da je svaka promena u načinu rada svakog organizacionog segmenta u korporaciji, pa time i finansijske funkcije, rizik za poslovanje.
2. Da promene, u načinu rada finansijske funkcije, moraju biti planirane i izvođene u skladu sa potencijalima i generalnom politikom korporacije a ne van tog konteksta.
3. Da rukovodioci u finansijskoj funkciji, koji su pokretači promena, moraju da prate trendove u tržišnom ambijentu i da ih pokušaju prilagoditi mogućnostima i definisanoj viziji razvoja korporacije.
4. Da finansijska funkcija ima odgovornost za poslovne rezultate i ukupno poslovanje korporacije i da prilikom planiranja i sprovođenja promena u finansijskoj funkciji, one budu prepoznate kao dodata vrednost za poslovanje i tržišno pozicioniranje korporacije.



Grafikon 37 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 27

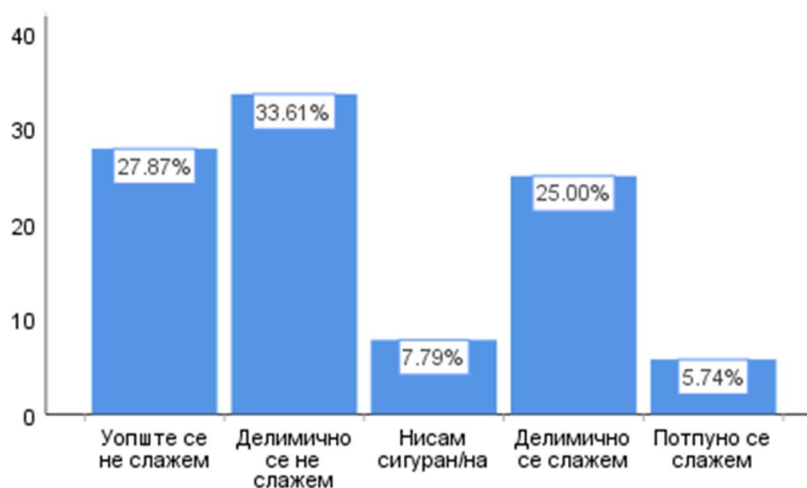
28. Sprovedene promene u procesima rada u finansijskoj funkciji ne utiču na realizaciju poslova koje obavljaju druge poslovne funkcije u korporaciji

Tabela 39: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.28 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	68	27.9	27.9
Delimično se ne slažem	82	33.6	61.5
Nisam siguran/na	19	7.8	69.3
Delimično se slažem	61	25.0	94.3
Potpuno se slažem	14	5.7	100.0
Ukupno	244	100.0	

Ispitanici su relativno podeljenog mišljenja, pretežno negativno ocenjujući tvrdnju da sprovedene promene u procesima rada u finansijskoj funkciji ne utiču na realizaciju poslova koje obavljaju druge poslovne funkcije u korporaciji. Kao što je prethodno navedeno, najveći broj daje negativnu ocenu po pitanju ove tvrdnje – 61,5%, od čega je 27,9% izrazito negativno, i 33,6% delimično negativno ocenilo istu. Relativno je malo nesigurnih – 7,8%, i 30,7% onih koji daju pozitivnu ocenu (25% se delimično i 5,7% u potpunosti slaže).

Date ocene ove tvrdnje pokazuju kolika je međuzavisnost svih organizacionih celina u korporaciji. Može se reći da finansijska funkcija ima vrlo značajno mesto u poslovanju i da bi sprovođenje promena u procesima rada (processa u finansijama) imalo ozbiljan uticaj na druge delove korporacije. Bitno je napomenuti da nije poželjno da se ovakve aktivnosti dešavaju ako prethodno nije napravljena detaljna analiza uticaja planiranih promena na ostale poslovne delove i procese u korporaciji.



Grafikon 38 Grafički prikaz frekvencija iz table 28

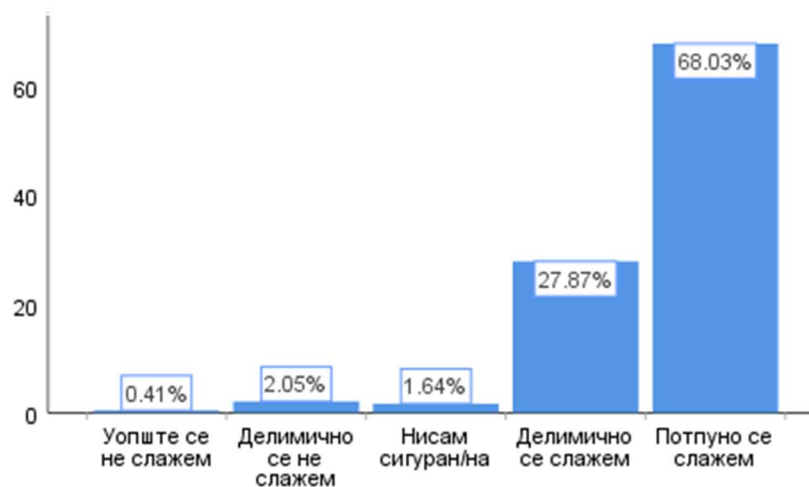
29. Podizanje nivoa finansijske discipline doprinosi i poboljšanju ukupnih performansi korporacije

Tabela 40 : Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.29 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	1	0.4	0.4
Delimično se ne slažem	5	2.0	2.5
Nisam siguran/na	4	1.6	4.1
Delimično se slažem	68	27.9	32.0
Potpuno se slažem	166	68.0	100.0
Ukupno	244	100.0	

Ispitanici se u potpunosti (95,9%, od toga 68% izričito potpuno slažu) slažu da podizanje nivoa finansijske discipline doprinosi poboljšanju ukupnih performansi kompanije.

Oni su u potpunosti podržali ovu tvrdnju, jer ona doprinosi uspostavljanju neophodnih pravila u radu i postupanju i zahteva domaćinski odnos prema imovini korporacije. Pored toga zahteva i uvažavanje jasnih pravila i poštovanje planskih veličina i njihovo ostvarivanje kao i neophodnost da se dokumentuju procesi i da se poštuju zadati rokovi. Ovo podrazumeva i zahtev da kvalitet izvršenih aktivnosti bude na visokom nivou kao i odgovornost svih zaposlenih, za obavljanje dodeljenih poslova.



Grafikon 39 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 29

30. Ažurna finansijska evidencija i pravovremeni i tačni izveštaji, nemaju značajan uticaj na podizanje poslovnih performansi korporacije i ne utiču na poslovne odluke odnosno ne doprinose upravljanju poslovnim rizicima

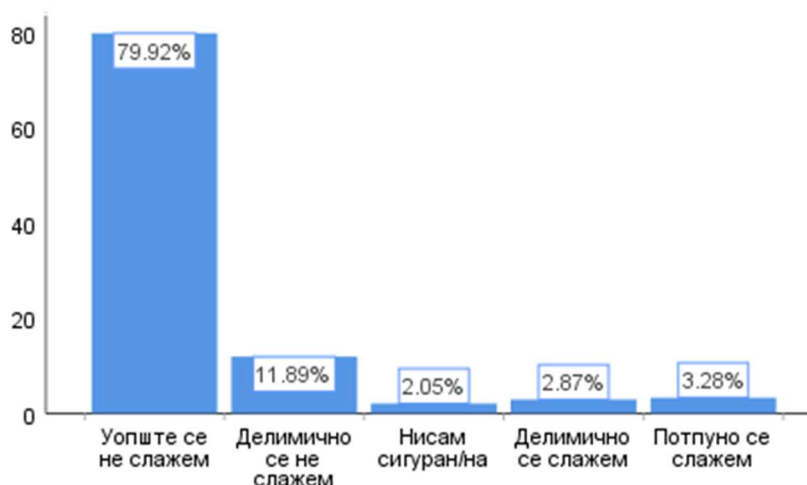
Tabela 41: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br. 30 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	195	79.9	79.9
Delimično se ne slažem	29	11.9	91.8
Nisam siguran/na	5	2.0	93.9
Delimično se slažem	7	2.9	96.7
Potpuno se slažem	8	3.3	100.0
Ukupno	244	100.0	

Od ukupnog broja ispitanih, 91,8% se slaže da ažurna finansijska evidencija, pravovremeni i tačni izveštaji utiču na poslovno odluke, utiču na podizanje poslovnih performansi i doprinose upravljanju poslovnim rizicima. Svega je 2% nesigurnih ispitanika, odnosno 6,2% onih koji ne dele prvobitno iskazano slaganje. Ovakva struktura odgovora ispitanika u potpunosti opravdava očekivanja autora ove ankete.

Odgovorom na ovu tvrdnju ispitanici su:

1. Pokazali visok stepen poslovne kulture.
2. Dali ocenu o neophodnosti ažurnih i tačnih finansijskih evidencija, a time potvrdili značaj koji ima finansijska funkcija u korporaciji.
3. Dali do znanja koliki značaj i važnost imaju pravovremeno dostavljene finansijske informacije za poslovanje korporacije.
4. Konstatovali, da ažurne evidencije i izveštaji vrlo često imaju veliki uticaj na poslovne odluke kao i na kontrolu i merenje poslovnih rizika korporacije.



Grafikon 40 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 30

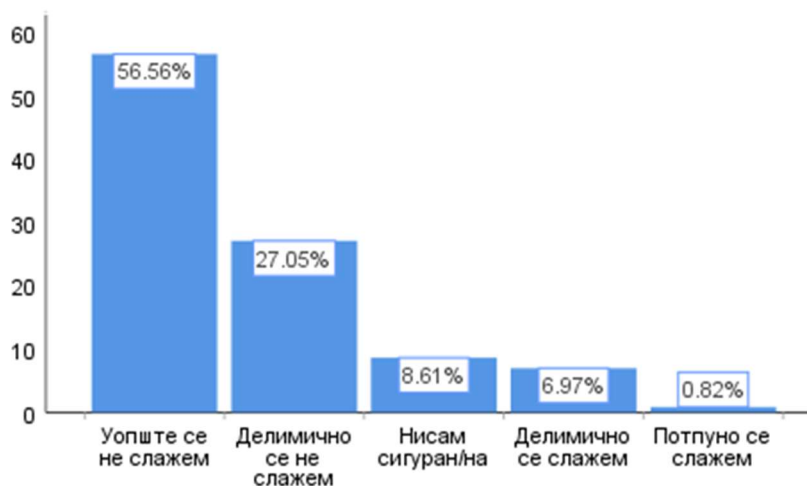
31. Finansijski pokazatelji ne moraju uticati na donošenje strateških odluka da se krene u proces promena u korporaciji jer oni nisu dominantno bitni za takvu odluku

Tabela 42: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.31 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	138	56.6	56.6
Delimično se ne slažem	66	27.0	83.6
Nisam siguran/na	21	8.6	92.2
Delimično se slažem	17	7.0	99.2
Potpuno se slažem	2	0.8	100.0
Ukupno	244	100.0	

Preovlađujuća većina ispitanika – 83,6% smatra da finansijski pokazatelji u velikoj meri utiču na donošenje strateške odluke pokretanja procesa promena u korporaciju, iz razloga što su oni dominantno bitni za takvu odluku. Čak 56,6% se u potpunosti slaže sa prethodnim, za razliku od 7,8% onih koji to ne smatraju i 8,6% onih koji su nesigurni da daju negativno ili pozitivno mišljenje.

Ispitanici su istakli značaj finansijskih pokazatelja i analiza na poslovanje korporacije i istakli njihov uticaj na donošenje strateških odluka u vezi sa pokretanjem i sprovođenjem procesa promena u korporaciji. Evidentno je da sprovođenje bilo kakve vrste promena, bez prethodne analize finansijskih efekata tih promena, nema smisla i ravno je uništenju poslovnog sistema.



Grafikon 41 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 31

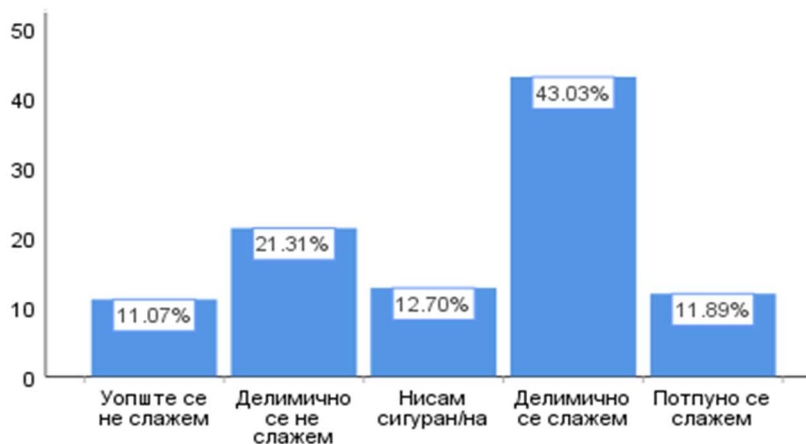
32. Uvođenje novih aplikativnih rešenja u radu finansijske funkcije ne mora da znači da će korporacija imati pouzdanije pokazatelje poslovanja i značajne efekte u podizanju nivoa poslovnih performansi

Tabela 43: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.32 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	27	11.1	11.1
Delimično se ne slažem	52	21.3	32.4
Nisam siguran/na	31	12.7	45.1
Delimično se slažem	105	43.0	88.1
Potpuno se slažem	29	11.9	100.0
Ukupno	244	100.0	

Ispitanici su relativno podeljeni u mišljenju da uvođenje novih aplikativnih rešenja ne mora značiti da će korporacija imati pouzdanije pokazatelje poslovanja, niti značajne efekte u podizanju nivoa poslovnih performansi. Blizu polovine ispitanika ocenjuje pozitivno ovu tvrdnju – 54,9%, 32,4% negativno i 12,7% je nesigurno u to da li se sa iskazanom tvrdnjom slažu ili ne.

Implementacija novih aplikativnih rešenja ne mora, obavezno, da doprinese unapređenju kvaliteta pokazatelja poslovanja. U radu finansijske funkcije u korporacijama često se identifikuje problem da loše setovana aplikativna rešenja mogu da predstavljaju više glavobolju, nego unapređenje i pomoć u radu. Postoje i drugi primeri gde je otpor promenama uvođenja novih aplikativnih rešenja u finansijskoj funkciji vrlo izražen, pa se na početku primene tih rešenja ne koriste puni kapaciteti i mogućnosti aplikacije, već ono što je nužno. Često postoji problem u edukaciji zaposlenih koji treba da rade u novoj aplikaciji tako da se ona koristi vrlo skromno a ponekad i pogrešno. Na osnovu navedenog, može se zaključiti da ako su aplikativna rešenja dobro setovana, ako su zaposleni u finansijskoj funkciji dobro edukovani da koriste ista i ako su finansijski direktori profesionalci koji znaju posao, tada će korporacija imati pouzdanije pokazatelje, dodatnu vrednost od aplikacije i ozbiljnu mogućnost podizanja poslovnih performansi.



Grafikon 42 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 32

33. Zaposleni u finansijskoj funkciji su uvereni da promena koncepta organizacije u toj funkciji može doprineti i njihovom usavršavanju i poslovnom razvoju

Tabela 44: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.33 iz Anketnog upitnika

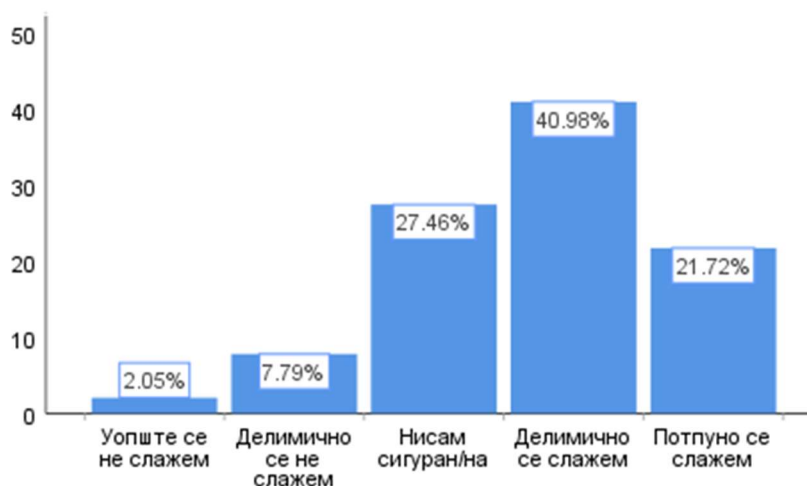
	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	5	2.0	2.0
Delimično se ne slažem	19	7.8	9.8
Nisam siguran/na	67	27.5	37.3
Delimično se slažem	100	41.0	78.3
Potpuno se slažem	53	21.7	100.0
Ukupno	244	100.0	

Veliki broj zaposlenih se slaže sa tvrdnjom da promena koncepta organizacije može doprineti i njihovom usavršavanju i poslovnom razvoju. Naime, 62,7% pozitivno ocenjuje tvrdnju (21,7% u potpunosti izražava slaganje), uz relativno veliki broj nesigurnih – 27,5% i samo 9,8% ukupno negativnog stava.

Ispitanici su se u velikoj meri složili sa ovom tvrdnjom zbog:

1. Pravilnog osećaja da svaku promenu koncepta organizacije trebaju da iskoriste za svoje napredovanje i u znanju i u poslovnom, razvoju (razvoju karijere).
2. Prepoznate šanse da se unaprede i obogate svoja iskustva, što im može biti dodata vrednost za njihovu karijeru kao i vrednost na tržištu radne snage.

Oni koji su bili nesigurni u ovu tvrdnju, imaju strah od neizvesnosti za svoj položaj u slučaju sprovođenja organizacionih i poslovnih promena.



Grafikon 43 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 33

34. Zaposleni u finansijskoj funkciji veruju da će svaka promena poslovnog koncepta imati na njih vrlo velike implikacije u negativnom smislu

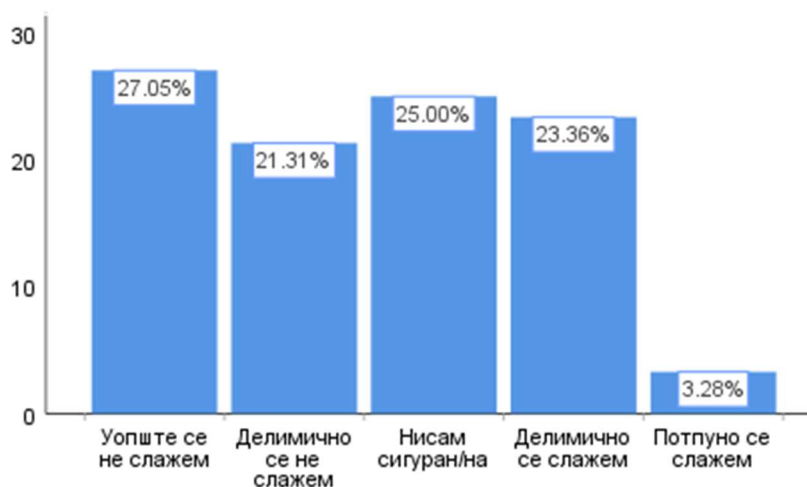
Tabela 45: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.34 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	66	27.0	27.0
Delimično se ne slažem	52	21.3	48.4
Nisam siguran/na	61	25.0	73.4
Delimično se slažem	57	23.4	96.7
Potpuno se slažem	8	3.3	100.0
Ukupno	244	100.0	

Ispitanici imaju različito, uglavnom negativnom mišljenje, o tvrdnji da će svaka promena poslovnog koncepta po njih imati velike negativne implikacije. Najveći broj, njih 27% se uopšte ne slaže sa tom tvrdnjom, 21,3% se delimično ne slaže. Nasuprot njima, 23,4% se delimično slaže, a 3,3% u potpunosti slaže sa iskazanom tvrdnjom. Prisutan je i veliki broj ispitanika koji su nesigurni, odnosno neodlučni – 25%.

Ova tvrdnja ima vezu sa prethodnom. Ovde su ispitanici bili vrlo podeljeni u razmišljanju:

1. Ispitanici, koji su izrazili neslaganje za iznetom tvrdnjom, su vrlo sigurni u sebe i u svoje kvalitete i ne vide problem u promenama poslovnog koncepta finansijske funkcije, već vide svoju šansu za napredovanje - koju neće propustiti,
2. Ispitanici, koji su se složili sa ovom tvrdnjom, imaju problem sa samopouzdanjem i verom u svoje kvalitete. U ovu grupu verovatno spadaju i stariji zaposleni koji se plaše da nisu više interesantna radna snaga na tržištu.
3. Pored prethodno navedenog, kod ispitanika koji su potvrdili ovu tvrdnju postoji i otpor promenama odnosno otpor ka dodatnim naporima da se uči i prilagođava novim zahtevima koje bi nametnule promene poslovnog koncepta.



Grafikon 44 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 34

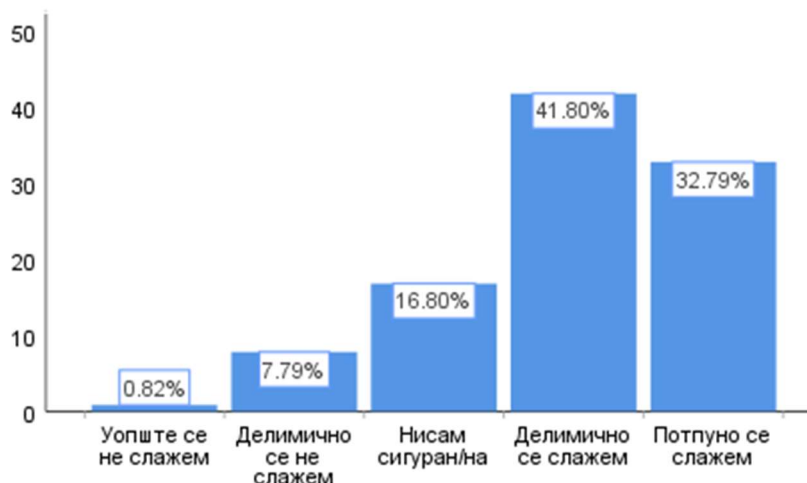
35. Inicijative i ideje o efikasnijem poslovanju od strane zaposlenih u finansijskoj funkciji su dobro došli i imaju punu podršku rukovodstva korporacije

Tabela 46: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.35 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	2	0.8	0.8
Delimično se ne slažem	19	7.8	8.6
Nisam siguran/na	41	16.8	25.4
Delimično se slažem	102	41.8	67.2
Potpuno se slažem	80	32.8	100.0
Ukupno	244	100.0	

Tri četvrtine ispitanih se slaže i pozitivno ocenjuje tvrdnju da su inicijative i ideje o efikasnijem poslovanju, potekle od strane zaposlenih, dobro došle, odnosno imaju punu podršku rukovodstva korporacije – 32,8% se u potpunosti, a 41,8% delimično slaže sa iskazanom tvrdnjom. Broj nesigurnih, odnosno neodlučnih je 16,8%, dok je negativno tvrdnju ocenilo 8,6% od ukupnog broja ispitanika.

Ovo nam pokazuje da veliki broj ispitanika veruje da su njihove inicijative dobro došle. Mora se napomenuti činjenica da su u davanju ocene ove tvrdnje učestvovali i visoki rukovodioci korporacija u Srbiji, tako da ovi odgovori mogu da raduju. Često su dobre ideje i inicijative koje dolaze od strane zaposlenih, mudro primljene od njihovih rukovodilaca koji mogu na tome i sami profitirati unapređenjem potencijala i poslovanja finansijske funkcije. Ohrabrivanje da zaposleni daju inicijative i ideje i da učestvuju aktivno u kreiranju promena, je dobra poruka. Inicijativa od strane zaposlenih mora biti uvažavana i poštovana jer je to dobar pokazatelj lojalnosti i osećaja pripadnosti tih zaposlenih prema finansijskoj funkciji a time i korpoaciji. To je pokazatelj atmosfere u finansijskoj funkciji što je bitan signal za kvalitet organizacije poslovanja.



Grafikon 45 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 35

36. Svako ulaganje u unapređenje performansi finansijske funkcije se uvek isplati u kratkom roku jer rukovodstvo korporacije ima priliku da dobija sve korisnije podatke za poslovne odluke

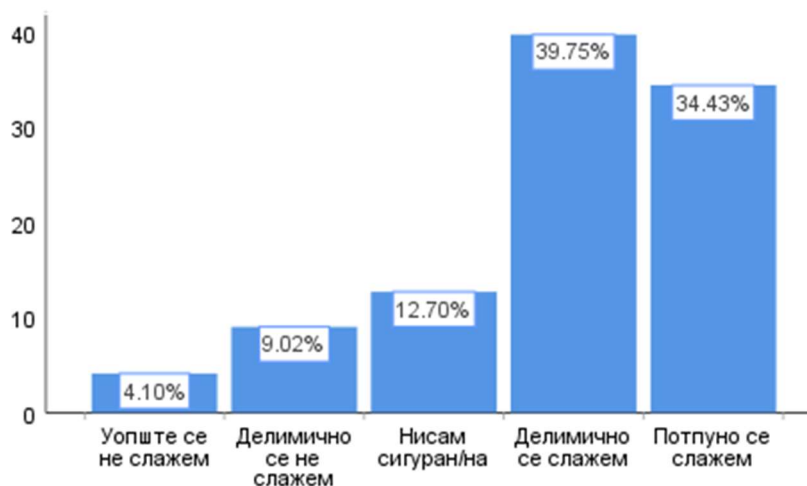
Tabela 47: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.36 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	10	4.1	4.1
Delimično se ne slažem	22	9.0	13.1
Nisam siguran/na	31	12.7	25.8
Delimično se slažem	97	39.8	65.6
Potpuno se slažem	84	34.4	100.0
Ukupno	244	100.0	

Ispitanici se u najvećoj meri pozitivno ocenili tvrdnju prema kojoj se svako ulaganje u unapređenje performansi finansijske funkcije isplati, iz datog razloga. Skoro 75% ispitanika na taj način ocenjuje tvrdnju, ili preciznije – 34,4% koji se u potpunosti i 39,8% onih koji se delimično slažu. Broj neodlučnih je 12,7%, a negativnu ocenu je dalo 13,1% ispitanika.

Ovaj stav ima opravdanje u:

1. Podizanju performansi celog poslovnog sistema.
2. Proširenju mogućnosti i finansijske analize različitih scenarija.
3. Korišćenju većeg broja izvora i drugačije dimenzioniranih finansijskih podataka, koji postoje u informacionom sistemu.
4. Mogućnost različitih finansijskih analiza i prognoza trendova pojedinih poslovnih zamisli i mogućnosti pravljenja brzih zaokreta u slučaju da su loša predviđanja u realizaciji postojećeg koncepta poslovanja.



Grafikon 46 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 36

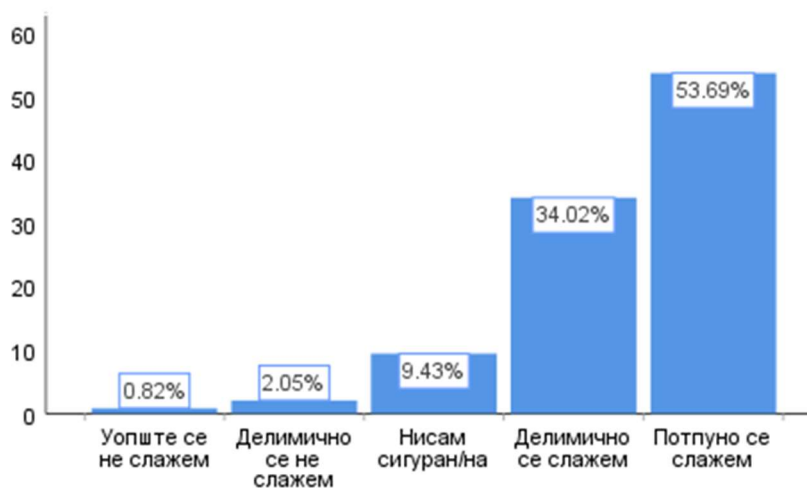
37. Konkurencija i tehnološki razvoj utiču na potrebu za promenama organizacije rada finansijske funkcije u korporacijama koje posluju u Srbiji

Tabela 48: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.37 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	2	0.8	0.8
Delimično se ne slažem	5	2.0	2.9
Nisam siguran/na	23	9.4	12.3
Delimično se slažem	83	34.0	46.3
Potpuno se slažem	131	53.7	100.0
Ukupno	244	100.0	

Ispitanici se skoro u potpunosti slažu da su konkurencija i tehnološki razvoj bitni faktori koji utiču na potrebu za izmenama organizacije rada. Više od polovine, 53,7%, se u potpunosti slaže sa tvrdnjom, dok je dodatno još 34% njih koji se delimično slažu. Uz 9,4% onih koji nisu sigurno, broj onih koji se sa tvrdnjom ne slažu je zanemarljiv.

Na osnovu stava ispitanika može se zaključiti da su oni u velikoj meri saglasni da tehnološki razvoj i poslovna rešenja koja ima konkurencija na tržištu u Srbiji, mogu biti pokretački faktor da se analizira šta je potrebno da se unapredi u postojećem modelu organizacije finansijske funkcije a da bi korporacija bolje poslovala i bila ispred, a ne iza konkurencije.



Grafikon 47 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 37

38. U većini korporacija koje posluju u Srbiji nije presudno kako je organizovana finansijska funkcija, već je osnovni fokus na poslovnim funkcijama

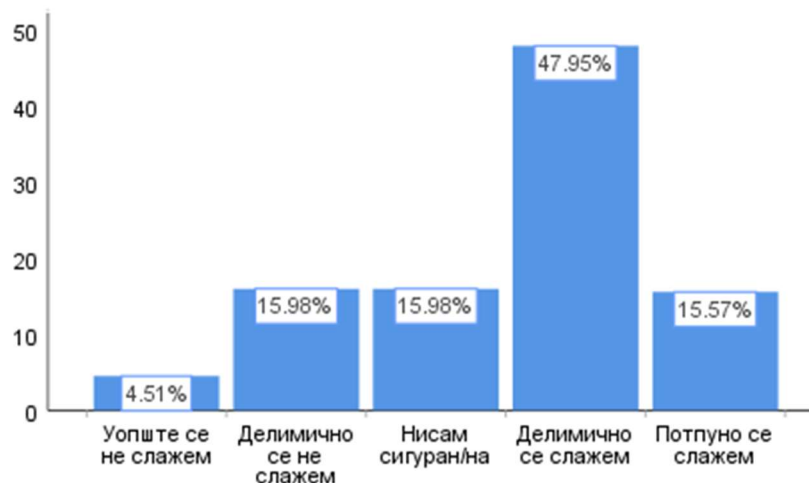
Tabela 49: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.38 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	11	4.5	4.5
Delimično se ne slažem	39	16.0	20.5
Nisam siguran/na	39	16.0	36.5
Delimično se slažem	117	48.0	84.4
Potpuno se slažem	38	15.6	100.0
Ukupno	244	100.0	

Gotovo polovina (48%) ispitanika se delimično slaže sa tvrdnjom da je u većini korporacija u Srbiji osnovni fokus na razvoju poslovnih funkcija a ne na unapređenju performansi finansijske funkcije, odnosno da način organizovanja finansijske funkcije nije od presudnog značaja. Dodatno se u potpunosti sa tom tvrdnjom slaže 15,6%. Neodlučno je 16% ispitanika, dok je negativno mišljenje prema tvrdnji iskazao 20,5%.

Na osnovu odgovora ispitanika:

1. Potvrđeno je razmišljanje da je fokus promena na poslovnim funkcijama i da one imaju blagi prioritet, kada se razmišlja o ostvarivanju planiranih poslovnih rezultata.
2. Značajan procenat ispitanika (skoro 38%) se ne slaže sa tom konstatacijom, što govori o tome da, i pored fokusa na poslovni deo, postoji svest o važnosti i ulozi finansijske funkcije u organizaciji korporacije i dostizanju planiranih rezultata.



Grafikon 48 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 38

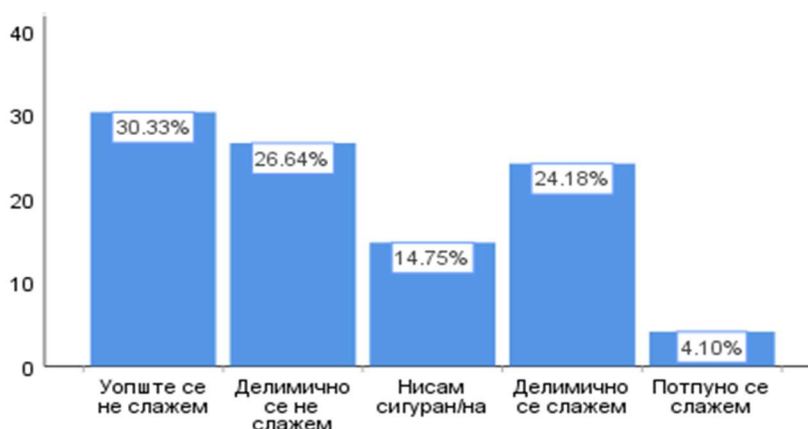
39. Optimalno postavljena organizacija finansijske funkcije ne može pomoći da se podignu performanse poslovnog Sistema korporacije koja posluje u Srbiji zbog specifičnosti poslovnog ambijenta

Tabela 50: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.39 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	74	30.3	30.3
Delimično se ne slažem	65	26.6	57.0
Nisam siguran/na	36	14.8	71.7
Delimično se slažem	59	24.2	95.9
Potpuno se slažem	10	4.1	100.0
Ukupno	244	100.0	

Ispitanici imaju različito mišljenje, većinski negativno, o tvrdnji da je specifičnost poslovnog ambijenta u Srbiji prepreka optimalno postavljenoj organizaciji finansijske funkcije, odnosno mogućnosti da ista pomogne povećanje performanse poslovnog sistema korporacije. Od ukupnog broj, 57% je negativnog stava prema tvrdnji, preciznije – njih 30,3% se uopšte ne slaže sa tvrdnjom, delimično se slaže 26,6%. Naspram njih, delimično slaganje sa tvrdnjom izražava 24,2% ispitanika, dok je broj onih koji se u potpunosti slažu svega 4,1%. U odnosu na tu raspodelu, očekivano je da će biti i značajan broj onih koji nisu sigurni, a takvih je – 14,8%. U ovoj oceni iznete tvrdnje su ispitanici izneli uravnotežena različita mišljenja.

Na osnovu prezentovanog može se zaključiti da više od 50% ispitanika smatra da optimalno postavljena organizacija finansijske funkcije može doprineti da korporacija posluje bolje bez obzira na sve specifičnosti poslovnog, pravnog i regulatornog ambijenta u Srbiji. Ova tvrdnja se pretežno odnosi na domaće korporacije, gde još uvek nije definisana jasna i optimalna korporativna struktura. Optimalno a ne realno uspostavljena organizaciona struktura finansijske funkcije ima ograničenja u potencijalu i mogućnostima stimulisanja daljeg rasta kvaliteta usluga.



Grafikon 49 Grafički prikaz frekvencija iz tabelle 39

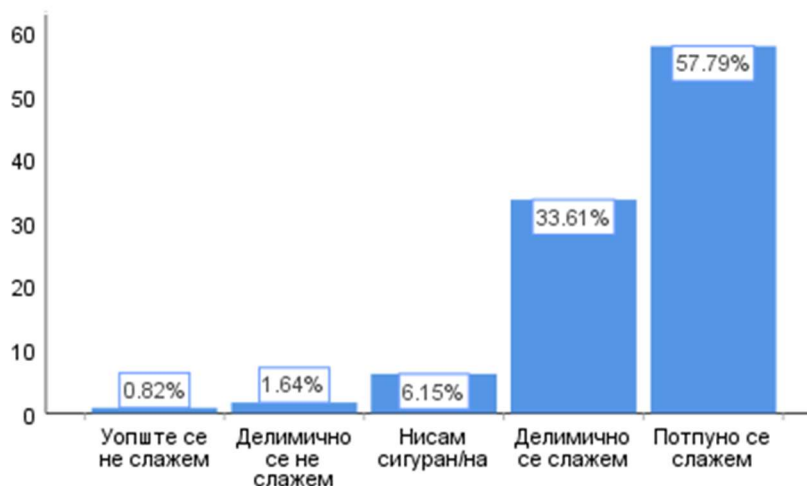
40. Dobro uspostavljena organizacija finansijske funkcije u korporaciji, koja posluje na srpskom tržištu, predstavlja prednost u odnosu na konkurenciju koja zanemaruje tu činjenicu

Tabela 51: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.40 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	2	0.8	0.8
Delimično se ne slažem	4	1.6	2.5
Nisam siguran/na	15	6.1	8.6
Delimično se slažem	82	33.6	42.2
Potpuno se slažem	141	57.8	100.0
Ukupno	244	100.0	

Nedvosmisleno je da se ispitanici slažu po pitanju tvrdnje da je dobro uspostavljena organizacija finansijske funkcije, vrednosni faktor u odnosu na konkurenciju koja organizovanje na taj način zapostavlja. Čak 57,8% ispitanika se u potpunosti slaže sa tvrdnjom, 33,6% se delimično slaže, neodlučnih je 6,1%, dok su negativni odgovori ukupno 2,5% od ukupnog broja.

Ovde su ispitanici bili saglasni da je dobro uspostavljena struktura organizacije finansijske funkcije u korporacijama koje posluje u Srbiji uvek dodata vrednost. Ovakva ocena raduje jer pokazuje pozitivan stav i svest o značaju i mestu finansijske funkcije u korporacijama koje posluje u ekonomskom ambijentu Srbije. Ovom aspektu mesta finansijske funkcije, posebnu pažnju posvećuju strane korporacije koje rade u Srbiji. One transferom znanja, metodologija i uspostavljenjem adekvatnih aplikativnih rešenja značajno doprinose da i domaće korporacije žele da prate taj trend.



Grafikon 50 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 40

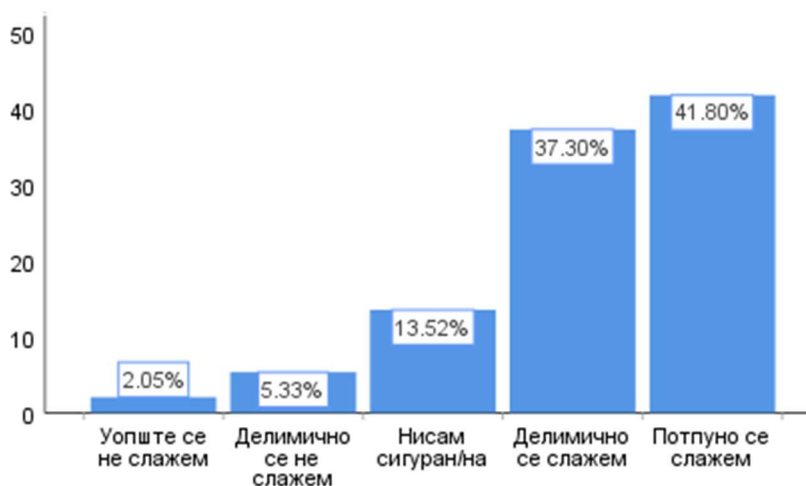
41. U korporacijama u Srbiji postoji pritisak i stalna potreba za ažurnim finansijskim pokazateljima i izradom izveštaja u što kraćem roku, radi donošenja odluka

Tabela 52: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.41 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	5	2.0	2.0
Delimično se ne slažem	13	5.3	7.4
Nisam siguran/na	33	13.5	20.9
Delimično se slažem	91	37.3	58.2
Potpuno se slažem	102	41.8	100.0
Ukupno	244	100.0	

Nešto manje od 80% ispitanika se slaže sa tvrdnjom da radi donošenja odluka, u korporacijama u Srbiji, postoji pritisak i potreba za ažurnim finansijskim pokazateljima – 41,8% se u potpunosti slaže sa tvrdnjom, delimično se slaže 37,3% u odnosu na samo 2, odnosno 7,4% onih koji se uopšte ili delimično ne slažu.

Ovom ocenom su ispitanici potvrdili da u ekonomskom ambijentu Srbije postoji svest o potrebi za ažurnim finansijskim pokazateljima. Često je ova potreba u suprotnosti sa mogućnostima postavljene organizacije i aplikativnim rešenjima koja se koriste u finansijama (mali broj zaposlenih, ograničena znanja, jeftine aplikacije i td..) korporacija koje posluju u Srbiji. Posebno, u privatnom sektoru je uvek izražena želja za donošenjem hitnih odluka, pa u skladu sa tim, prisutni su konstantni pritisci vlasnika kapitala ili direktora za „izbacivanjem“ neophodnih informacija kako bi se brzo donele odluke. Ovo se traži bez obzira na faktičko stanje koje podrazumeva loše aplikacije i neadekvatno postavljeni izveštajni segment i, često, neadekvatnu obuku zaposlenih. Tu postoji ogroman rizik od donošenja pogrešnih odluka.



Grafikon 51 Grafički prikaz frekvencija iz table 41

42. Svest o potrebi da se poseduju tačni pokazatelji u poslovnim evidencijama kako bi se transparentno i ispravno vodilo poslovanje korporacije u Srbiji, je vrlo izražena

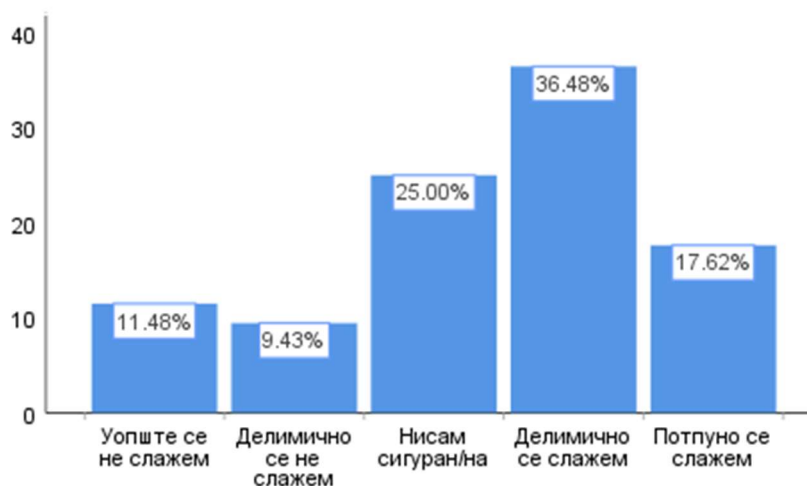
Tabela 53: Prikaz ocene ispitanika za tvrdnje br.42 iz Anketnog upitnika

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Uopšte se ne slažem	28	11.5	11.5
Delimično se ne slažem	23	9.4	20.9
Nisam siguran/na	61	25.0	45.9
Delimično se slažem	89	36.5	82.4
Potpuno se slažem	43	17.6	100.0
Ukupno	244	100.0	

Više od polovine ispitanika misli da je svest o potrebi posedovanja tačnih pokazatelja u poslovnim evidencijama vrlo izražena, 36,5% se delimično slaže sa tvrdnjom da su tačni pokazatelji potrebni radi transparentnog i ispravnog poslovanja, dok se njih 17,6% potpuno slaže. Neodlučno je 25% ispitanih, dok se sa tvrdnjom delimično (9,4%) ili potpuno (11,5%) ne slaže 20,9%.

Ovim rezultatima je potvrđeno da je izražena potreba za obezbeđenjem tačnih pokazatelja i ispravne evidencije poslovnih promena u poslovnim knjigama, koje će omogućiti pouzdanu prezentaciju poslovnih promena a time i finansijskih i poslovnih izveštaja.

Deo ispitanika je izrazio nesigurnost sa ovom tvrdnjom iz razloga što je ekonomski ambijent u Srbiji još u razvoju i ne poseduje dovoljno razvijene etičke norme u poslovanju niti adekvatne mehanizme kontrole poslovanja. Ovim činjenicama se umanjuje značaj i vrednost tačno prezentovanih pokazatelja poslovanja.



Grafikon 52 Grafički prikaz frekvencija iz tabele 42

Rezultati Kruskal-Valis H testa

Obzirom da Man-Vitnijev U test ograničava nezavisnu varijablu na dihotomni tip, radi utvrđivanja grupnih razlika u odnosu na ostale osnovne, nedihotomne pokazatelje, potrebno je koristiti Kruskal-Valis H test. Kao i prethodni test, i ovaj je baziran na rangu, a služi za utvrđivanje statistički značajnih razlika između nezavisnih varijabli koji sadrže dve ili više grupa prema ordinalnim zavisnim varijablama.

Shodno tome je sprovedena serija testova da bi se utvrdile razlike mišljenja u oceni predefinisanih tvrdnji u upitniku, u odnosu na radno mesto, radni staž, tip ustanove, tip organizacionog dela i vrstu privrednog društva.

Nezavisna varijabla: Vrste privrednih društava:

Tabela 54: Rezultati Kruskal-Valis H testa, za vrstu privrednih društava kao nezavisnu varijablu

	Kruskal-Valis H	df	Koeficijent značajnosti
P1	3.373	3	0.338
P2	1.910	3	0.591
P3	0.267	3	0.966
P4	0.934	3	0.817
P5	2.025	3	0.567
P6	3.590	3	0.309
P7	3.159	3	0.368
P8	1.099	3	0.777
P9	7.035	3	0.071
P10	0.213	3	0.975
P11	0.760	3	0.859
P12	0.164	3	0.983
P13	1.024	3	0.795
P14	1.788	3	0.617
P15	15.977	3	0.001
P16	6.487	3	0.090
P17	0.662	3	0.882
P18	2.313	3	0.510
P19	5.142	3	0.162
P20	1.010	3	0.799
P21	2.500	3	0.475
P22	9.275	3	0.026
P23	4.043	3	0.257
P24	2.243	3	0.523
P25	2.808	3	0.422
P26	1.232	3	0.745
P27	0.580	3	0.901

P28	1.860	3	0.602
P29	6.549	3	0.088
P30	0.638	3	0.888
P31	4.274	3	0.233
P32	0.860	3	0.835
P33	4.967	3	0.174
P34	4.959	3	0.175
P35	1.506	3	0.681
P36	1.662	3	0.646
P37	3.438	3	0.329
P38	2.481	3	0.479
P39	1.398	3	0.706
P40	2.845	3	0.416
P41	13.797	3	0.003
P42	9.221	3	0.026

Tabela 55: Srednje vrednosti odgovora ispitanika u odnosu na vrstu privrednih društava kao nezavisnu varijablu

	JP	AD	DOO	Drugo
P1	4.50	4.89	4.89	4.86
P2	4.13	4.27	4.29	3.95
P3	4.38	4.40	4.37	4.27
P4	4.50	4.58	4.65	4.64
P5	4.25	3.94	4.04	3.77
P6	4.63	4.76	4.70	4.64
P7	4.00	4.28	4.40	4.09
P8	2.75	2.56	2.71	2.50
P9	3.38	3.70	3.35	3.36
P10	4.25	4.24	4.25	4.27
P11	4.38	4.60	4.57	4.50
P12	4.00	4.19	4.20	4.32
P13	4.63	4.60	4.67	4.59
P14	3.88	3.53	3.39	3.36
P15	3.25	3.78	3.25	3.18
P16	4.50	4.73	4.54	4.55
P17	2.13	1.99	1.87	1.77
P18	4.25	4.49	4.48	4.23
P19	4.50	4.55	4.40	4.36
P20	3.38	3.07	3.12	3.23
P21	4.63	4.44	4.30	4.27
P22	3.13	3.22	2.70	2.64
P23	3.13	2.71	2.75	2.23

P24	2.38	2.72	2.48	2.59
P25	4.38	4.46	4.34	4.59
P26	3.88	4.11	4.02	4.00
P27	4.13	4.24	4.23	4.09
P28	2.75	2.55	2.33	2.45
P29	5.00	4.59	4.69	4.32
P30	1.38	1.39	1.36	1.36
P31	1.63	1.69	1.76	1.36
P32	3.38	3.28	3.14	3.23
P33	3.63	3.82	3.57	3.77
P34	2.25	2.42	2.75	2.64
P35	3.50	4.04	3.96	3.86
P36	4.00	3.96	3.87	3.77
P37	4.38	4.40	4.27	4.64
P38	3.50	3.47	3.58	3.86
P39	2.38	2.54	2.30	2.50
P40	4.38	4.50	4.41	4.45
P41	3.38	4.31	3.88	4.14
P42	2.63	3.60	3.11	3.50

Rezultati Kruskal-Valis H testa pokazuju da postoji statistički značajna razlika u oceni tvrdnje broj:

P41 ($\chi^2(3) = 13.797$, $p = 0.003$, sa srednjim vrednostima 3,38 za JP, 4,31 za AD, 3,88 za DOO i 4,14 za drugo) i

P42 ($\chi^2(3) = 9.221$, $p = 0.026$, sa srednjim vrednostima 2,63 za JP, 3,60 za AD, 3,11 za DOO i 3,50 za drugo) u odnosu na vrstu privrednih društava.

Nezavisna varijabla: Organizacioni deo

Tabela 56: Rezultati Kruskal-Valis H testa, za organizacioni deo za koji ispitanici rade kao nezavisnu varijablu

	Kruskal-Valis H	df	Koeficijent značajnosti
P1	0.942	3	0.815
P2	2.054	3	0.561
P3	2.313	3	0.510
P4	3.902	3	0.272
P5	2.113	3	0.549
P6	10.128	3	0.018
P7	0.583	3	0.900
P8	1.699	3	0.637
P9	5.656	3	0.130
P10	3.385	3	0.336
P11	0.927	3	0.819

P12	2.164	3	0.539
P13	2.026	3	0.567
P14	1.890	3	0.596
P15	10.766	3	0.013
P16	3.147	3	0.369
P17	2.882	3	0.410
P18	0.336	3	0.953
P19	6.702	3	0.082
P20	2.488	3	0.478
P21	4.465	3	0.215
P22	6.518	3	0.089
P23	8.883	3	0.031
P24	1.736	3	0.629
P25	11.249	3	0.010
P26	1.973	3	0.578
P27	1.557	3	0.669
P28	2.448	3	0.485
P29	3.466	3	0.325
P30	2.199	3	0.532
P31	0.687	3	0.876
P32	0.792	3	0.851
P33	7.537	3	0.057
P34	2.686	3	0.443
P35	7.061	3	0.070
P36	3.702	3	0.295
P37	1.920	3	0.589
P38	1.209	3	0.751
P39	5.451	3	0.142
P40	7.803	3	0.050
P41	7.030	3	0.071
P42	22.211	3	0.000

Tabela 57: Srednje vrednosti odgovora ispitanika u odnosu na organizacioni deo u kojem rade ispitanici

	Finansijska funkcija	Poslovna funkcija	Revizija i konsalting	Drugo
P1	4.85	4.94	4.85	4.91
P2	4.27	4.19	4.15	4.33
P3	4.34	4.49	4.39	4.36
P4	4.54	4.66	4.73	4.61
P5	3.98	4.04	4.00	3.79
P6	4.80	4.77	4.61	4.52
P7	4.27	4.38	4.27	4.30

P8	2.68	2.53	2.41	2.73
P9	3.61	3.68	3.15	3.58
P10	4.19	4.40	4.17	4.36
P11	4.58	4.57	4.46	4.67
P12	4.15	4.30	4.10	4.36
P13	4.57	4.74	4.63	4.67
P14	3.52	3.45	3.32	3.58
P15	3.55	3.83	3.10	3.55
P16	4.67	4.70	4.51	4.61
P17	2.03	1.85	1.95	1.67
P18	4.50	4.43	4.41	4.39
P19	4.50	4.70	4.27	4.36
P20	3.11	3.32	2.95	3.03
P21	4.31	4.55	4.34	4.45
P22	3.10	3.21	2.59	2.76
P23	2.85	2.87	2.27	2.39
P24	2.71	2.57	2.49	2.48
P25	4.46	4.62	4.12	4.42
P26	4.02	4.15	3.98	4.21
P27	4.27	4.15	4.17	4.18
P28	2.47	2.49	2.24	2.73
P29	4.63	4.66	4.63	4.42
P30	1.36	1.34	1.39	1.48
P31	1.72	1.72	1.61	1.61
P32	3.28	3.19	3.12	3.27
P33	3.85	3.72	3.46	3.58
P34	2.50	2.38	2.66	2.79
P35	4.14	3.89	3.78	3.76
P36	4.03	3.94	3.68	3.73
P37	4.38	4.34	4.27	4.55
P38	3.50	3.49	3.76	3.48
P39	2.50	2.17	2.34	2.82
P40	4.48	4.64	4.37	4.24
P41	4.16	4.06	3.83	4.36
P42	3.64	3.28	2.59	3.64

Rezultati Kruskal-Valis H testa pokazuju da postoji statistički značajna razlika u oceni tvrdnje broj:

- P6 ($\chi^2(3) = 10.128$, $p = 0.018$, sa srednjim vrednostima 4.80, 4.77, 4.61, 4.52, za finansijsku funkciju, poslovnu funkciju, reviziju i konsalting, drugo respektivno);
- P15 ($\chi^2(3) = 10.766$, $p = 0.013$, sa srednjim vrednostima 3.55, 3.83, 3.10, 3.55, za finansijsku funkciju, poslovnu funkciju, reviziju i konsalting, drugo respektivno);
- P23 ($\chi^2(3) = 8.883$, $p = 0.031$, sa srednjim vrednostima 2.85, 2.87, 2.27, 2.39, za finansijsku funkciju, poslovnu funkciju, reviziju i konsalting, drugo respektivno);

- P25 ($\chi^2(3) = 11.249$, $p = 0.010$, sa srednjim vrednostima 4.46, 4.62, 4.12, 4.42, za finansijsku funkciju, poslovnu funkciju, reviziju i konsalting, drugo respektivno);
- P33 ($\chi^2(3) = 7.537$, $p = 0.057$, sa srednjim vrednostima 3.85, 3.72, 3.46, 3.58, za finansijsku funkciju, poslovnu funkciju, reviziju i konsalting, drugo respektivno);
- P40 ($\chi^2(3) = 7.803$, $p = 0.05$, sa srednjim vrednostima 4.48, 4.64, 4.37, 4.24, za finansijsku funkciju, poslovnu funkciju, reviziju i konsalting, drugo respektivno) i
- P42 ($\chi^2(3) = 22.214$, $p = 0.000$, sa srednjim vrednostima 3.64, 3.28, 2.5, 3.64, za finansijsku funkciju, poslovnu funkciju, reviziju i konsalting, drugo respektivno) u odnosu na organizacioni deo u kojem rade ispitanici.

Nezavisna varijabla: Tip ustanove

Tabela 58: Rezultati Kruskal-Valis H testa, za tip ustanove za koju ispitanici rade kao nezavisnu varijablu

	Kruskal-Valis H	df	Koeficijent značajnosti
P1	15.392	9	0.081
P2	11.641	9	0.234
P3	7.582	9	0.577
P4	11.203	9	0.262
P5	7.084	9	0.628
P6	6.067	9	0.733
P7	13.986	9	0.123
P8	16.743	9	0.053
P9	13.104	9	0.158
P10	7.688	9	0.566
P11	4.090	9	0.905
P12	7.972	9	0.537
P13	9.882	9	0.360
P14	6.592	9	0.679
P15	18.300	9	0.032
P16	11.474	9	0.245
P17	12.429	9	0.190
P18	8.765	9	0.459
P19	14.664	9	0.101
P20	7.324	9	0.603
P21	11.953	9	0.216
P22	17.043	9	0.048
P23	8.704	9	0.465
P24	14.246	9	0.114
P25	14.185	9	0.116
P26	6.922	9	0.645
P27	5.195	9	0.817
P28	11.112	9	0.268

P29	5.357	9	0.802
P30	5.639	9	0.775
P31	4.282	9	0.892
P32	2.264	9	0.987
P33	6.188	9	0.721
P34	13.579	9	0.138
P35	6.574	9	0.681
P36	9.560	9	0.387
P37	8.796	9	0.456
P38	9.495	9	0.393
P39	6.245	9	0.715
P40	9.584	9	0.385
P41	16.264	9	0.062
P42	25.164	9	0.003

Tabela 59: Srednje vrednosti odgovora ispitanika u odnosu na tip ustanove u kojoj rade ispitanici

	Javna ustanova	Javno preduzeće	Finansijske institucije (državne)	Finansijske institucije (privatne)	Konsultantske kuće	Revizorske kuće	Veliko društvo	Srednje društvo	Malo društvo	Druga pravna lica
P1	5.00	4.33	4.96	4.80	5.00	4.79	4.84	4.95	5.00	5.00
P2	4.40	3.83	4.33	4.11	4.00	4.17	4.39	4.32	4.57	4.00
P3	4.20	4.33	4.42	4.38	4.42	4.38	4.30	4.32	4.86	4.67
P4	4.80	4.50	4.62	4.61	4.75	4.67	4.52	4.63	4.00	5.00
P5	4.40	4.17	3.96	4.08	4.17	4.04	3.66	4.00	3.71	3.67
P6	4.70	4.67	4.67	4.67	4.92	4.58	4.84	4.79	4.71	4.83
P7	4.20	4.33	4.44	4.10	4.58	4.38	4.45	4.37	3.43	3.83
P8	2.40	2.83	2.76	2.48	2.58	2.50	2.34	3.58	2.57	2.33
P9	3.40	3.00	3.85	3.64	3.25	3.42	3.18	3.63	3.86	3.50
P10	4.40	4.17	4.35	4.16	4.50	4.21	4.05	4.53	4.43	4.17
P11	4.60	4.17	4.64	4.57	4.50	4.54	4.55	4.47	4.86	4.67
P12	4.30	3.83	4.25	4.15	4.67	4.21	4.20	4.11	3.71	4.33
P13	4.70	4.50	4.71	4.49	4.58	4.71	4.64	4.58	4.86	4.83
P14	3.60	3.67	3.45	3.51	3.25	3.08	3.55	3.84	3.14	3.83
P15	3.30	3.00	3.85	3.59	3.50	3.04	3.34	3.68	4.14	3.00
P16	4.70	4.33	4.78	4.62	4.75	4.50	4.61	4.42	5.00	4.67
P17	1.80	2.50	2.20	1.85	1.50	1.67	2.07	1.95	1.57	1.33
P18	4.10	4.50	4.65	4.36	4.42	4.33	4.48	4.42	4.71	4.33
P19	4.30	4.33	4.56	4.54	4.25	4.29	4.48	4.42	4.43	5.00
P20	3.50	3.33	3.29	3.20	2.75	2.96	2.93	3.05	3.00	2.67
P21	4.40	4.67	4.44	4.39	4.25	4.29	4.48	3.95	4.86	4.17
P22	2.70	2.50	3.55	3.10	2.75	2.46	2.80	2.79	2.86	2.50

P23	2.50	2.83	2.91	2.72	2.42	2.25	2.75	3.00	2.00	2.33
P24	2.50	2.00	3.02	2.59	2.42	2.54	2.55	2.26	1.86	3.17
P25	4.70	4.17	4.53	4.38	4.50	4.04	4.50	4.26	5.00	4.50
P26	4.50	3.67	4.15	4.13	3.92	4.04	4.11	3.79	3.71	3.67
P27	4.40	3.83	4.18	4.13	4.42	4.17	4.32	4.11	4.43	4.67
P28	2.70	2.33	2.76	2.52	2.42	1.96	2.11	2.79	2.43	2.83
P29	4.70	5.00	4.55	4.62	4.67	4.71	4.57	4.68	4.14	4.67
P30	1.10	1.50	1.35	1.41	1.42	1.42	1.30	1.68	1.00	1.50
P31	1.60	1.17	1.67	1.72	1.67	1.75	1.64	1.84	2.00	1.33
P32	3.00	3.00	3.25	3.30	3.50	3.08	3.27	3.16	3.00	3.33
P33	3.90	3.67	3.87	3.82	3.50	3.50	3.64	3.63	3.71	3.50
P34	2.70	2.00	2.31	2.49	2.50	2.67	2.77	3.16	1.86	2.33
P35	4.00	3.67	4.05	4.00	3.75	3.67	4.00	4.16	4.29	4.00
P36	4.30	3.83	4.05	3.95	3.75	3.63	3.93	3.84	3.00	4.33
P37	4.50	4.17	4.49	4.36	4.42	4.29	4.39	4.11	4.14	4.83
P38	3.90	3.33	3.33	3.54	3.92	3.33	3.59	3.95	3.43	3.67
P39	2.20	2.33	2.51	2.48	1.92	2.25	2.70	2.53	1.86	2.67
P40	4.50	4.67	4.60	4.39	4.50	4.17	4.50	4.47	4.43	4.33
P41	3.70	3.83	4.33	4.28	4.00	3.67	4.23	3.63	4.00	4.33
P42	3.40	2.83	3.78	3.38	3.00	2.42	3.66	3.21	3.29	4.00

Rezultati Kruskal-Valis H testa pokazuju da postoji statistički značajna razlika u oceni tvrdnje broj:

- P8 ($\chi^2(3) = 16.743$, $p = 0.053$, sa srednjim vrednostima 2.40, 2.83, 2.76, 2.48, 2.58, 2.50, 2.34, 3.58, 2.57, 2.33, za javnu ustanovu, javno preduzeće, finansijske institucije (državne), finansijske institucije (privatne), konsultantske kuće, revizorske kuće, veliko društvo, srednje društvo, malo društvo, druga pravna lica respektivno);
- P15 ($\chi^2(3) = 18.300$, $p = 0.032$, sa srednjim vrednostima 3.30, 3.00, 3.85, 3.59, 3.50, 3.04, 3.34, 3.68, 4.14, 3.00, za javnu ustanovu, javno preduzeće, finansijske institucije (državne), finansijske institucije (privatne), konsultantske kuće, revizorske kuće, veliko društvo, srednje društvo, malo društvo, druga pravna lica respektivno);
- P22 ($\chi^2(3) = 17.043$, $p = 0.048$, sa srednjim vrednostima 2.70, 2.50, 3.55, 3.10, 2.75, 2.46, 2.80, 2.79, 2.86, 2.50, za javnu ustanovu, javno preduzeće, finansijske institucije (državne), finansijske institucije (privatne), konsultantske kuće, revizorske kuće, veliko društvo, srednje društvo, malo društvo, druga pravna lica respektivno);
- P41 ($\chi^2(3) = 16.264$, $p = 0.062$, sa srednjim vrednostima 3.70, 3.83, 4.33, 4.28, 4.00, 3.67, 4.23, 3.63, 4.00, 4.33, za javnu ustanovu, javno preduzeće, finansijske institucije (državne), finansijske institucije (privatne), konsultantske kuće, revizorske kuće, veliko društvo, srednje društvo, malo društvo, druga pravna lica respektivno) i
- P42 ($\chi^2(3) = 25.164$, $p = 0.003$, sa srednjim vrednostima 3.40, 2.83, 3.78, 3.38, 3.00, 2.42, 3.66, 3.21, 3.29, 4.00, za javnu ustanovu, javno preduzeće, finansijske institucije (državne), finansijske institucije (privatne), konsultantske kuće, revizorske kuće, veliko društvo, srednje društvo, malo društvo, druga pravna lica respektivno) u odnosu na organizacioni deo u kojem rade ispitanici.

Nezavisna varijabla: radni staž

Tabela 60: Rezultati Kruskal-Valis H testa, za radni staž ispitanika kao nezavisnu varijablu

	Kruskal-Valis H	df	Koeficijent značajnosti
P1	9.954	3	0.019
P2	1.417	3	0.702
P3	5.250	3	0.154
P4	2.678	3	0.444
P5	1.973	3	0.578
P6	2.527	3	0.470
P7	0.742	3	0.863
P8	3.321	3	0.345
P9	7.543	3	0.056
P10	4.079	3	0.253
P11	0.660	3	0.882
P12	3.703	3	0.295
P13	0.885	3	0.829
P14	8.236	3	0.041
P15	7.859	3	0.049
P16	1.465	3	0.690
P17	0.993	3	0.803
P18	3.248	3	0.355
P19	10.050	3	0.018
P20	14.358	3	0.002
P21	13.432	3	0.004
P22	4.832	3	0.185
P23	0.329	3	0.954
P24	2.336	3	0.506
P25	2.494	3	0.476
P26	5.723	3	0.126
P27	1.263	3	0.738
P28	0.985	3	0.805
P29	13.815	3	0.003
P30	2.006	3	0.571
P31	1.980	3	0.577
P32	2.895	3	0.408
P33	3.950	3	0.267
P34	4.200	3	0.241
P35	9.324	3	0.025
P36	7.056	3	0.070
P37	0.757	3	0.860

P38	1.385	3	0.709
P39	0.604	3	0.895
P40	1.913	3	0.591
P41	2.166	3	0.539
P42	0.559	3	0.906

Tabela 61: Srednje vrednosti odgovora ispitanika u odnosu na radni staž ispitanika

	Do 9 godina	Od 10 do 19 godina	Od 20 do 29 godina	Preko 30 godina
P1	4.67	4.85	4.95	4.97
P2	4.13	4.25	4.25	4.28
P3	4.13	4.35	4.54	4.39
P4	4.75	4.57	4.63	4.58
P5	4.04	3.90	4.09	3.97
P6	4.79	4.72	4.77	4.61
P7	4.21	4.32	4.28	4.28
P8	2.33	2.62	2.82	2.44
P9	3.00	3.55	3.68	3.64
P10	4.33	4.20	4.23	4.42
P11	4.63	4.54	4.61	4.56
P12	4.08	4.10	4.42	4.28
P13	4.54	4.59	4.70	4.69
P14	3.54	3.27	3.74	3.78
P15	2.96	3.46	3.77	3.78
P16	4.63	4.59	4.70	4.75
P17	2.13	1.87	1.93	2.03
P18	4.42	4.44	4.42	4.58
P19	4.33	4.40	4.60	4.67
P20	2.71	2.95	3.39	3.50
P21	4.21	4.28	4.56	4.58
P22	2.63	2.98	3.28	2.81
P23	2.75	2.72	2.65	2.61
P24	2.29	2.62	2.65	2.75
P25	4.54	4.36	4.47	4.50
P26	4.08	3.95	4.23	4.19
P27	4.33	4.17	4.30	4.17
P28	2.42	2.40	2.53	2.67
P29	4.50	4.49	4.82	4.78
P30	1.63	1.33	1.33	1.44
P31	1.58	1.80	1.49	1.64
P32	3.29	3.23	3.40	2.94

P33	3.42	3.73	3.88	3.67
P34	2.96	2.57	2.37	2.47
P35	3.50	3.94	4.07	4.31
P36	3.46	3.88	4.02	4.17
P37	4.38	4.39	4.30	4.47
P38	3.75	3.48	3.51	3.67
P39	2.38	2.48	2.37	2.53
P40	4.42	4.43	4.58	4.42
P41	3.88	4.12	4.18	4.17
P42	3.21	3.40	3.46	3.39

Rezultati Kruskal-Valis H testa pokazuju da postoji statistički značajna razlika u oceni tvrdnje broj:

- P1 ($\chi^2(3) = 9.954$, $p = 0.019$, sa srednjim vrednostima 4.67, 4.85, 4.95, 4.97, za do 9 godina, od 10 do 19 godina, od 20 do 29 godina, preko 30 godina respektivno);
- P9 ($\chi^2(3) = 7.543$, $p = 0.056$, sa srednjim vrednostima 3.00, 3.55, 3.68, 3.64, za do 9 godina, od 10 do 19 godina, od 20 do 29 godina, preko 30 godina respektivno);
- P14 ($\chi^2(3) = 8.236$, $p = 0.041$, sa srednjim vrednostima 3.54, 3.27, 3.74, 3.78, za do 9 godina, od 10 do 19 godina, od 20 do 29 godina, preko 30 godina respektivno);
- P15 ($\chi^2(3) = 7.859$, $p = 0.049$, sa srednjim vrednostima 2.96, 3.46, 3.77, 3.78, za do 9 godina, od 10 do 19 godina, od 20 do 29 godina, preko 30 godina respektivno);
- P19 ($\chi^2(3) = 10.050$, $p = 0.018$, sa srednjim vrednostima 4.33, 4.40, 4.60, 4.67, za do 9 godina, od 10 do 19 godina, od 20 do 29 godina, preko 30 godina respektivno);
- P20 ($\chi^2(3) = 14.358$, $p = 0.002$, sa srednjim vrednostima 2.71, 2.95, 3.39, 3.50, za do 9 godina, od 10 do 19 godina, od 20 do 29 godina, preko 30 godina respektivno);
- P21 ($\chi^2(3) = 13.432$, $p = 0.004$, sa srednjim vrednostima 4.21, 4.28, 4.56, 4.58, za do 9 godina, od 10 do 19 godina, od 20 do 29 godina, preko 30 godina respektivno) i
- P29 ($\chi^2(3) = 13.815$, $p = 0.003$, sa srednjim vrednostima 4.50, 4.49, 4.82, 4.78, za do 9 godina, od 10 do 19 godina, od 20 do 29 godina, preko 30 godina respektivno) u odnosu na godine staža ispitanika.

Nezavisna varijabla: radno mesto

Tabela 62: Rezultati Kruskal -Valis H testa, za radno mesto ispitanika kao nezavisnu varijablu.

	Kruskal-Valis H	df	Koeficijent značajnosti
P1	3.173	7	0.869
P2	12.408	7	0.088
P3	6.814	7	0.449
P4	4.709	7	0.695
P5	5.549	7	0.593
P6	2.361	7	0.937
P7	3.013	7	0.884
P8	1.984	7	0.961

P9	8.461	7	0.294
P10	10.105	7	0.183
P11	7.598	7	0.369
P12	4.744	7	0.691
P13	4.492	7	0.722
P14	4.323	7	0.742
P15	10.733	7	0.151
P16	2.426	7	0.933
P17	6.184	7	0.518
P18	6.763	7	0.454
P19	3.827	7	0.800
P20	12.783	7	0.078
P21	9.132	7	0.243
P22	2.477	7	0.929
P23	6.140	7	0.524
P24	5.932	7	0.548
P25	2.852	7	0.898
P26	6.543	7	0.478
P27	8.736	7	0.272
P28	9.001	7	0.253
P29	4.876	7	0.675
P30	9.138	7	0.243
P31	4.495	7	0.721
P32	18.710	7	0.009
P33	6.583	7	0.474
P34	15.050	7	0.035
P35	3.339	7	0.852
P36	11.629	7	0.113
P37	9.834	7	0.198
P38	5.298	7	0.624
P39	10.283	7	0.173
P40	1.734	7	0.973
P41	13.136	7	0.069
P42	16.750	7	0.019

Tabela 63: Srednje vrednosti odgovora ispitanika u odnosu na radni staž ispitanika

	Član borda direktora	Član izvršnog odbora	Generalni direktor	Izvršni direktor - senior menadžer	Direktor sektora /zamenik direktora	Šef službe /zamenik/ savetnik	Rukovodilac odeljenja	Referent - izvršilac
P1	5.00	4.80	4.88	4.81	4.89	4.94	4.91	4.83
P2	5.00	4.40	4.56	4.12	4.42	4.28	4.27	4.00
P3	4.50	4.40	4.44	4.65	4.33	4.42	4.52	4.22
P4	4.50	4.20	4.56	4.65	4.61	4.53	4.52	4.71
P5	4.00	3.00	4.31	3.88	4.04	3.81	3.97	4.01
P6	4.50	4.80	4.69	4.77	4.77	4.67	4.64	4.74
P7	4.00	4.40	4.25	4.42	4.14	4.17	4.30	4.45
P8	2.50	2.20	2.75	2.81	2.68	2.61	2.52	2.54
P9	4.00	3.60	3.69	3.00	3.51	3.56	3.67	3.65
P10	2.50	4.20	4.00	4.50	4.39	4.11	4.18	4.26
P11	5.00	4.20	4.31	4.73	4.67	4.64	4.55	4.48
P12	4.50	4.20	4.25	4.42	4.11	4.03	4.15	4.29
P13	4.50	4.60	4.69	4.81	4.65	4.64	4.61	4.54
P14	4.00	3.80	3.06	3.62	3.65	3.42	3.42	3.41
P15	4.50	4.00	3.75	3.46	3.81	3.47	3.55	3.23
P16	4.50	4.80	4.63	4.77	4.67	4.53	4.52	4.70
P17	1.00	1.60	1.75	1.69	1.82	2.14	2.03	2.06
P18	4.50	4.60	4.19	4.46	4.61	4.39	4.58	4.35
P19	4.50	4.60	4.44	4.50	4.40	4.67	4.33	4.51
P20	1.50	2.80	3.44	2.62	3.07	3.06	3.18	3.32
P21	4.00	4.40	4.69	4.12	4.42	4.42	4.52	4.30
P22	2.00	3.40	3.13	3.04	3.05	2.86	2.91	2.99
P23	2.50	4.00	2.44	2.54	2.70	2.72	2.64	2.72
P24	1.50	2.80	2.50	2.27	2.60	2.64	2.61	2.80
P25	4.50	4.60	4.38	4.35	4.49	4.47	4.15	4.51
P26	3.50	4.60	4.19	3.85	4.04	4.11	4.12	4.07
P27	4.50	4.80	4.06	4.54	4.05	4.22	4.12	4.26
P28	2.00	1.80	2.38	1.96	2.60	2.42	2.39	2.71
P29	4.50	5.00	4.56	4.65	4.67	4.58	4.55	4.58
P30	1.50	2.60	1.31	1.19	1.32	1.67	1.18	1.36
P31	2.00	2.40	1.63	1.62	1.74	1.58	1.76	1.64
P32	1.50	3.80	3.19	3.00	3.05	3.89	3.03	3.25
P33	3.50	3.00	3.44	3.69	3.72	3.78	3.94	3.74
P34	4.00	2.60	2.13	2.54	2.96	2.22	2.36	2.51
P35	4.00	4.20	3.94	3.81	4.11	4.03	4.00	3.90
P36	4.00	3.80	3.63	3.27	4.00	3.89	4.06	4.10

P37	4.50	3.60	4.38	4.23	4.44	4.19	4.39	4.52
P38	3.50	3.00	3.56	3.62	3.65	3.72	3.48	3.39
P39	2.00	2.00	2.25	1.96	2.39	2.86	2.30	2.64
P40	4.00	4.40	4.38	4.58	4.47	4.42	4.42	4.48
P41	4.50	4.60	3.38	4.00	4.07	4.17	4.39	4.16
P42	3.50	3.60	2.63	2.73	3.42	3.56	3.52	3.64

Rezultati Kruskal-Valis H testa pokazuju da postoji statistički značajna razlika u oceni tvrdnje broj:

- P32 ($\chi^2(3) = 18.710$, $p = 0.009$, sa srednjim vrednostima 1.50, 3.80, 3.19, 3.00, 3.05, 3.89, 3.03, 3.25, za člana borda direktora, člana izvršnog odbora, generalnog direktora, izvršnog direktora - senior menadžera, direktora sektora/zamenika direktora, šefa službe/zamenika/savetnika, rukovodioca odeljenja, referenta - izvršioca respektivno);
- P34 ($\chi^2(3) = 15.050$, $p = 0.035$, sa srednjim vrednostima 4.00, 2.60, 2.13, 2.54, 2.96, 2.22, 2.36, 2.51, za člana borda direktora, člana izvršnog odbora, generalnog direktora, izvršnog direktora - senior menadžera, direktora sektora/zamenika direktora, šefa službe/zamenika/savetnika, rukovodioca odeljenja, referenta - izvršioca respektivno) i
- P42 ($\chi^2(3) = 16.750$, $p = 0.019$, sa srednjim vrednostima 3.50, 3.60, 2.63, 2.73, 3.42, 3.56, 3.52, 3.64, za člana borda direktora, člana izvršnog odbora, generalnog direktora, izvršnog direktora - senior menadžera, direktora sektora/zamenika direktora, šefa službe/zamenika/savetnika, rukovodioca odeljenja, referenta - izvršioca respektivno) u odnosu na godine staža ispitanika.

4.5. Analiza rezultata istraživanja

H1: *Uspostavljanje adekvatne i celovite korporativne strukture, odnosno kvalitetnog korporativnog upravljanja, doprinosi poboljšanju poslovnih performansi korporacija.*

Prva hipoteza bila je vezana za informacije dobijene na osnovu druge grupe pitanja iz anketnog upitnika (što je navedeno u prethodnom podnaslovu) a vežu se za pretpostavku, da uspostavljanje adekvatne i celovite korporativne strukture odn. kvalitetnog korporativnog upravljanja doprinosi poboljšanju poslovnih performansi korporacija. Ispitanici su se u saglasili sa svim navedenim pretpostavkama, sem jedne pretpostavke odn. mišljenja po 1. pitanju sprovođenja organizacionih promena „po svaku cenu“, odnosno pretpostavke da takve promene, bez obzira na otpore unutar korporacije, daju prostor za razvoj i dalji prosperitet iste. Ovakav odgovor je i bio očekivan od strane autora ovog rada. Kod ove pretpostavke ispitanici su većinski negativnog, mišljenja, tako da skoro polovina ispitanika, 46,3% se uopšte; (27,5%) ili delimično (18,9%) ne slaže sa iskazanom pretpostavkom; relativno je veliki broj onih koji su neodlučni, odnosno nesigurnog mišljenja 23,8%, delimično se sa pretpostavkom slaže 24,6%, a potpuno se slaže 5,3%, odnosno 29,9% od ukupnog broja iskazuje pozitivno mišljenje. Obzirom na navedeno, nesporno je da je prva hipoteza potvrđena.

H2: *U procesu razvoja poslovanja korporacija, organizacione promene, uključujući i promene u finansijskoj funkciji korporacija, su neophodne za opstanak, rast i razvoj.*

Druga hipoteza bila je vezana za informacije dobijene na osnovu treće grupe pitanja iz anketnog upitnika (što je navedeno u prethodnom podnaslovu) a odnosile su se na potvrđivanje ili odbacivanja pretpostavke da u razvoju poslovanja korporacija, organizacione promene, uključujući i promene u finansijskoj funkciji korporacija su neophodne za opstanak, rast i razvoj korporacija. Ispitanici su se u saglasili sa navedenim pretpostavkama u 9. pitanja, sem kod 1. pitanja, gde se pošlo od pretpostavke da česte promene najviših rukovodilaca u finansijskoj funkciji doprinosi stalnom unapređenju poslovanja finansijske funkcije, a time i korporacije. Ova 1. pretpostavka je i data u negativnom kontekstu tako da dat odgovor i na ovo pitanje ide u prilog potvrdi ove hipoteze. Dakle u 1. pitanju, očekivano nije potvrđena tvrdnja, obzirom da blizu dve trećine ispitanika, odnosno 74,2%, smatra da česte promene najviših rukovodilaca u finansijskoj funkciji ne doprinose stalnom unapređenju poslovanja finansijske funkcije, tj. posredno i korporacije. Velika većina se uopšte ne slaže sa iskazanom tvrdnjom – 45,1%. Broj onih koji su nesigurni je 15,2%, dok je broj onih koji ukupno ocenjuju tvrdnju pozitivno svega – 10,6%. Stoga možemo zaključiti da je i druga hipoteza u ovom radu potpuno potvrđena.

H3: *Adekvatno organizovana finansijska funkcija, u zavisnosti od kvaliteta uspostavljene korporativne strukture, u stanju je da prati strukturne promene i promene strategijskih ciljeva korporacije*

Treća hipoteza bila je vezana za informacije dobijene na osnovu četvrte grupe pitanja iz anketnog upitnika (što je navedeno u prethodnom podnaslovu) a odnosile su se na potvrđivanje ili odbacivanja pretpostavke da adekvatno organizovana finansijska funkcija, u zavisnosti od kvaliteta uspostavljene korporativne strukture u stanju je da prati strukturne promene i promene strategijskih ciljeva korporacije. Ispitanici su se saglasili od 7. pitanja sa 4. pitanja sa definisanim pretpostavkama. Relativno su bili saglasni sa iznetim pretpostavkama u 3 pitanja što ide u prilog dokazivanju hipoteze, na osnovu čega možemo zaključiti da je treća hipoteza u velikoj meri potvrđena.

H4: *Promene u finansijama mogu uticati na poboljšanje performansi korporacija u procesima korporativnih promena.*

Četvrta hipoteza bila je vezana za informacije dobijene na osnovu pete grupe pitanja iz anketnog upitnika (što je navedeno u prethodnom podnaslovu) a odnosile su se na potvrđivanje ili odbacivanja pretpostavke da promene u finansijama mogu uticati na poboljšanje performansi korporacija u procesima korporativnih promena. Ispitanici su se saglasili sa pretpostavkama iznetim u 8. pitanja od 10. definisanih; s tim da su kod 1. pitanja imali očekivano negativan stav u odnosu na definisanu tvrdnju preko 61% ispitanika a pozitivnu ocenu dalo je samo 32,7% ispitanika i to kod pretpostavke da sprovedene promene u procesima rada u finansijskoj funkciji ne utiču na realizaciju poslova koje obavljaju druge poslovne funkcije u korporaciji. Kod još 1(jednog) pitanja ispitanici su imali negativno mišljenje tj. kod tvrdnje da će svaka promena poslovnog koncepta po njih imati velike negativne implikacije. Najveći broj, njih 27% se uopšte nije složio sa tom tvrdnjom, 21,3% delimično se ne slaže. Nasuprot njima, 23,4% se delimično slaže, a 3,3% u potpunosti slaže sa iskazanom tvrdnjom. Prisutan je i veliki broj ispitanika koji su bili nesigurni tj. neodlučni – 25%. Na osnovu navedenog, možemo zaključiti da je i četvrta hipoteza potvrđena.

H5: *Postoje potrebe za promenama i mogućnosti za uspostavljanje efikasnijih modela organizovanja i rada finansijske funkcije u korporacijama koje posluju u Srbiji.*

Peta hipoteza bila je vezana za informacije dobijene na osnovu šeste grupe pitanja iz anketnog upitnika (što je navedeno u prethodnom podnaslovu) a odnosile su se na potvrđivanje ili odbacivanja pretpostavke da postoje potrebe za promenama i mogućnosti za uspostavljanje efikasnijih modela organizovanja i rada finansijske funkcije u korporacijama koje posluju u Srbiji. Ispitanici su se saglasili sa pretpostavkama iznetim u 5 pitanja od ukupno 6; s tim da su kod 1 (jednog) pitanja imali negativan stav u odnosu na definisanu tvrdnju da je specifičnost poslovnog ambijenta u Srbiji prepreka optimalno postavljenoj organizaciji finansijske funkcije, odnosno mogućnosti da ista pomogne povećanje performanse poslovnog sistema korporacije. Od ukupnog broj, 57% je očekivano imalo negativan stav prema tvrdnji, preciznije – njih 30,3% se uopšte ne slaže sa tvrdnjom, delimično se slaže 26,6%. Naspram njih, delimično slaganje sa tvrdnjom izražava 24,2% ispitanika, dok je broj onih koji se u potpunosti slažu svega 4,1%. U odnosu na tu raspodelu, očekivano je da će biti i značajan broj onih koji nisu sigurni, a takvih je – 14,8%. Na osnovu navedenog, možemo zaključiti da je i peta hipoteza potvrđena.

Na osnovu navedenih iskaza i analiza, zaključujemo da su konceptualizacija ove doktorske disertacije, ujedno i hipoteze, u potpunosti potvrđene, a što ima poseban naučni i društveni značaj u postojećem naučnom fondu i društvenoj praksi.

4.6. Smernice za unapređenje rada finansijske funkcije u cilju doprinosa uvećanju vrednosti, stabilnog i predvidivog poslovanja korporacije

U ovom radu razmatrano je pitanje značaja, mesta i uloge finansijske funkcije u svim privrednim društvima, finansijskim institucijama i javnim preduzećima⁶⁰⁰. Da bi obuhvatili sve navedene vrste organizovanja, korišćen je termin „Korporacija“. Nakon sprovedenog istraživanja, naše stanovište jeste da je uloga, značaj, zadatak, cilj, misija i vizija finansijske funkcije u svakoj korporaciji, više ili manje istovetna.

Vlasnici kapitala, najviše rukovodstvo, ekonomsko okruženje, odnosno strateško opredeljenje države o pravcu u kome treba da se razvija privredni ambijent, su parametri koji određuju stepen pozitivne regulative poslovanja, a u cilju što pouzdanijih finansijskih parametara koji služe za donošenje važnih poslovnih odluka. Regulativa može biti različito dimenzionirana što zavisi od veličine entiteta, strukture vlasništva, delatnosti, a efektivnost zavisi od edukacije vlasnika i najvišeg rukovodstva korporacije i informacija o tome koliko im mogu pomoći aktivnosti koje bi trebalo da sprovodi finansijska funkcija u dostizanju ciljeva.

⁶⁰⁰ Odbor za međunarodne računovodstvene standarde (IASB) koji donosi Međunarodne računovodstvene standarde i Međunarodne standarde finansijskog izveštavanja (MRS/MSFI), u ovom smislu koristi termin „entitet“. (Nap. autora)

Istraživanje je sprovedeno u privrednom ambijentu Srbije, te se sa velikom izvesnošću može zaključiti da postoji svest o značaju i ulozi finansijske funkcije, ali da ima dosta prostora za dalje unapređenje. U tom smislu preporučuju se smernice za unapređenje rada finansijske funkcije u korporacijama, i to:

- da članovi upravnog ili nadzornog i izvršnog organa budu kompetentna lica sa dokazanim kvalifikacijama i opštim finansijskim znanjima za razumevanje delatnosti finansijske funkcije u složenim korporacijama (entitetima);
- da pored postojećeg regulatornog okvira za finansijsko-računovodstvenu profesiju, koji se oslanja na međunarodni regulatorni okvir, na nivou države i struke, organizuje se rad na donošenju nacionalnih računovodstvenih standarda;
- da se uspostavljanjem čvrste metodologije interne i eksterne kontrole i revizije pojača sigurnost da su poslovne evidencije celovite i sveobuhvatne i da nema „paralelnih evidencija“, „kreativnog računovodstva“ i nelegalnih tokova novca, odnosno poslovanja van okvira dobre poslovne prakse;
- rad na uspostavljanju korporativne kulture i u okviru toga etičkih normi, imajući u vidu ranije nasleđe;
- edukacija i razvijanje svesti najviših rukovodilaca korporacija da shvate značaj, kompleksnost i odgovornost finansijske funkcije i izveštaja koji sadrže analize finansijskih parametra poslovanja, predstavlja dragoceni alat bez koga se danas ne mogu donositi valjane odluke u organima korporacija;
- uspostavljanje adekvatnog sistema internih kontrola koji će dati sigurnost finansijskim direktorima i zaposlenima u finansijama da rade u skladu sa zakonom i profesionalnom regulativom;
- implementacija parametara za praćenje finansijskih rizika poslovanja korporacije kao i njihovoj kontroli, obzirom da su oni u nekim delatnostima više a u nekim manje izraženi;
- uspostavljanje regulatornog okvira ili obavezne sertifikacije računovođa za srednja i velika pravna lica (korporacije), jer odgovornost finansijskih rukovodilaca nije jasno precizirana, sem u korporacijama gde postoje detaljne i jasne interne procedure i opisi poslova;
- podizanje finansijske discipline u korporacijama kroz striktno postavljanje finansijskih pravila u poslovanju, pojačane kontrole ispravnosti i kompletnosti dokumentacije koja se unosi u poslovne evidencije. Podizanja nivoa kontrola ispravnosti unosa i prezentacije evidentiranih poslovnih događaja;
- stalno merenje i unapređenje poslovnih procesa radi postizanja bolje efikasnosti i efektivnosti, kako bi izbegli nekontrolisano i ekstenzivno poslovanje koje može doprineti netačnim i zastarelim izveštajima;
- podizanje nivoa i svesti o potrebi kvalitetnih i primerenih softverskih rešenja (aplikativnih rešenja) koja daju šansu za rast poslovnih performansi - finansijskih modula za potrebe finansijske funkcije;
- pojačati ulogu finansijskih direktora, odnosno njihovu odgovornost oko definisanja strategije u delu finansija i ukupnog bužeta korporacije;
- metodološki postaviti najbolji i najtransparentniji način praćenja realizacije budžeta korporacije sa bitnom činjenicom da mehanizam praćenja realizacije budžeta bude tako sveobuhvatan da ne ostavi prostor manipulacijama i zamagljivanju prave slike o ostvarivanju poslovnih rezultata.

5. ZAKLJUČCI

1) U savremenim uslovima nesporno je postojanje mnoštva raznovrsnih organizacija (i korporacija), na raznim prostorima, vremenima i u raznovrsnim uslovima. Korporacije kao samosvojne i specifične društvene i ekonomske organizacije, profitno usmerene, nastaju i razvijaju su u određenim uslovima, okruženju, koji mogu biti povoljni ili nepovoljni po njihov nastanak i razvoj. Njih osnivaju raznovrsni subjekti: akcionari, menadžeri, drugi, u skladu sa njihovim potrebama, motivima, interesima i ciljevima; obavljanjem mnogih radnji i aktivnosti, pri tom primenjujući mnoge metode i sredstva, kako bi ostvarili planirane rezultate, efekte i posledice, na užem i širem prostoru.

2) Bitan činilac svake korporacije jeste upravljanje i rukovođenje mnoštvom procesa u korporacijama, a sve u skladu sa faktorom vremena i prostora i drugim činiocima. Menadžment u osnovi upravlja korporacijama. Upravljanje organizacijama i korporacijama znači da se ono mora vršiti sistematsko, ciljno i svrsishodno a sve u cilju ostvarivanje poželjnih i korisnih rezultata, efekata i posledica po korporaciju. Upravljanje znači uočiti određene potrebe, interese i mogućnosti njihovog zadovoljavanja, imati inicijative i aktivnosti za donošenje odluka, izvršiti valjan izbor odluka, preduzeti potrebe mere za izvršenje odluke, nadzirati izvršenje odluka, i dr. Upravljanje se vrši na osnovu određenih strategija, principa i mehanizama, raznovrsnih modela upravljanja, primenom određenih stilova, prakse, korporativne kulture i kodeksa i društvene odgovornosti.

3) Svaka organizacija, kao i korporacije, izgrađuju, na osnovu sopstvene ocene i procene svoje pozicije, svoje projekcije, koncepcije i koncepte, kao i planove obavljanja delatnosti usmerene na obavljanje – izvršavanje sopstvene misije. Svaka od njih ima i viziju ostvarivanja misije.

4) Poslovanje korporacija u savremenim uslovima postaje veoma složeno, a što ga čini manje predvidivim i mnogo težim za upravljanjem promenama i rizicima. Stoga korporacije moraju planirati sistematski svoje poslovanje, a posebno finansijski deo, te u tom kontekstu i utvrditi precizno određene sisteme i standarde aktivnog zaštitnog delovanja, kojima će moći da se zaštite od rizika i sličnih pojava i procesa. Opšteprihvaćen je stav da najveća opasnost dolazi od neplaniranih – neočekivanih promena iz finansijskog segmenta korporacija, te je u tom kontekstu potpuno opravdan zaključak, da je jedna od suštinskih funkcija svake korporacije, valjano, sistemski i planski definisano upravljanje finansijskim promenama.

5) Uloga finansijske funkcije u korporativnom sistemu upravljanja je kvalitetna realizacija postavljenih ciljeva i zadataka od strane menadžmenta - rukovodstva i vlasnika korporacije. To znači, da je „uslov bez kog se ne može“ precizno definisana strategija upravljanja promenama koja proističe iz krovne strategije korporacije. Finansijska funkcija mora da značajan doprinos u sprečavanju od svih negativnih uticaja na poslovanje korporacija i upravljanje promenama u korporacijama. To podrazumeva pravilno identifikovanje i određivanje primerenih ključnih indikatora poslovanja korporacije, analizom ključnih racio pokazatelja poslovanja, pravilnom politikom upravljanja likvidnošću i profitabilnošću i predviđanja budućih trendova poslovanja. Finansijsko izveštavanje ima svoju specifičnu odgovornost i ulogu da poslovnom okruženju i akcionarima obelodanjuje tačne i pravovremene informacije o poslovanju korporacije, potencijalnim problemima, njenom potencijalu i prednostima u odnosu na konkurenciju kao i planu daljeg razvoja.

6) U savremenim uslovima, neophodno je oformiti adekvatnu i valjanu korporativnu strukturu, sa svim kvalitativnim elementima korporativnog upravljanja, kojima će se bitno poboljšati poslovne performanse korporacija, a što obuhvata i organizacione promene, uključujući i promene u finansijskoj funkciji korporacija, koje su neophodne za opstanak, rast i razvoj korporacija.

7) Valjano organizovana finansijska funkcija u korporacijama u stanju je da sistemski i pravovremeno prati sve strukturne promene i promene strategijskih ciljeva korporacije, a posebno imajući u vidu činjenicu, da promene u finansijama mogu uticati na poboljšanje performansi korporacija u procesima korporativnih promena.

8) Na osnovu sagledavanja raznovrsnih teorijsko - metodoloških pravaca i empirijskih koncepata i iskustava u SAD, Velikoj Britaniji, SR Nemačkoj, i drugim državama upravljanja promenama u finansijskim funkcijama u korporacijama, nesporno je da u Republici Srbiji postoje potrebe i mogućnosti za kvalitativnim promenama i mogućnosti za uspostavljanje efikasnijih modela organizovanja i rada finansijske funkcije u korporacijama koje posluju u Republici Srbiji.

6. PRILOG

Управљање променама у финансијама корпорације у функцији унапређења корпоративног управљања

Молимо Вас да пажљиво прочитате следеће тврдње и да помоћу дате скале означите у ком степену се слажете или не слажете са сваком од њих. Слагање са тврдњом можете изразити само одабиром једног модалитета од наведених пет.

Одговори треба да се односе на Ваша искуства у раду у корпорацији (привредно друштво или финансијска институција) у којој радите, у којој сте радили или искуства које сте стекли у раду као консултант или ревизор.

Анкета је анонимна, чиме је обезбеђена потпуна заштита идентитета испитаника.

Хвала Вам на издвојеном времену и стрпљењу.

С поштовањем;
Мирослав Перић

*Required

Основна обележја

1. Пол *

- Мушки
 Женски

2. Ваше радно место *

- Члан борда директора
 Члан извршног одбора
 Генерални директор
 Извршни директор - сениор менаџер
 Директор сектора /заменик директора
 Шеф службе /заменик/саветник
 Руководилац одељења
 Референт - извршилац

3. Ваше године радног стажа *

- До 9 година
 Од 10 до 19 година
 Од 20 до 29 година
 Преко 30 година

4. Установа у којој радите *

- Јавна установа
- Јавно предузеће
- Финансијске институције (државне)
- Финансијске институције (приватне)
- Консултантске куће
- Ревизорске куће
- Велико друштво
- Средње друштво
- Мало друштво
- Друга правна лица

5. Организациони део у коме радите *

- Финансијска функција
- Пословна функција
- Ревизија и консалтинг
- Друго

6. Врсте привредних друштава *

- ЈП
- АД
- ДОО
- Друго

7. 1. Адекватно успостављена организациона структура корпорације представља битан фактор у остваривању дефинисаних стратешких циљева и планова *

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

8. **2. Постојећа организација корпорације је тако успостављена, да даје простора за побољшање пословних перформанси ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

9. **3. Највише руководство корпорације својим одлукама доприноси побољшању пословних перформанси корпорације ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

10. **4. Организационе промене у корпорацији су неопходне да би се обезбедио опстанак, континуиран раст и развој ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

11. **5. Периодично треба вршити стратешке и организационе промене у корпорацији како се запослени не би опустили и како конкуренција не би могла да предвиди кораке у развоју наше корпорације ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

12. **6. Ефикасан и ажуран рад финансијске функције доприноси спречавању ризичних пословних одлука и правилно управљање корпорацијом ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

13. **7. Када се спроводе организационе и пословне промене у корпорацији, потребно је да буду целовите и да се имплементирају у свим сегментима корпорације ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

14. **8. Само спроведене организационе промене “по сваку цену”, без обзира на отпоре унутар корпорације, дају простор за развој и даљи просперитет корпорације ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

15. **9. Ако је организација и пословни модел корпорације добро успостављен, не треба га мењати већ се треба трудити да се задржи како не би било неизвесности у остваривању циљева ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

16. **10. Организационе промене у финансијској функцији корпорације могу да допринесу ефикаснијем пословању корпорације ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

17. **11. Побољшање ефикасности и поузданости пословних процеса који се одвијају у финансијској функцији, доприноси подизању вредности корпорације ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

18. **12. Доследно поштовање успостављених процедура у раду финансијске функције доприноси сигурном расту и развоју корпорације ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

19. **13. Успостављање одговарајуће организације финансијске функције је врло битна компонента за остваривање очекиваних резултата корпорације ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

20. **14. Промене које треба да се спроведу у оквиру финансијске функције су претежно базиране на аутоматизацији пословних процеса и, на основу тих резултата, максималној оптимизацији броја запослених ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

21. **15. Ефикасне организационе промене у финансијској функцији могу да се спроведу независно од промена у осталим деловима корпорације ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

22. **16. Стручност највишег руководства финансијске функције у великој мери доприноси остваривању бољих резултата корпорације ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

23. **17. Честе промене највиших руководиоца у финансијској функцији доприноси сталном унапређењу пословања финансијске функције, а тиме и корпорације ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

24. **18. Делотворност промена у финансијској функцији зависи од тога да ли су оне правилно димензиониране и прилагођене потенцијалу и перформансама корпорације ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

25. **19. Ради пружања што прецизнијих финансијских показатеља пословања потребно је стално усавршавати успостављени модел финансијске функције ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

26. **20. Адекватно организована финансијска функција у корпорацији, може бити само ако је успостављена на основу одговарајућег теоријског модела организације за ту делатност ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

27. **21. У основи добро осмишљен и постављен модел организације корпорације директно утиче и на модел организације финансијске функције ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

28. **22. Успостављена организација финансијске функције не мора да прати, у континуитету, промене које се дешавају на нивоу корпорације ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

29. **23. Једном успостављен организациони и пословни концепт финансијске функције може у сваком тренутку да прати све структурне промене које се имплементирају у корпорацији ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

30. **24. Аутократско (чврсто) успостављена структура организације финансијске функције може да омогући потребне промене у стратегији корпорације ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

31. **25. Сталним унапређењем организације и пословних процеса у оквиру финансијске функције, доприноси се остваривању стратегије и ефикаснијем пословању корпорације ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

32. **26. Ефикасност и квалитет рада финансијске функције директно зависи од квалитета успостављеног концепта организације корпорације ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

33. **27. Промене у начину рада финансијске функције утичу и на квалитет пословања корпорације ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

34. **28. Спроведене промене у процесима рада у финансијској функцији не утичу на реализацију послова које обављају друге пословне функције у корпорацији ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

35. **29. Подизање нивоа финансијске дисциплине доприноси и побољшању укупних перформанси корпорације ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

36. **30. Ажурна финансијска евиденција и правовремени и тачни извештаји, немају значајан утицај на подизање пословних перформанси корпорације и не утичу на пословне одлуке односно не доприносе управљању пословним ризицима ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

37. **31. Финансијски показатељи не морају утицати на доношење стратешких одлука да се крене у процес промена у корпорацији јер они нису доминантно битни за такву одлуку ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

38. **32. Увођење нових апликативних решења у раду финансијске функције не мора да значи да ће корпорација имати поузданије показатеље пословања и значајне ефекте у подизању нивоа пословних перформанси ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

39. **33. Запослени у финансијској функцији су уверени да промена концепта организације у тој функцији може допринети и њиховом усавршавању и пословном развоју ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

40. **34. Залослени у финансијској функцији верују да ће свака промена пословног концепта имати на њих врло велике импликације у негативном смислу ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

41. **35. Иницијативе и идеје о ефикаснијем пословању од стране запослених у финансијској функцији су добро дошли и имају пуну подршку руководства корпорације ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

42. **36. Свако улагање у унапређење перформанси финансијске функције се увек исплати у кратком року јер руководство корпорације има прилику да добија све корисније податке за пословне одлуке ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

43. **37. Конкуренција и технолошки развој утичу на потребу за променама организације рада финансијске функције у корпорацијама које послују у Србији ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

44. **38. У већини корпорација које послују у Србији није пресудно како је организована финансијска функција, већ је основни фокус на пословним функцијама ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

45. **39. Оптимално постављена организација финансијске функције не може помоћи да се подигну перформансе пословног Система корпорације која послује у Србији због специфичности пословног амбијента ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

46. **40. Добро успостављена организација финансијске функције у корпорацији, која послује на српском тржишту, представља предност у односу на конкуренцију која занемарује ту чињеницу ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

47. **41. У корпорацијама у Србији постоји притисак и стална потреба за ажурним финансијским показатељима и изразом извештаја у што краћем року, ради доношења одлука ***

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

48. 42. Свест о потреби да се поседују тачни показатељи у пословним евиденцијама како би се транспарентно и исправно водило пословање корпорације у Србији, је врло изражена *

- Уопште се не слажем
- Делимично се не слажем
- Нисам сигуран/на
- Делимично се слажем
- Потпуно се слажем

7. LITERATURA

- A. McGahan, (2007) "The field of strategic management within the evolving science of strategic organization", *Strategic Organization*, vol. 5, no. 1.
- Ackoff R. (2006): *Idealized Design : How to Dissolve Tomorrow's Crisis Today*, Wharton School Publishing, Philadelphia, PA.
- Addison, (2006), *The World Economy*, Volume 29, Issue 1.
- Adižes, I., (2001), *Dijagnoza stilova upravljanja*, Adižes menadžment konsalting,
- Adižes, I., (2004), *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, Novi Sad: Adižes BC.,
- Adižes, I., (2005), *Upravljanje promenama*, Novi Sad: Adižes BC.,
- Adižes, I., (2008), *Idealan menadžer*, Novi Sad: Asee,
- Adižes, I., (2009), *Kako upravljati za vreme krize*, Novi Sad: Asee,
- Adižes, I., (1994), *Životni ciklus korporacija: kako i zašto korporacija raste i umiru i kako ih lečiti*, Novi Sad: Prometej.
- Agmon T. (1985): *Political economy and risk in world financial markets*, Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Aguilera R. (2005): Corporate governance and director accountability: an institutional comparative perspective', *British Journal of Management*.
- Aguirre, D., 2004, *10 Principles of Change management*, Booz & Company,
- Akerlof G. (1970): The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*.
- Alexander D., Nobes C. (2010): *Financijsko računovodstvo - Međunarodni uvod*, četvrto izdanje, MATE, Zagreb.
- Alihodžić, A., Plakalović, N., 2013, *Savremeno upravljanje finansijama*, Beograd: Institut ekonomskih nauka,
- Allaire, Yvan & Mihaela E. Firsirotu. (1989), Coping with strategic uncertainty. *Sloan Management Review*, 30(3).
- Alwi, S. (2009): Dividend and Debt Policy as Corporate Governance Mechanism: Indonesian Evidence, *Jurnal Pengurusan*, Selangor, Faculty of Business Administration.
- Ananchotikul N. (2008): *Does foreign direct investment really improve corporate governance ? Evidence from Thailand* Bank of Thailand discussion paper DP/03/2008.
- Ananchotikul, S., Eichengreen, B., 2009, "Corporate governance reform in emerging markets: How much, why, and with what effects?", *Journal of the Japanese and International Economies*, Working paper 2/23,
- Anderson, D. and Ackerman Anderson, L.S. (2001), *Beyond Change Management* (Electronic Resource): Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders, Jossey-Bass/ Pfeiffer, San Francisco, CA.
- Andrei S., Vishny R. (1997): A Survey of Corporate Governance, *The Journal of Finance*, vol. LV: 2.
- Ansoff I. (1965): *Corporate Strategy*, Penguin Books Ltd.
- Ansoff I. (1987): Strategic management of technology, *Journal of Business Strategy*, Vol.7.

- Aoki, M., Hyung - Ki K. 1995, *Corporate Governance in Transitional Economies*, The World Bank,
- Aras G, Crowther D (2009) *The durable corporation: strategies for sustainable development* (Gower Publishing Ltd).
- Armenakis A., Bedeian A. (1999): Organizational change: a review of theory and research in the 1990s, *Journal of Management*, Vol. 25 No. 3.
- Artebrant A., Jonsson E., Nordhemmer M. (2003): *Risks and risk management in the supply chain-a case study based on some of Marsh's clients* (Master thesis). Department of Industrial Management and Logistics, Lund University, Sweden.
- Ascari A., Dutta S., Rock M. (1995): Reengineering and Organisational Change: Lessons from a Comparative Analysis of Company Experiences. *European Management Journal*,13.
- Ascari G. (2004): Staggered Prices and Trend Inflation: Some Nuisances. *Review of Economic Dynamics* 7.
- Babcock D. Morse L. (2002): *Managing Engineering and Technology: An Introduction to Management for Engineers*, 3rd ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Babić M. (2008): *Korporativno upravljanje - principi i mehanizmi*, Revicon, Sarajevo.
- Babić, M., Stvarić, B., (1996), *Organizacija korporacija*.
- Baird I., Howard T. (1985): Toward a contingency model of strategic risk-taking. *Academy of Management Review*, 10.
- Ball R. (2006): International Financial Reporting Standards (IFRS): pros and cons for investors”, *Accounting and Business Research, International Accounting Policy Forum*.
- Barjaktarović L., Jović Z., Milojević M.(2013): *Poslovne finansije*, Univerzitet Singidunum.
- Barnett K., McCormick J., Connors R. (2001): Transformational leadership in schools-panacea, placebo or problem? *Journal of Educational Administration*, 39.
- Bebchuk, L.A., Cohen, A., Ferrell, A. 2009, “What matters in corporate governance?”, *Review of Financial Studies*, Working paper 2/22,
- Becht, M., Bolton, P., Roell, A. 2003, “Corporate governance and control”, *Handbook of the economics of finance: Corporate finance*, Amsterdam-Boston-Heidelberg-London-New York-Oxford: Elsevier, Working paper 1/110.
- Beck, T., Levine, R., Loayza, N. 2000, “Finance and the sources of growth”, *Journal of Financial Economics*, vol. 58 (October-November).
- Beer M., Eisenstat R. Spector B. (1990): Why change programs don't produce change, *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 6.
- Beer. M. (1980). *Organization change and development: a systems view*. Santa Monica. CA: Goodyear.
- Begović, B., Bukvić R., Živković B., Mijatović B., Hiber D., 2003, *Unapređenje korporativnog upravljanja*, Beograd: Centar za liberalno-demokratske studije.
- Belak V. (1995): *Menadžersko računovodstvo, računovodstvo, revizija i finansije*, Zagreb.
- Bemeleit, B., Schumacher, J., Hans, C. (2005). Methods of risk assessment and their suitability in a logistic environment. In: *Symposium on Risk management and Cyber-Informatics: RMCI'05*.

- Benković, S., (2006): *Operativno finansijsko poslovanje*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
- Bennett W., Segerberg A. (2012): The logic of connective action, *Information, Communication & Society*, Vol. 15 No. 5.
- Bennis W. (1969): *Organization development: its nature, origins, and prospects*, Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Bentham J. (1948): *An Introduction to The Principles of Morals and Legislation*, NY: Hafner Press.
- Berger P., Hann R. (2007): Segment Profitability and the Proprietary and Agency Costs of Disclosure, *The Accounting Review*, Vol. 82, No. 4.
- Bergquist W. (1993): *The Postmodern organization: mastering the art of irreversible change*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Berio, A. A., & Henderson, J. L. (1998). Assessing customer orientation in public, non-profit organizations: A profile of Ohio State University Extension. *Journal of Agricultural Education*, 39(4).
- Berwick, D.M. and Nolan, T.W. (1998), Physicians as leaders in improving health care: a new series in annals of internal medicine, *Annals of Internal Medicine*, Vol. 128 No. 4.
- Bethel J., Porter Liebskind J., Opler T. (1998): Block Share Purchase and Corporate Performance. *The Journal of Finance*.
- Biais, B., Pagano, M. 2002, "New Research in Corporate Finance and Banking", *Oxford University Press*,
- Black Campbell H. (1990): *Black's Law Dictionary: Definitions of the Terms and Phrases of American and English Jurisprudence*, Ancient and Modern, West Publishing Company.
- Boca G. (2013): ADKAR vs. *Quality Management Change 14th edition*, Dunarea de Jos, University of Galati-Faculty of Economics and Business Administration.
- Bogdanović, D. 2013, "Upravljanje promenama" - skripta, Beograd: Univerzitet u Beogradu.
- Boudreaux, K., Long, H., (1977), "The Basic Theory of Corporate Finance", Prentice Hall Inc.
- Bowmann-Larsen, L. and Wiggen, O. (2004) Responsibility in World Business: Managing Harmful Side - effects of Corporate Activity, USA: *United Nations University Press*.
- Bozec Y, Bozec R. 2010. *CG quality and the cost of capital*. University of Ottawa.
- Bozec, R. and Y. Bozec. (2010): *The Use of Corporate Governance Indexes in the Governance-Performance Literature: International Evidence*. Working Paper, University of Ottawa.
- Brealey, A., Myers S., Marcus A., 2001, *Fundamentals of Corporate Finance*, University of Phoenix.
- Brewer T. (1983): The instability of governments and the instability of controls on funds transfers by multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 14(3).
- Brnjas Zvonko, Drašković Božo, Grbić Vladimir (2016): Savremeni koncept efikasne i održive ekonomije, *Ecologica*, Vol 23. No. 84.

- Bruner C. (2010): Corporate Governance Reform in a Time of Crisis. *Journal of Corporate Law*, 36(1).
- Buch K., Wetzel K, (2001): Analyzing and realigning organizational culture, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 Issue: 1.
- Bullock R., Batten D. (1985): It's just a phase we're going through: *a review and synthesis of OD phase analysis*, Group & Organization Studies, Vol. 10 No. 4.
- Burke W. (2002): *Organization Change - Theory and practice*, Sage Publication; London.
- Burnes B. (2004): Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Reappraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6).
- Burns B. (2006): *Kurt Lewin and the planned change approach to change*, Jossey-Bass Publishing, San Francisco.
- Burns T., Stalker G. (1961): *The Management of Innovation*, London, Tavistock.
- Cadbury A. (1992): *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Gee, London.
- Calder A. (2013): *Organisational Change: Models for Successfully Implementing Change*, Undergraduate honours theses, Utah, Utah State University, Digital Commons.
- Cameron E., Green M. (2008): *Making Sense of Leadership*, Kogan Page, London.
- Cameron K., Quinn R. (1999): *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Reading: Addison-Wesley.
- Caprio, G., Levine R., 2002, *Corporate Governance in Finance: Concepts and International Observations*, Working paper April 2002, The World Bank.
- Carleton W., James N., Weisbach M.. (1998): The Influence of Institutions on Corporate Governance Through Private Negotiations: Evidence From TIAA-CREF. *The Journal of Finance*, Vol. LIII, No. 4.
- Carroll A. (1999): *Corporate Social Responsibility: the evolution of a definitional construct Business and Society* 38(3).
- Charkham J. (1994): *Keeping Good Company: A Study of Corporate Governance in Five Countries*. Clarendon, Oxford.
- Child J., Keiser A., (1981): Development of organizations over time, *New York, Oxford University Press*.
- Chong, Y., 2004, "*Investment Risk Management*", John Wiley & Sons, Ltd.,
- Chrusciel D., Field D. (2006): Success factors in dealing with significant change in an organization, *Business Process Management Journal*, Vol. 12 No. 4.
- Clark C. (2000): Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: *An Analysis'Public Relations Review*. 26(3).
- Clarke T. Rama M. (2008): *Fundamentals of Corporate Governance*, Los Angeles: SAGE Publications.
- Clarke T. (2010): *Recurring Crises In Anglo-American Corporate Governance*. Contributions to Political Economy, 29.
- Cochran P. and Wood R. (1984): Corporate Social Responsibility and Financial Performance, *The Academy of Management Journal* Vol. 27, No. 1.
- Collins J. Porras, J (1994): *Built to Last: Successful habits of visionary companies*, Harper Business, New York.

- Collins J., Porras J. (1998): *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. London: Random House Business Books.
- Collis J., Hussey R. (2003): *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. 2nd ed. New York: Palgrave Macmillan.
- Conner D. (1998): *Leading at the Edge of Chaos: How to Create the Nimble Organization*, John Wiley, New York, NY.
- Cook S, Macaulay, S., 2003, "Change Management Excellence: Using the five intelligences for successful organizational change", Kogan page - London.
- Cooper T. (1998): *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics in the Administrative Role*, 4th edition, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Cornell B., Shapiro A. (1987): Corporate Stakeholders and Corporate Finance, *Financial Management* Vol. 16, No. 1.
- Crane A., Matten D. (2004): *Business Ethics: A European Perspective*. NY, USA: Oxford University Press.
- Crawford L., Extance H., Helliard C., Power D. (2012): *Operating Segments: The Usefulness of IFRS 8*, ICAS, Research Committee of The Institute of Chartered Accountants of Scotland, Edinburgh, UK.
- Crowther, D., Seifi, S., 2011, "Corporate Governance and International Business", ApS.
- Culp, C.L. (2002). *The art of risk management*. John Wiley & Sons.
- Cummings T., Christopher W. (1997): *Organization Development and Change*, South-Western College Pub, Edition 6th.
- Cyert, Richard M. & James G. March. (1963): *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. 6
- Damodaran, A., 2007, "Korporativne finansije teorija i praksa", prevod, Beograd: Data Status.
- Damodaran, A., 2010, "Applied Corporate Finance", John Wiley & Sons.
- Deal T., Kennedy A. (1982): *Corporate cultures: The rites and rituals of Corporate life*. Reading Mass Addison-Wesley Publishing Co.
- Deresky H. (2000): *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. Third Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Dess, G. i ostali, (2007), „Strategijski menadžment“, Beograd: Data status.
- Dmitrović Š., Gravorac S., Milutinović S. (2013): *Značaj harmonizacije računovodstvene regulative u procesu pridruživanja Republike Srbije Evropskoj uniji*, Zbornik radova, VIII Kongres računovođa i revizora Crne Gore, Bečići, Crna Gora.
- Donaldson E.F., (1957): *Corporate finance*, The Roland press company, New York.
- Đorđević, S., (2012), *Značaj i uloga mehanizama korporativnog upravljanja u podizanju nivoa efikasnosti menadžmenta*, Škola biznisa, broj 1.
- Douppnik T., Perera H.(2012): *International Accounting*, third edition, McGraw Hill.
- Draker, P., 2001, *Moj pogled na menadžment*, Adižes.
- Draker, P.F., (1995) *Postkapitalističko društvo*, P.S. Grmeč, Beograd.
- Drucker, P.F., (2007), *The Practice of Management* (Classic Drucker Collection) Paperback.
- Đulić, K., (2009), *Korporativno upravljanje u krizi*, Ekonomika korporacija.

- Dunn J. (1983) *Country risk: Social and cultural aspects*. In Richard J. Herring, editor, *Managing international risk*, New York: Cambridge University Press.
- Đuričin D, Janošević S., Kaličanin Đ. (2012): *Rukovodstvo i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Đuričin, D. i ostali 2012, *Menadžment i strategija*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
- Eakins S. (1999): *Finance, Investments, Institutions and Management*, East Carolina University, Addison-Wesley.
- ECD, OECD (2004), *Principi korporativnog upravljanja*, Misija OEBS-a u Srbiji i Crnoj Gori, Beograd.
- European Commission, 2002, *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and Its Member States*, January 2002.
- Fabozzi, F., Peterson, P., 2003, "*Financial Management and Analysis*", John Wiley & Sons, Ltd.
- Fernando C. (2006): *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*, 1.th edn. Dorling Kinderslay Ltd, Delhi.
- Fetisov G. (2009): *Measures to Overcome The Global Crisis and Establish a Stable Financial and Economic System*. *Problems of Economic Transition*, 52(5).
- Finch, P. (2004). Supply chain risk management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9 (2).
- Flamholtz E. (1995.): Managing organizational transitions: implications for corporate and human resource management, *European Management Journal*, 13, 1.
- Flamholtz E. (1996): Effective Management Control: Theory and Practice, Nowell, MA, Kluwer Academic Publishers. *European Management Journal*, 13, 1.
- Flamholtz E., Hua W. (2002): Strategic organizational development and the bottom line: further empirical evidence," *European Management Journal*, 21, 1.
- Flamholtz E., Randle Y. (2007): *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Floyd S., Roos J., Jacobs C., Kellermans F. (2005): *Innovating Strategy Process*, Blackwell.
- Ford J. Ford L., D'amelio A. (2008): Resistance to change: the rest of the story, *Academy of Management Review*, Vol. 33 No. 2.
- Ford R., Randolph A. (1998): *Organizational structure and project management*, Project management Institute.
- Frank, C. (2007). Framework for supply chain risk management. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 8(2).
- Freeman E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman J., Hannan M. (1983): The liability of newness: age dependence in organizational death rates, *American Sociological Review*, 48.
- Freeman R. (1984): *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Massachusetts: Pitman Publishing Inc.
- French W. (1969): Organization development, objectives, assumptions and strategies, *California Management Review*, Vol. 12 No. 2.

- French W., Bell C. (1999). *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement* (6th ed). Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Friedland, S., 1966, *The Economics of Corporate Finance*, Prentice Hall.
- Friedland, S., Lawson, W., 1978, *Principles of Financial Management*, Winthrop Publishers.
- Fulk J. & DeSanctis G. (1999): *Articulation of communication technology and organizational form*. Newbury Park, CA: Sage.
- G.Mazullo, *Upravljanje akcionarskim društvima*, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 1988.
- Galbraith John Kennet, *Nova industrijska država*, Stvarnost, Zagreb, 1970.
- Galpin T. (1996): *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*, 1st ed., Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Gaylin W., Jennings B. (1996): *The Perversion of Autonomy*, N.Y.: The Free Press.
- Gholami S. (2011): *Value creation model through corporate social responsibility (CSR)*. Int J Bus Manag 6.
- Giesecking J., Mangold W., Katz C., Low S., Saegert S. (2014): *The People, Place, and Space*, Reader : A Reader, Taylor & Francis Ltd, London.
- Gill A., Biger N. (2009): Gender differences and factors that affect stock investment decision of Western Canadian Investors, *International Journal of Behavioral Accounting and Finance*, 1(2).
- Gill M. (1990). Stalking Six Sigma, *Business Month*, Vol. 135.
- Gillan S. (2006). Recent Developments in Corporate Governance: An overview, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 12.
- Gilman S. (1989): A Many Hands, Dirty Hands and No Hands: Bringing Applied Ethics to Public Management, *The Practising Manager*, Vol. 9, No. 2.
- Givoly D., Hayn C., D'Souza J. (1999): Measurement Errors and Information Content of Segment Reporting“, *Review of Accounting Studies*, No 4.
- Gogan, P. A., *Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija*, Prometej, Novi Sad, 2004
- Goleman, D., Bojancis R., Eni M., 2002, *Emocionalna inteligencija*, Adižes BC.
- Gower L.C.B. (1979): *Principles of Modern Company Law*, 4th edition edition, Sweet & Maxwell.
- Graham, J., Campbell H., 2011, The theory and practice of corporate finance: evidence from the field”, *Journal of Financial Economics* 61.
- Graham, J., Campbell, H., 2001, “The theory and practice of corporate finance: evidence from the field, *Journal of Financial Economics* 60.
- Greiner L., Bhambri A. Cummings T. (2003): Searching for a strategy to teach strategy, *Academy of Management Learning and Education*, vol. 2, no. 4.
- Griffin J. (2000): *Corporate social performance: research directions for the 21st century*. Bus Soc 39(4).
- Griffith-Cooper B. King K. (2007): The partnership between project management and organizational change: integrating change management with change leadership, *Performance Improvement*, Vol. 46 No. 1.

- Grover V.(1999):From business reengineering to business process change management:a longitudinal study of trends, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 46 No.1.
- Grubišić Zoran, Kamenković Sandra (2013): Predicting economic activity in Serbia by constructing Serbian leading economic indicator, *Industrija*, br.2
- Grupa autora: Poslovne finansije, (redaktor: Radivoj Tepšić), *Informator*, Zagreb, 1974.
- Gulin D. (2001): Obilježja i razvoj računovodstvene regulative u svijetu i kod nas”, *Zbornik radova XXXVI. Simpozija HZRIF*, Pula/Zagreb.
- Guth, W., Ginsberg A. (1990): Guest Editor’s Introduction: Corporate Entrepreneurship’, *Strategic Management Journal*, 11(S).
- H. Volberda, (2004), “Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis”, *European Management Review*, vol. 1, no. 1 and J. Mahoney
- Habisch A., Jonker J., Wegner M., Schmidpeter R. (2005): *Corporate social responsibility across Europe*. Springer, Berlin.
- Hamel G. (2000): Leading the Revolution, *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
- Hammer M., Champy J. (1993): *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, 1st ed., Harper Business, New York, NY.
- Hampton J. (1989): *Financial Decision Making*, Prentice - Hall, Inc, New Jersey.
- Handy C. (1992): *Developing organizational culture through management development*. Zeitschrift fuer organisation.
- Handy C.(1995):The Age of Paradox, *The Academy of Management Review* Vol.20,No.3.
- Handy C. (2003): *What’s Business For*, in *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Haris, O. Dž., (2008), *Pružanje povratnih informacija*, Beograd: Data Status.
- Harold Joseph Berman (1983), *Law and Revolution* (vol. 1): The Formation of the Western Legal Tradition, Cambridge: Harvard University Press.
- Harrigan, Kathryn R. (1985), *Strategic flexibility: A management guide for changing times*. Lexington, Mass.: Lexington Books. 125.
- Harrison L. (2011): Transformational leadership, integrity, and power, *New Directions for Student Services*, No. 135.
- Harrison M. Trice, Janice M. Beyer Reviewed Work (1994): The Cultures of Work Organizations Review by: Marion McCollom . *The Academy of Management Review* Vol. 19, No. 4.
- Harrison T., Beyer J. (1994): The Cultures of Work Organizations, *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4.
- Hart O. (2003): Incomplete Contracts and Public Ownership: Remarks and an Application to Public-Private Partnership, *Economic Journal*, 113.
- Harterich, S. (1987). *Risk management von industriellen produktions und produktstrisiken*, Verlag Versicherungswirtschafte.V., Karlsruhe.
- Hessen R. (1979): *In Defense of the Corporation*, Stanford Hoover Institution Press.
- Hiatt J. (2006): ADKAR. 1st ed. Loveland, Colorado: *Prosci Learning Center Publications*.

- Hilb, M., 2012, *New Corporate Governance: Successful Board Management Tool*, Fourth Edition, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Hill, C. W. L., & Jones, T. M. 1992. Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29: 131-154.
- Hitt, M.A., Ireland, D.R., Hoskisson, R.E. (1995). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, West Publishing Company. St. Paul.
- Hodgson, G. (1996): Corporate Culture and the Nature of the Firm, in Jo Groenewegen, ed., *Transaction Cost Economics and Beyond*, Boston: *Kluwer Academic Press*.
- Holbeche L. (2007): *7 Change theory*. In *Understanding Change*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Holbeche L. (2009): *HR Leadership Paperback* - 5 Nov 2009, Routledge; 1 edition.
- Holdsworth W. S. (1938): *A History of English Law*. University of Oxford.
- Holweg M. (2007): The genealogy of lean production, *Journal of Operations Management*, Vol. 25 No. 2.
- Hotek D. White M. (1999): An overview of performance technology, *Journal of Technology Studies*, Vol. 25 No. 1.
- Human Resources, 2011, “*Change Management – Leadership Guide*”, Ryerson university,
- International Accounting Standards Board (IASB), *Post-implementation Review: IFRS 8 Operating Segments, Report and Feedback Statement*, London, UK, 2013.
- Ivaniš M., Nešić S. (2011): *Poslovne finansije*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Jacque L. (1984): Hyperinflation and global strategic management. *Columbia Journal of World Business*, 19 (2).
- Jacques C. (1993): *Corporate Culture and Shared Knowledge*, Industrial and Corporate Change, 2 (3).
- James Q. Wilson (1993): *The Moral Sense*, N.Y.: The Free Press.
- Janberg H. (1964): *Finanzierungshandbuch*, Gabler, Wiesbaden.
- Janićijević N. (1998): Prestrukturiranje velikih zrelih korporacija primenom mrežnih modela organizacije, Savez ekonomista Jugoslavije, *savetovanje na Kopaoniku*.
- Janićijević N. (2008) *Organizational Behavior*. Belgrade: Data Status.
- Janićijević, N., (2007), *Upravljanje organizacionim promenama*, Beograd: Ekonomski fakultet.
- Jansson N. (2013): Organizational change as practice: a critical analysis, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 26 No. 6.
- Jarzabkowski P., Balogun J., D. Seidl (2007): Strategizing: the challenge of a practice perspective, *Human Relations*, vol. 60, no. 1.
- Javidan M., Dastmalchian A. (2003): Culture and leadership in Iran: The land of individual achievers, strong family ties, and powerful elite. *Academy of Management Executive* 17(4).
- Jensen M., Meckling W. (1976): Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *The Journal of Financial Economics* 3.
- John Farrar, Susan Watson (2011), *Contemporary Issues in Corporate Governance*, University of Auckland.

- Johnson G. (1992): *Managing Strategic Change: Strategy, Culture, and Action*. Long Range Planning 25(1).
- Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2008): *Exploring Corporate Strategy*, Pearson Education Essex England.
- Johnson J. (2002): Leading the learning organization: Portrait of four leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (5).
- Johnson, H. (1981): An actuarial analysis. In Richard Ensor, editor, *Assessing country risk*, London: *Euromoney Publications*.
- Jorion, Ph., 2003, *Financial Risk Manager - Handbook*, John Wiley & Sons, Ltd.,
- Jovanović Škarić, K., Radovanović R. (2000): *Finansijsko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Jovanović, P., (2004), *Menadžment (teorija i praksa)*, Beograd.
- Jovanović, V. M., 2012, *Reforma korporativnog upravljanja - pravni i ekonomski aspekti, Srpska politička misao*, broj 1.
- Juran, J.M., Gryna, F.M., Juran, J.M. and Seder, L.A. (Eds) (1962), *Quality Control Handbook*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- Jury M. (1997): Managing technology: the environment in which technology is managed. *IEE Engineering Management Journal*, 7(1).
- Kanter R. (1999): *Change is everyone's job: Managing the extended enterprise in a globally connected world*, *Organizational dynamics*, 28(1).
- Kantino, V., 2007, *Korporativno upravljanje, merenje performansi i normativna usaglašenost sistema interne kontrole*, Beograd: Data status.
- Kaplan S. (1997): Corporate Governance and Corporate Performance: A Comparison of Germany, Japan and the U.S." in Donald Chew (ed.), *Studies in International Corporate Finance and Governance Systems: A comparison of the U.S., Japan, and Europe*. New York, *Oxford University Press*.
- Kato T., Long C. (2006): Executive Compensation, Firm Performance, and Corporate Governance in China: *Evidence from Firms Listed in the Shanghai and Shenzhen Stock Exchanges*.
- Khan O., Burnes B. (2007): Risk and supply chain management: creating a research agenda. *The International Journal of Logistics Management*, 18(2).
- Kiefer C., Senge P. (1984) *Metanoic Organizations in Transforming Work*, edited by John D. Adams, Miles River Press.
- Kilmann R. (1989): *Managing Beyond the Quick Fix*, Jossey-Bass Publications, San Francisco.
- Kimball, M.(1953), *Corporate finance-Principles and Practice*, Littlefield:Adams&Co.
- Kirkpatrick, G. (2009). *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis*. Financial Market Trends. Paris, *OECD Publication*.
- Klikovac A. (2008): *Financijsko izvještavanje u Europskoj Uniji*, Zagrebačka škola ekonomije i rukovodstva, Mate, Zagreb.
- Knežević G. (2013): *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Knights D. (1992): Changing spaces: the disruptive impact of a new epistemological location for the study of management', *Academy of Management Review*, vol. 17, no. 4.

- Kolb D., Frohman A. (1970): An organization development approach to consulting”, *Sloan Management Review*, Vol. 12 No. 1.
- Konjikušić, S., Marić, N., 2009, *Uvod u nauku o upravljanju*, Beograd: Data Status.
- Korporativno upravljanje, Priručnik (2011), 3. izmenjeno i dopunjeno izd., Beograd: *International Finance Corporation IFC*, Beograd: Super Dot.
- Kotler, Ph., Lee, N., 2005, *Corporate Social Responsibility*, John Wiley&Sons,Inc.,
- Kotnour T: (2011): An emerging theory of enterprise transformations, *Journal of Enterprise Transformation*, Vol. 1 No. 1.
- Kotter J. (1995): *The New Rules*. Free Pressp.153.
- Kotter J. (1996): *Leading Change*. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Kotter, J. (2007) *Leading Change; Why transformation fail*. *Harvard Business review*.
- Kotter J. (2012). *Leading change*. 1st ed. Boston, Mass.: *Harvard Business Review Press*.
- Koulter, M., 2010, *Strategijski menadžment na delu*, Beograd: Data Status,
- Kouzes J., Posner B. (1997): *The leadership challenge: how to keep getting extraordinary things done in organizations*. California: Jossey-Bass.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (2002), *Leadership Challenge*, 3rd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Krasulja D, Ivanišević M. (2007): *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Kritsonis A. (2005): *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity* Vol.8, Nr1: Comparison of theories, California State Univeristy, Dominequez Hills.
- Lang, W., & Jagtiani, J. (2010): The Mortgage and Financial Crises: The Role of Credit Risk Management and Corporate Governance. *Atlantic Economic Journal*, 38(2).
- Larcker David, Tayan Brian, (2011), *Corporate Governance Matters: A Closer Look at Organizational Choices and Their Consequences*, Pearson Education,
- Larcker, D., Tayan B., 2011, *Corporate Governance Matters*, FT Press.
- Lele and Siems, (2007); Mukwiri, (2013).
- Lessard D. (1979): *Transfer prices, taxes, and financial markets: Implications of internal financial transfers within the multinational corporation*. Greenwich, Conn.: J AI Press.
- Lewin K. (1948): *Action research and minority problems, in G.W. Lewin (Ed.) Resolving Social Conflicts*. New York: Harper & Row.
- Lewis C. (2004): *Ethical Norms in Public Service*, World Bank.
- Likert R. (1967). *The human organization: Its management and value*, New York: McGraw-Hill.
- Linderman K., Schroeder R., Choo A. (2006): Six sigma: the role of goals in improvement teams, *Journal of Operations Management*, Vol. 24 No. 6.
- Loffelholz J. (1971): *Repetitorium der Betriebsnjirtschaftslehre*, Dr Th. Gabler, Wiesbaden.
- Lucian C., 2004, The emerging European corporate governance model: Anglo-Saxon, Continental, or still the century of diversity?, *Journal of European Public Policy*, February
- Luigi G., Sapienza P., Zingales L., (2008): Social Capital as Good Culture, *The Journal of the European Economic Association*, April-May, 6(2-3).

- Lydenberg S. (2005): *Corporations and the public interest: guiding the invisible hand*. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco.
- Lyon T. Maxwell J. (2004): *Corporate Environmentalism and Public Policy*; Cambridge University Press: Cambridge, UK.
- Madura, J., 2006, *International Corporate Finance*, Thomson Reuters.
- Malinić D., Milićević V., Stevanović N. (2012): *Upravljačko računovodstvo*, Univerzitet u Beogradu.
- Malinić S. (2008): *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Kragujevac.
- Malinić, D., 2007, *Politika dobiti korporativnog korporacija*, Beograd: Ekonomski fakultet.
- Mansfield, Edwin. (1981), *Microeconomics: Theory and applications*. 3th ed. New York: W .W. Norton.
- Margolis P., DeWalt D., Simon J., Horowitz S., Scoville R., Kahn N., Miles P. (2010): Designing a large-scale multilevel improvement initiative: the improving performance in practice program, *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, Vol. 30 No.3.
- Marković, Dušan., (2012), *Konkurentski i finansijski efekti međunarodnih preuzimanja u Srbiji*, doktorska disertacija odbranjena na Univezitetu u Beogradu, Ekonomski fakultet.
- Martin J. (1992): *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, Oxford: Oxford University Press.
- Mascarenhas, Briance. 1984. Coping with uncertainty in international business. *Journal of International Business Studies*, 13(2).
- Maycock, J., Gardner, C., 1978, *Sources of Corporate Finance in Western Europe*, Graham & Trotman Ltd.,
- Mayer, C., 2002, *Financing the New Economy: Financial institutions and corporate governance*, Information Economics and Policy, Working paper 2/14,
- McCarthy, C., Eastman, D., 2010, Change Management Strategies for an Effective EMR Implementation, *HIMSS Mission*,
- McGregor D. (1957): The human side of enterprise. *Management Review* .p. 22-28.
- Međunarodni računovodstveni standard MRS 14 Izveštavanje po segmentima („*Sl. glasnik RS*“, br. 133/2003).
- Melvin Aron Eisenberg, Koret Law Professor at the University of California School of Law in Berkeley, *The Business Lawyer*, 48, 4, Aug. 1993.
- Meyer T., Miller M., Metzger R., Borkovec T. (1990): *Development and validation of the Penn State Worry Questionnaire*. *Behav Res Ther.*; 28(6).
- Mijatović, B., 2008, *Korporativno upravljanje: pet godina kasnije*, Beograd: Centar za liberalno-demokratske studije.
- Miles, R., 1997, *Leading Corporate Transformation*, Jossey-Bass Publishing.
- Milislavljević, M., 2007, *Savremeni strategijski menadžment*, Beograd: Megatrend univerzitet.
- Mills J., Dye K. Mills A. (2009): *Understanding organisational change*. 1st ed. London: Routledge.

- Milton Fridman (2002), *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press.
- Mitton T. (2002): Across - firm analysis of the impact of CG on the East Asian financial crisis. *Journal of Financial Economics*, No. 64.
- Modigliani, F., Miller, M. H., 1958, The cost of capital, corporation finance and the theory of investment, *American Economic Review*, vol. 48.
- Moen R., Norman C. (2010), Circling Back, *Quality Progress*.
- Monks R., Minow N.(2004):*Corporate Governance*,Blackwell Publishing,Malden, USA.
- Moran J. Brightman, B (2001): Leading organizational change, *The Career Development International*, Vol. 6 No. 2.
- Moran, Theodore H. 1983. *International political risk assessment, corporate planning and strategies to offset political risk*. In Fariborz Ghadar, Stephen J. Kobrin & Theodore H. Moran, editors, Managing international political risk: Strategies and techniques, 158-66. Washington, D .C.: Bond Publishing Co.
- Newman S. Peery, Jr., (1995), *Business, Government, and Society: Managing Competitiveness, Ethics, and Social Issues* 9.
- Nichols N., Street D., Cereol S.(2012): An analysis of the impact of adopting IFRS 8 on the segment disclosures of European blue chip companies, *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, broj 21.
- Nobes C. (2008): Accounting classification in the IFRS era, *Australian Accounting Review*, Vol. 18, No. 3.
- Nobes C., Parker R. (2010): *Comparative International Accounting*, 11th ed., Prentice Hall, Pearson Education.
- Norrman, A., Jansson, U. (2004). Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious subsupplier accident. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(5).
- O'Reilly C., Chatman J. (1996): Culture as Social Control: Corporations, cults, and Commitment," in Barry M. Staw and L. L. Cummings, eds., *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18, Greenwich, CT: JAI Press, Inc.
- OECD (2003), "Survey of Corporate Governance Development in OECD Countries", Paris: *OECD*.
- OECD (2003), "White paper on corporate governance in south Eastern Europe", Paris: *OECD*.
- OECD (2004), "OECD Principles of Corporate Governance", Paris: *OECD*,
- O'Reilly C. (1989): Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31 (4).
- Oxelheim L., Wihlborg C. (1987): *Macroeconomic uncertainty: International risks and opportunities for the corporation*. New York:John Wiley & Sons.
- Palmiro T. (1981): *Predavanja o fašizmu*, BIGZ, Beograd.
- Parrino R. and others, 2012, *Fundamentals of Corporate Finance*, John Wiley&Sons,Inc.
- Paulsson U. (2007). *On managing disruption risks in the supply chain-the DRISC model* (PhD thesis). Department of Industrial Management and Logistics, Engineering Logistics, Lund University, Sweden.
- Pedersen E. (2010): *Modelling CSR: how managers understand the responsibilities of business towards society*. *J Bus Ethics* 91(2).

- Pejčić Tarle, S., Petrović, M., Bojković, N. (2009). Upravljanje rizikom prema modelu ISO 31000 u pružanju poštanskih usluga. *Zbornik radova XXVII Simpozijuma o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju - PosTel 2009*, Beograd.
- Pennings, Johannes M. 1981. Strategically inter dependent organizations. In Paul C. Nystrom & William H. Starbuck, editors, *Handbook of organizational design*, Vol. 1, New York: Oxford University Press.
- Pereira Z., Aspinwall E. (1997): Total quality management versus business process reengineering. *Total Quality Management*, Vol. 8 No. 1.
- Perić, M., i Stefanović, S., (2013): Izazovi upravljanja finansijama u savremenim korporacijama, *Upravljačko računovodstvo*, br. 5-6.
- Peters T., Waterman R.(1982): In *Search of Excellence*, New York, Harper&Row.14, 1.
- Petersen, S., Ballegaard, N. and Pedersen, J. (2008). *A Case on Change Management*.
- Petrović Z. (2011): *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Pettigrew A. (1979): *On Studying Organisational Cultures*. Administrative Science Quarterly 24(4).
- Pettigrew A. (1990): *Is corporate culture manageable?* (Eds.) Managing Organisations.
- Pettigrew A., Whipp R. (1991): *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell.
- Pettman J., Lamjav N. (2009): The Evolution of Corporate Governance in China, *The effects of ownership on Chinese listed companies, Finance & Strategic Management*.
- Pfeffer J., Salancik G. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row.
- Pike, R., Neale, B., 2009, *Corporate Finance and Investment: Decisions & Strategies*, Sixth Edition, Pearson Education Limited,
- Pomerleano, M., Shaw, W., 2005, *Corporate restructuring - lessons from experience*, Washington: World Bank,
- Porras J., Robertson P. (1992): Organizational development: theory, practice, research. *Handbook of Organizational Psychology*, ed. MD Dunnette, LM Hough, 3:719.822. Palo Alto, CA: Consult. Psychol. Press. 2nd ed.
- Porter M. (1980): *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter M. (2004): *Competitive advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitives*, Free Press, New York.
- Poznanić V. (2011): Međunarodni aspekti računovodstva i mogućnost harmonizacije regulative i prakse, *Računovodstvo*, br. 5-6.
- Prowse, S., 1994, *Corporate Governance in an International perspective: a survey of corporate control mechanisms among large firms in the United States, the United Kingdom, Japan and Germany*, Bank for International Settlements.
- Prowse, Stephen. (1995). *Corporate Governance in an International Perspective: A Survey of Corporate Control Mechanism Among Large Firms in the U.S., U.K., Japan, and Germany*. *New York University Salomon Center*. Vol. 4, No. 1.
- Quiry, P. and other, 2009, *Corporate Finance: Theory and Practice*, Second Edition, John Wiley & Sons Ltd.,

- Radović, V., 2008, Zlatni padobrani, korporativno upravljanje i tržište korporativne kontrole, *Pravo i privreda*, br. 1-4.
- Rasel-Džons, N., 2008, *Upravljanje promenom*, Valera.
- ReVelle J. (2004): Six Sigma, *Professional Safety*, Vol. 49 No. 10.
- Rezaee Z. (2007). *Corporate Governance post-Sarbanes Oxley: regulations, requirements and integrated processes*, John Willey & Sons, Inc.
- Ritenberg, L. E., Schwieger, B. K. (2000). *Auditing Concepts for a Changing Environment*. Florida: Harcourt College Publisher.
- Robert Waterman (1994). *Excellent managers - to learn to Japan, the United States seven companies that exceed Japan*, Tankobon Hardcover, Publisher: Crest, Inc.
- Roberts, M., 2006, *Change Management Excellence - Putting NLP to Work*, Crown House Publishing Company LLC.,
- Rodić J. (1993): *Poslovne finansije i procena vrednosti korporacija*, Ekonomika, Beograd.
- Rodić J., Filipović M. (2008): *Poslovne finansije*, Beogradska poslovna škola, Beograd.
- Roe, Mark, "Strong Managers, Weak Owners." (1994). *The political Roots of American corporate Finance*. Princeton, New Jersey; Princeton University Press.
- Sackett D L, Straus S E, Richardson W S et al 2000 *Evidence based medicine. How to practice and teach EBM*, 2nd edn. Churchill Livingstone, Edinburgh.
- Sarra, J., 2003, *Corporate Governance in Global Capital Market*, Vancouver-Toronto: UBC Press.
- Savez ekonomista Srbije, Izazovi transformacije u realnom i finansijskom sektoru Srbije, *Niško savetovanje*, 2000.
- Schein E.(1988):*Organizational Psychology*, 3rd ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs,NJ.
- Schein H. (2004): *Organisational culture & leadership* (3ed.). Calif., San Francisco.
- Schein, E (1988) *Process Consultation*, 2nd edn, Prentice Hall, London.
- Schlosser, M., 1989, *Corporate Finance – a Model Building Approach*, Prentice Hall.
- Schmuck, R. A. and Miles, M. B. (eds) (1971) *Organizational Development in Schools*. La Jolla, Ca.: University Associates.
- Scott, W.R. (1987), *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- See, e.g., O.C. Ferrell, John Fraedrich & Linda Ferrell, (2005) *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases* (6th ed).
- Sengi, P., 2003, *Peta disciplina-umeće i praksa organizacije koja uči*, Adižes BC.
- Shapiro A., Sheridan T. (1986): *An integrated approach o corporate risk management*, Chew, editors, Blackwell, Boston.
- Shapiro, A., Balbirer, Sh., 2000, *Modern Corporate Finance*, Prentice Hall.
- Shields J. (1999): *Transforming organizations, Information Knowledge Systems Management*, Vol. 1 No. 2.
- Shleifer A., Vishney R. (1997): A Survey of Corporate Governance, *The Journal of Finance*, Vol LII, No. 2.
- Shleifer A., Vishny R. (1997): A Survey of Corporate Governance, Cambridge MA: *National Bureau of Economic Research*.

- Simoneti, M., Rojec, M., Gregorič, A., 2004, *Privatization, restructuring and corporate governance of the enterprise sector*, u: Slovenia: From Yugoslavia to the European Union, Washington, DC: The World Bank, str. 224-243, Chapter 14.
- Sink D., Johnston C. Morris, W. (1995): By What Method? Are You, Developing the Knowledge and Skills to Lead Large-Scale Quality, *Industrial Engineering and Management Press*, Institute of Industrial Engineers, Norcross, GA.
- Smith M. (2002): Implementing organizational change: correlates of success and failure, *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 15 No. 1.
- Solomon J. (2007). *Corporate Governance and Accountability*, 2thedn John Wiley & Sons Ltd, Sussex.
- Stanley G. (2006): *Seven Principles for Change Management, Sustainable Leadership in Education, Dean's Conference*, Faculty of Education and Social Work University of Sydney, Sydney.
- Starbuck W. (1965): Organizational growth and development, *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand McNally.
- Stefanović, R., Obradović, V., 2009, *Korporativno upravljanje i tržište kapitala*, Kragujevac: Konferencija Ekonomskog fakulteta,
- Stefanović, Ž., Petković M., Kostić Ž., Janićijević N., Babić V. (1999): *Organizacija korporacija*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Stephen F. H. i Backhaus J. G., 2003, Corporate governance and mass privatization - A theoretical investigation in legal and economic relationship, *Journal of Economic Studies*, vol. 30, no. 3/4,
- Stern, J., Chrew Jr. D., 1986, *The Revolution in Corporate Finance*, Basil Blackwell,
- Stormer F. (2003): *Making the shift: moving from "ethics pays" to an inter-systems model of business*.
- Street D., Nichols N. (2002): LOB and geographic segment disclosures: an analysis of the impact of IAS 14 revised", *Journal of International Accounting, Auditing & Taxation*, 11.
- Street D., Nichols N. (2007): The relationship between competition and business segment reporting decisions under the management approach of IAS 14 Revised", *Journal of International Accounting, Auditing & Taxation*, Volume 16.
- Sudarsanam, S., *The Essence of Mergers and Acquisitions*, London, Prentice Hall, 1995.
- Sun, W., 2011, *Corporate Governance and the Global Financial Crisis: International Perspectives*, Cambridge University Press.
- Sun, W., Stewart, J., Pollard, D., 2011, *Corporate Governance and the Global Financial Crisis*, Cambridge University Pres.
- Surroca J., Tribó J. (2008): Managerial Entrenchment and Corporate Social Performance *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 35, issue 5-6.
- Taffinder P. (1995). *The New Leaders: Achieving Corporate Transformation through Dynamic Leadership*. Kogan Page, London.
- Tapiero, Ch., 2004, *Risk and Financial Management*, John Wiley & Sons, Ltd.
- The classic statement of the industry structure view is M. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Firms*, Free Press, 1980. The classic statement of the resource-based view is J. Barney, 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, vol. 17, no. 1 (1991).

The World Bank 2007, *Global Development Finance - Review, Analysis and Outlook*, Washington.

Thompson D. (1980): Moral Responsibility of Public Officials: The Problem of Many Hands. *American Political Science Review* 74.

Thompson J. (1967): *Organizations in Action; Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill, New York, NY.

Thompson, A. Strickland A. 2004, *Strategic Management, Concepts and Cases*, Boston: McGraw-Hill,

Tichy N. (1974): Agents of planned social change: congruence of values, cognitions and actions”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19 No. 2.

Tichy N., Devanna, M. (1986): *The Transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons.

Ting, W. (1988): *Multinational risk assessment and management*. Westport, Conn.: Greenwood Press. Vernon, Raymond. New York: Cambridge University Press.

Tipurić, D., (2011), *Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb

Tipurić, D., Tušek, B., Filipović, D. 2009, Internal and external supervisory mechanisms in corporate governance, *South East European Journal of Economics and Business*, No.4.

Tirole, J., 2006, *The Theory of Corporate Finance*, Princeton University Press.

Tschopp, H. G., 2002, Corporate Governance - The Key to Success or Failure, Boardroom - *Magazine for Corporate Governance, Leadership and Quality of Life*, No. 1.

Tully, S. 2005, *Research Handbook on Corporate Legal Responsibility*, Edward Elgar Publishing Inc.,

Two recent collections in the strategy process tradition are G. Szulanski, J. Porac and Y. Doz (eds), *Strategy Process: Advances in Strategic Management*, JAI Press, 2005; and S. Floyd, J. Roos, C. Jacobs and F. Kellermans (eds), *Innovating Strategy Process*, Blackwell, 2005.

Udruženje banaka Srbije 2012, “Principi za jačanje Korporativnog upravljanja”, Beograd: *Jugoslovenski pregled*.

Ullmann J.E., Kapp W. K., Preiswerk R., *The Humanization of the Social Sciences*, Publisher: University Press of America.

Vagner, R., Harter, K., 2008, *12 elemenata sjajnog upravljanja*, Adizes BC.

Vaill P. (1989): *Managing as a performing art: New ideas for a world of chaotic change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Van Home J. (1997): *Financijsko upravljanje i politika*, Mate, Zagreb.

Van Horne J. (2001): *Financial Management and Policy*, 12th Edition. Pearson.

Van Horne J., Smith M. (2003). *A History of the Global Stock Market: From Ancient Rome to Silicon Valley*, University of Chicago Press.

Van Horne, J., Vachovich, Dž., 2007, *Osnovi finansijskog menadžmenta*, Beograd: Data Status,

Vasiljević M. (2007): *Korporativno upravljanje: pravni aspekt*, Pravni fakultet, Beograd.

Vasiljević, M., 2008, *Korporativno upravljanje - od problema do rešenja*, Pravo i privreda, br. 5-8.

- Vernimmen, P. and other 2009, *Corporate Finance - Theory and Practice*, John Wiley & Sons, Inc.
- Vernon, Raymond (1983), *Organizational and institutional responses to international risk*. Richard J. Herring, editor, Managing international risk, New York: Cambridge University Press.
- Vidaković S. (2001): *Analiza poslovanja korporacija u tržišnoj privredi*, Mala knjiga, Novi Sad.
- Visser W. (2010): From the age of greed to the age of responsibility. In: Sun W et al (eds) Reframing corporate social responsibility, *Lessons from the global financial crisis*, Emerald, Bingley.
- Vunjak N. (1995): *Finansijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica.
- Wachowicz J. (2009): *Fundamentals of Financial Management*, Pearson Education Limited.
- Walker E. (1976): *Essentials of Financial Management*, New Delhi: Prentice Hall of India Private. Limited.
- Waters, D. (2007). *Supply chain risk management: vulnerability and resilience in logistics*. Kogan Page, United Kingdom and USA.
- Wearing R. (2005): *Cases in Corporate Governance*, 1th ed. Sage Publications, London.
- Weber P. and Weber J. (2001): Changes in employee perceptions during organizational change, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 No. 6.
- Wheelen T., Hunger D. (2008): *Strategic Management and Business Policy*, 11th ed., Pearson.
- Williamson O. (1975): Markets and hierarchies: *Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- World Bank (2009), "Korporativno upravljanje - priručnik", prevod, Podgorica.
- World Bank 2010, "Priručnik za odbore", Washington: The World Bank.
- Worren N, Ruddle K. Moore K. (1999): From organizational development to change management: the emergence of a new profession, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35 No. 3.
- Yeoh P. (2010): Causes of the Global Financial Crisis: Learning From the Competing Insights. *International Journal of Disclosure and Governance*, 7.
- Zakon o računovodstvu ("Sl. glasnik RS", br. 62/2013 I 30/2018..).
- Žarkić-Joksimović (2010), *Upravljanje finansijama - osnove i principi*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka.
- Žarkić-Joksimović N. (2003): *Upravljanje finansijama*, Grafoslog, Beograd.
- Zattoni, A. Judge, W., 2012, *Corporate Governance and Initial Public Offerings: An International Perspective*, Cambridge University Press
- Zeremski V., Žarkić-Jok Simović N. (1992): *Upravljanje finansijama korporacija*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
- Zook C. (2007): Finding your next CORE business, *Harvard Business Review*, Vol. 85 No. 4.

Organizacije

Komitet za međunarodne računovodstvene standarde - International Accounting Standards Committee (IASC) je osnovan 1973. godine u Londonu, a od 2001. godine se naziva Odbor za međunarodne računovodstvene standarde (IASB) i donosi Međunarodne računovodstvene standarde i Međunarodne standarde finansijskog izveštavanja (MRS/MSFI)

Internet izvori

Abraham R. (2005): Business Strategy & Policy, preuzeto sa

<http://www.polaris.nova.edu/~abraham/strassign.html>

Ajupov, R.K. (2011). Анализ рисков и управление рисками в логистике. (Pristupljeno preko adrese: <http://www.nashaucheba.ru/v55070/?download=1>).

Baekdal, T., 2006, "Change Management", *Handbook*, Final 1 edition, <http://www.baekdal.com/downloads/changemanagement-en.pdf>,

Barr A. (1967): „Corporate Financial Reporting: The Developing Debate On „Line Of Business" Disclosure - Establishing Criteria For Line Of Business Reporting“, *Annual Conference, National Association of Accountants*, Denver Hilton Hotel. Preuzeto sa: <https://www.sec.gov/news/speech/1967/062767barr.pdf>

Beer M., Eisenstat R. (1996): Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning. Preuzeto sa <https://doi.org/10.1177/001872679604900504>

Blundell-Wignall A., Atkinson P., Lee S. (2008): The Current Financial Crisis: Causes and Policy Issues. *Financial Market Trends, OECD Publication*. Preuzeto sa : <http://www.oecd.org/dataoecd/47/26/41942872.pdf>.

Boga I., Ensari N. (2009): The role of transformational leadership and organizational change on perceived organizational success. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(4). Preuzeto sa <http://dx.doi.org/10.1080/10887150903316248>.

Brown S., Eisenhardt K. (1997)The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations , Sage Publications, Inc., Johnson Graduate School of Management, Cornell University, Vol. 42, No. 1. Preuzeto sa : <http://www.jstor.org/stable/2393807> .

Buch K., Wetzell K, (2001): Analyzing and realigning organizational culture, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 Issue: 1, <https://doi.org/10.1108/01437730110380219> .

Burke W., Litwin G. (1992):A Causal Model of Organizational Performance and Change Teachers College, Columbia University preuzeto sa: <https://doi.org/10.1177/014920639201800306> .

Cheffins B. (2009): Did Corporate Governance Fail During The 2008 Stock Market Meltdown? The Case of the S&P 500. *ECGI Law Working Paper* No. 124/2009. Preuzeto sa: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1396126.

Daily C., Schwenk C. (1996): Chief Executive Officers, Top Management Teams, and Boards of Directors: Congruent or Countervailing Forces?, *Journal of Management*,

preuzeto sa: http://findarticles.com/p/articles/mi_m4256/is_2_22/ai_79630220/pg_1?tag=artBody;coll

Eisenbach R., Watson K., Pillai R. , (1999): Transformational leadership in the context of organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 Issue: 2. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1108/09534819910263631>.

Eisenhardt K. (1989): Making fast strategic decisions in high velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32, p. 543-576. Preuzeto 16.02.2018. sa http://findarticles.com/p/articles/mi_m4256/is_2_22/ai_79630220/pg_1?tag=artBody;coll

Gerstell D.(1991) Administrative Adaptability: The Dutch East India Company and Its Rise to Power, preuzeto sa: www.history.emory.edu/home/documents/endeavors/volume3/danielgerstell.pdf

Hampel R. (1997), Committee on Corporate Governance: Preliminary Report, Committee on Corporate Governance. preuzeto sa <https://www.icaew.com/library/subject-gateways/corporate-governance/codes-and-reports/hampel-report>.

http://documents.worldbank.org/curated/en/639511468007526321/pdf/389690BOSNIA_N010governance01PUBLIC1.pdf (pregledano, 15.02.2018).

Jeffrey Pfeffer, Robert I. Sutton, (2006) Profiting from evidence-based management, *Strategy & Leadership*, Vol. 34 Issue: 2. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1108/10878570610652617>.

Jensen M. (2005): Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2001.tb00434.xml>

Jones J., Aguirre D., Calderone M. (2004): 10 Principles of Change Management - Tools and techniques to help companies transform quickly. Preuzeto sa: <https://www.researchgate.net>.

Katzenbach J. (2003): Pride: a strategic asset, *Strategy & Leadership*, Vol. 31 Issue: 5. preuzeto sa: <https://doi.org/10.1108/10878570310492041>.

Khanna V. (2005). The Economic History of the Corporate Form in Ancient India. University of Michigan. preuzeto sa : http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=

Kohn K., Aladem M. (2006): Circuit diagrams for biological networks preuzeto sa: <https://doi.org/10.1038/msb4100044>.

Korporativno upravljanje Priručnik Beograd, 2011. Štampano u Beogradu, Srbija. Preuzeto sa <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/.../CG+Manual+Serbian+-+SRB.pdf?MOD>

Kraakman R., Armour J., Hansmann, H.(): The Essential Elements of Corporate Law: What is Corporate Law?, Harvard Law School John M. Olin Center for Law, *Economics and Business Discussion Paper Series*. Paper 632. Preuzeto sa : http://lsr.nellco.org/harvard_olin/632

Laeven L., Igan D., Claessens S., Dell'Ariccia G. (2010): Lessons and Policy Implications from the Global Financial Crisis. *IMF Working Paper* No. 10/44. Preuzeto sa : <http://ssrn.com/abstract=1562412> .

Leigh A. (2003): Employment Effects of Minimum Wages: *Evidence from a Quasi-Experiment*. preuzeto sa: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8462.2003.00295.x>.

- Lokman N., Cotter J., Mula J.(2009): CG quality , incentive factors and voluntary CG disclosures in annual reports of Malaysian publicly listed companies. Preuzeto sa: www.ssrn.com
- Mac Carthaigh, M. (2008), "Vrednosti javnih usluga", CPMR diskusija 39, Institut za javnu upravu, www.ipa.ie
- Making sense of a complex world - IFRS 8 Operating Segments“,Pricewaterhouse Coopers LLP, 2009 preuzeto sa: http://www.pwc.com/en_GX/gx/communications/pdf/pwc-making-sense-of-a_complex-world-ifrs .
- McCormack K., Wilkerson T., Marrow D., Davey M., Shah M., Yee D. (2008): Managing risk in your organization with the SCOR methodology. *Supply Chain, Council* preuzeto sa <http://supply-chain.org/f/SupplyChainRiskProjectReport.pdf>
- McLean B. (2013): Change Management theories and Methodologies. Preuzeto sa: <http://studylib.net/doc/8246050/change-management-theories-and-methodologies>
- Moody's. (2008): Corporate Governance in the Credit Crisis: Key Considerations for Investors (Special Comment). Preuzeto sa : <http://ssrn.com/abstract=1309707> .
- Moore J. (2011) Behaviorism, *The Psychological Record*: Vol. 61 : Iss. 3 , Article 9. Pruzeto sa: http://opensiuc.lib.siu.edu/tpr/vol61/iss3/9_p4
- Moran J., Brightman B. (2001): Managing organizational priorities, *Career Development International*, Vol. 6 Issue: 5. Pruzeto sa: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005581>.
- OECD (1999), http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf (pregledano , 15.02.2018).
- OECD report from 2001. Preuzeto sa <https://www.oecd.org/ctp/harmful/2664450.pdf>
- Porter M.(1996): What Is Strategy? *Harvard Business Review* 74, no. 6. p 61–78. Preuzeto sa <http://hbr.org/product/what-is-strategy/an/96608-PDF-ENG>
- Prema, FAS 131, FASB, Američki odbor za standarde finansijskog računovodstva. Preuzeto sa <http://www.fasb.org/pdf/fas131.pdf>
- Sahlman W. (2009): Management and the Financial Crisis (We Have Met The Enemy And He Is Us). *Harvard Business School Working Paper* No. 10-033. Preuzeto sa: <http://www.hbs.edu/research/pdf/10-033.pdf>.
- Sahlman, W. (2009): Management and the Financial Crisis (. *Harvard Business School Working Paper* No. 10-033. Preuzeto sa <http://www.hbs.edu/research/pdf/10-033.pdf>
- Schein E.(1993): Legitimizing Clinical Research in the Study of Organizational Culture. preuzeto sa: <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1993.tb02264.x>.
- Springett N. (2004): Corporate purpose as the basis of moral leadership of the firm Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1002/jsc.686>
- Steven H. Appelbaum, Sally Habashy, Jean-Luc Malo, Hisham Shafiq (2012): Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model", *Journal of Management Development*, Vol. 31 Issue: 8. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>.
- Tarraf H. (2010). Literature Review on Corporate Governance and the Recent Financial Crisis. Preuzeto sa: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1731044 .

The Application of IFRS: Segment Reporting, Executive Summary, KPMG IFRG Limited, 2010, preuzeto sa: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/ILine-of-Businesspublications/Documents/The-Application-of-IFRS-Segment-reporting-%28Full-publication-2010%29.pdf>

Waddock S., Graves S. (1998):The corporate social performance–financial performance link, preuzeto sa: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199704\)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G)

Weidman D. (2002): Executive Perspective: Redefining Leadership for the 21st Century, *Journal of Business Strategy*, Vol. 23 Issue: 5. Preuzeto sa: <https://doi.org/10.1108/eb040269> .

Woodside B.(1965): A Review Of The Commission's Administrative Policies Relating To Financial Reporting Under *The Securities Acts*, New York City. preuzeto sa: <http://www.sec.gov/news/speech/1965/111865woodside.pdf>

Wu Neng (2014): Hub Cities - London: Why did London lose its preeminent port hub status, and how has it continued to retain its dominance in marine logistics, insurance, financing and law? Preuzeto sa <https://www.csc.gov.sg/ethos> .

www.change-management-consultant.com

www.frontlinemanagementekperts.wordpress.com

www.prosci.com

Y.W. Chang, R.D. Chang and J.T. Wei, The effects of corporate governance mechanisms on investment decisions, (2008), 1-16. Preuzeto sa:http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:3HiuUWbfEWwJ:scholar.google.com/&hl=en&as_sdt=0,5

Y.W. Chang, R.D. Chang and J.T. Wei, The effects of corporate governance mechanisms on investment decisions, (2008), 1-16. Preuzeto sa: http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:3HiuUWbfEWwJ:scholar.google.com/&hl=en&as_sdt=0,5