

FAR METOD –ALAT ZA MERENJE I REDIZAJNIRANJE FLEKSIBILNOSTI PREDUZEĆA

FAR METHOD – TOOL FOR MEASUREMENT AND REDEZIGN ENTERPRISE FLEXIBILITY

Mr Bojan Krstić
Ekonomski fakultet – Niš

Sažetak: U radu se prikazuje metod za merenje, procenu, dijagnostikovanje i redizajniranje nivoa fleksibilnosti preduzeća kao preduslova za povećanje nivoa efikasnosti preduzeća.

Ključne reči: fleksibilnost, efikasnost, preduzeće.

Abstract: This paper presents method for measurement, evaluation, diagnosis and redesign the level of firm flexibility as a condition for enhancing the level of enterprise efficiency.

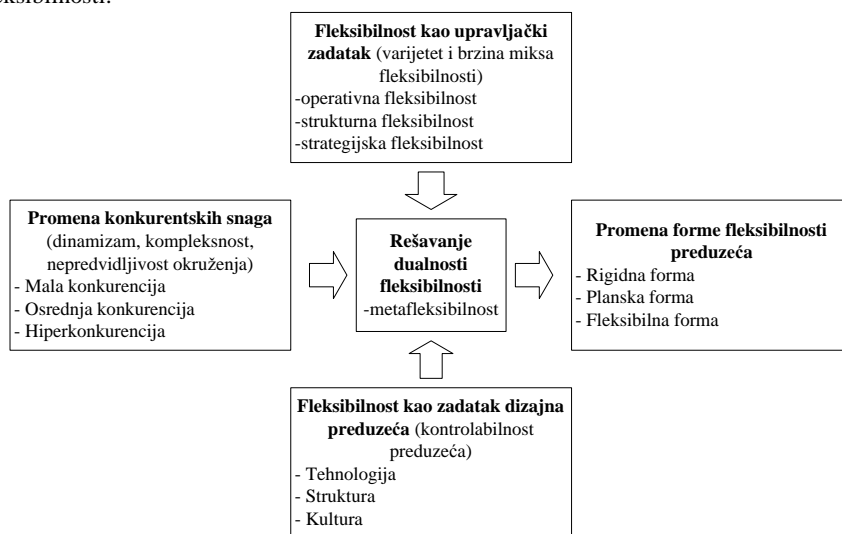
Key words: flexibility, efficiency, enterprise.

Fleksibilna strategijska opcija predstavlja nužnost u uslovima dinamičnog, kompleksnog i nepredvidljivog okruženja. Stoga se identifikovanje nivoa i redizajniranje fleksibilnosti preduzeća smatra prvorazrednim zadatkom menadžmenta. U tom cilju, dr Henk W. Volberda je u svom radu iz 1992. godine o fleksibilnosti organizacija [1] prikazao FAR metodologiju (Flexibility Audit and Redesign), za koju je 1993. godine dobio internacionalnu nagradu iz oblasti strategijskog menadžmenta koja nosi ime čuvenog američkog profesora Igora Ansofa. Ovakva nagrada potvrđuje izuzetnog teorijskog i praktičnog doprinosa Henka Volberde razvoju strategijskog menadžmenta. Henk Volberda je profesor Strategijskog menadžmenta na Roterdamskoj školi menadžmenta, Erasmus Univerziteta u Holandiji.

Determinisanje fleksibilnosti

Volberda definiše fleksibilnost kao skup različitih upravljačkih sposobnosti i vremena za aktiviranje tih sposobnosti radi povećanja upravljačkih kontrolnih sposobnosti i poboljšanja kontrolabilnosti (responzivnosti) organizacije. *Fleksibilna strategijska opcija* je rezultat interakcije kontrolabilnosti (responzivnosti) preduzeća, na jednoj i dinamičkih sposobnosti preduzeća, na drugoj strani. Kontrolabilnost i responzivnost preduzeća su njegova komplementarna svojstva. *Responzivnost* se odnosi na osetljivost preduzeća na promene okruženja, dok je *kontrolabilnost* atribut sposobnosti preduzeća da kontroliše situaciju kreiranjem organizacionih uslova (resursa), kao što su fleksibilnost tehnologije, fleksibilnost ljudskog resursa, fleksibilnost organizacije, fleksibilnost organizacione kulture, fleksibilnost informacionih sistema, itd [2].

Fleksibilnost podrazumeva određenu dualnost. Prvo, to je zadatak dizajna preduzeća i drugo, to je upravljački zadatak. Razrešavanje ove dualnosti (tzv. paradoksa dualnosti) je put za ostvarivanje metafleksibilnosti. Metafleksibilnost podrazumeva kreiranje, integraciju i primenu fleksibilnih sposobnosti na jedan fleksibilan način fokusirajući se na “fleksibilnost fleksibilnosti” [3]. Ovo, dakle, podrazumeva razvijanje novih fleksibilnih sposobnosti, povezivanje postojećih i poboljšavanje ili napuštanje postojećih sposobnosti u miksu fleksibilnosti.



Slika 1. Okvir fleksibilnosti [3, str. 204]

Osnovne pretpostavke okvira fleksibilnosti (Slika 1) su: 1. upravljački miks fleksibilnosti mora se prilagođavati stepenu turbulentnosti okruženja (adekvatnost miksa fleksibilnosti), 2. da bi se obezbedilo aktiviranje odgovarajućeg miksa sposobnosti fleksibilnosti zahteva se obezbeđivanje adekvatnog potencijala za ostvarivanje fleksibilnosti (adekvatnost dizajna organizacionih preduslova fleksibilnosti tj. inputa fleksibilnosti – tehnologije, strukture, kulture), 3. adekvatnost miksa fleksibilnosti i adekvatnosti dizajna preduzeća mora se kontinuirano prilagođavati stepenu turbulentnosti okruženja.

Za ostvarivanje fleksibilnosti preduzeća važno je razvijanje dinamičkih upravljačkih sposobnosti. Te sposobnosti determinišu sposobnost adaptacije (adaptivni kapacitet), vreme (brzinu) odgovora, internu i eksternu fleksibilnost, responzivnost.

Sposobnost adaptacije može se posmatrati kao kvantitativna sposobnost (koja se može koristiti samo jedamput, npr. rekonstrukcija neke opreme) i kao kvalitativna sposobnost koja nema ograničenja u korišćenju (npr. adaptiranje radne snage može se vršiti više puta kroz obučavanje (trening) kako bi ta radna snaga postala multi stručna).

Vreme (brzina) odgovora je važna determinanta fleksibilnosti. Ono se može posmatrati kao vreme prepoznavanja (uočavanja) signala promena ili vreme upozorenja. Podrazumeva protok vremena od momenta kada je moguća promena signalizirana do momenta kada se stvarno promena dogodila. Vreme retardiranja je period od momenta kada se promena dogodila do momenta kada je akcija preduzeta. Potrebno je da preduzeće povećava ovo prvo vreme, a da smanjuje drugo.

Fleksibilnost preduzeća se može posmatrati kao unutrašnja i spoljašnja. Unutrašnja fleksibilnost podrazumeva upravljačku sposobnost prilagođavanja (adaptacije) zahtevima okruženja, pa sledi:

Interna fleksibilnost = f (proizvodni sistem, informacioni sistem, zalihe, proizvodi/usluge, personal, finansijski resursi).

Eksterna fleksibilnost je upravljačka sposobnost uticaja na okruženje, tako da preduzeće postane manje osetljivo na eksterne promene, te je:

Eksterna fleksibilnost = f (tržište, nabavka sirovina, dobavljači, tržište rada, spoljne tehnologije, finansijeri, kombinacije proizvod/tržišta, klijenti)

Responzivnost može biti: a) operativna responzivnost (sposobnost organizacije da se brzo i efikasno menja u pogledu operacija (transformacionih procesa inputa u outpute) zbog promena nivoa tražnje ili akcija konkurencije); b) strukturna responzivnost (sposobnost organizacije da menja samu sebe tj. organizacionu strukturu); c) strategijska responzivnost (sposobnost firme da odgovori na promene u prirodi svojih aktivnosti (pre nego obimom svoje aktivnosti), kad je u pitanju zastarelost proizvoda, promena u tehnologiji proizvoda, promene u prilikama za ulaz na tržište i sl.

Elementi miksa fleksibilnosti

Potreba za fleksibilnošću preduzeća postoji u svakoj aktivnosti lanca vrednosti [5]. Fleksibilni resursi i fleksibilne sposobnosti u svakoj aktivnosti omogućiće i veću ukupnu efektivnosti i efikasnost preduzeća. Polazeći od varijeteta dinamičkih sposobnosti preduzeća i brzine aktiviranja tih sposobnosti (vremena odgovora-reagovanja) moguće je formirati matricu elemenata miksa fleksibilnosti (Slika 2). Mala brzina aktiviranja i mali varijetet dinamičkih sposobnosti preduzeća determiniše tzv. stabilno stanje, koje podrazumeva nepromenljivost operacija (transformacionih procesa inputa u outpute) i nepromenljivost njihove prirode. Ovo je retko stanje jer i u relativno stabilnim uslovima mora da postoje makar i minorne promene. Miks fleksibilnosti, naime, čine 3 tipa fleksibilnosti: *operativna, strukturna i strategijska* fleksibilnost.

VARIJETET	Veliki	Strukturna	Strategijska
	Mali	Stabilno stanje	Operativna
		Mala	Velika
		BRZINA	

Slika 2. Elementi miksa fleksibilnosti [3, str. 117]

Operativna fleksibilnost je kombinacija malog varijeteta sposobnosti i velike brzine aktiviranja tih sposobnosti. Ona podrazumeva više promenu u obimu aktivnosti, a izuzetno retko u vrstama aktivnosti preduzeća. Najčešći je oblik fleksibilnosti i sastoji se od rutina, kao načina na koji se obavljaju poslovi/aktivnosti. Preduzeće treba da razvija rutine kako bi smanjilo svoju nesigurnost u odnosu na okruženje, te povećalo stepen nezavisnosti. Na drugoj strani, opterećenost rutinama može biti prepreka za izvođenje promena i prilagođavanje izmenjenom okruženju. Operativna fleksibilnost čine određene sposobnosti preduzeća koje stvaraju tzv. rutinsku sposobnost manevrisanja. Operativna fleksibilnost može biti interna i eksterna. Interna operativna fleksibilnost podrazumeva sposobnost prilagođavanja obima proizvodnje, održavanje “viška” kapaciteta, povećanje zaliha. Eksterna operativna fleksibilnost podrazumeva korišćenje mogućnosti privremenog zapošljavanja, korišćenje više izvora snabdevanja potrebnim resursima i sl.

Strukturna fleksibilnost je adaptivna sposobnost manevrisanja promenama organizacione strukture, konceptima upravljanja, procesom komuniciranja, odlučivanja i dr. Strukturna fleksibilnost predstavlja kombinaciju velikog varijeteta sposobnosti i male brzine aktiviranja tih sposobnosti. Primeri interne strukturne fleksibilnosti su horizontalno i vertikalno proširivanje poslova, korišćenje projektnih (multifunkcionalnih) timova, promene u kontrolnim sistemima i sl. Eksterna strukturna fleksibilnost podrazumeva na primer nabavku od dobavljača sa najkraćim vremenom isporuke (JIT nabavka), nabavka od dobavljača sa kojima se saraduje u razvijanju komponenti (ko-dizajn) i sl.

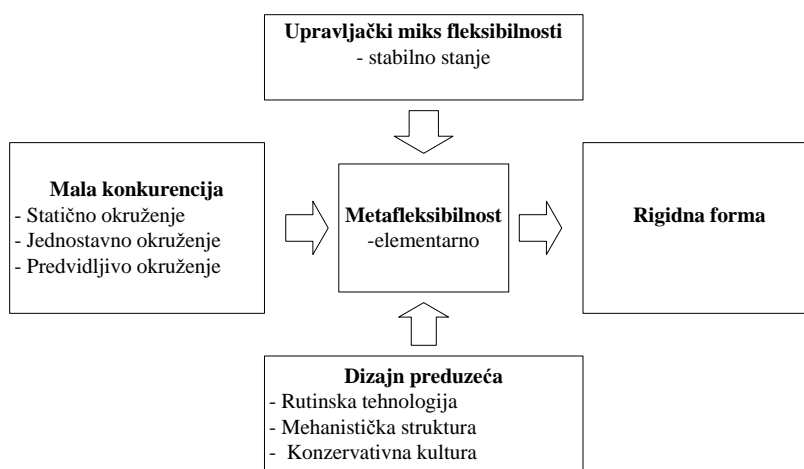
Strategijska fleksibilnost se odnosi na sposobnost promena politike, ciljeva, strategija za realizovanje ciljeva, kao područja aktivnosti tj. proizvod/tržišta. To je strategijska sposobnost manevrisanja i predstavlja kombinaciju velikog varijeteta sposobnosti i

velike brzine aktiviranja tih sposobnosti. Strategijska fleksibilnost podrazumeva vršenje radikalnih promena u prirodi aktivnosti. To je naročito potrebno kada se organizacija suočava sa neuobičajenim promenama koje imaju dalekosežne posledice i koje zahtevaju brzu reakciju preduzeća. Interna strategijska fleksibilnost podrazumeva napuštanje postojeće strategije, primena novih tehnologija, fundamentalni redizajn proizvoda i sl. Eksterna strategijska fleksibilnost podrazumeva kreiranje novih kombinacija proizvoda i tržišta, korišćenje tržišne snage za odlaganje ulaska konkurencije i kontrolu konkurencije i sl.

Nivoi i tipovi fleksibilnosti preduzeća

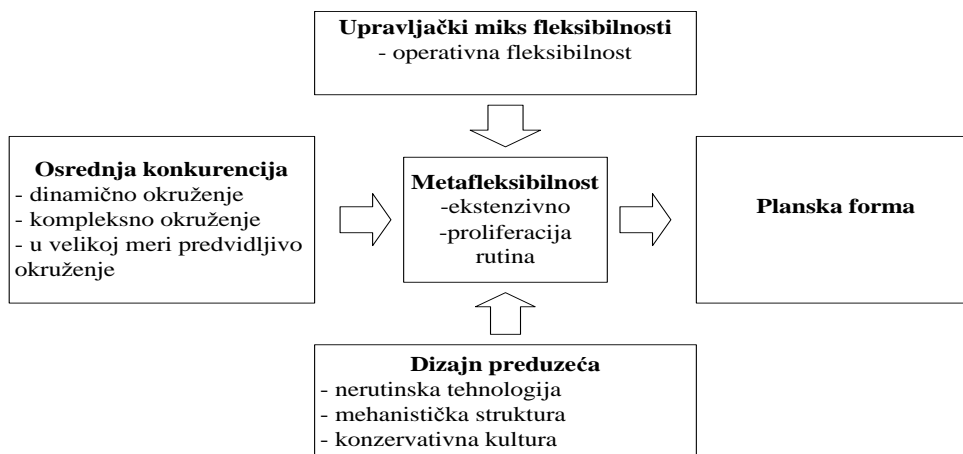
Polazeći od dveju dimenzija fleksibilnosti - obimnosti (sadržajnosti) miksa fleksibilnosti i kontrolabilnosti resursa preduzeća, mogu se razlikovati sledeći tipovi preduzeća: *rigidno, plansko, haotično i fleksibilno* [4]. Svaki od njih zahteva poseban način i put da se efektivno odgovori uslovima turbulentnosti okruženja.

Rigidno preduzeće (Slika 3) karakteriše uzak miks fleksibilnosti. Kontrolabilnost i promenljivost preduzeća su male. U miksu fleksibilnosti dominiraju jednostavne rutine. Mogućnosti izbora i varijacije kompozicije miksa fleksibilnosti su ograničene, dok je improvizacija potpuno isključena. Zrela tehnologija (rutine), funkcionalna i centralizovana struktura sa mnogo hijerarhijskih nivoa (mehanistička) i konzervativna organizaciona kultura ne obezbeđuju osnovu za fleksibilnost, što rezultira slabošću i osetljivošću preduzeća na "iskušenja" izuzetno promenljivog okruženja.



Slika 3. Rigidna forma preduzeća [3, str. 205]

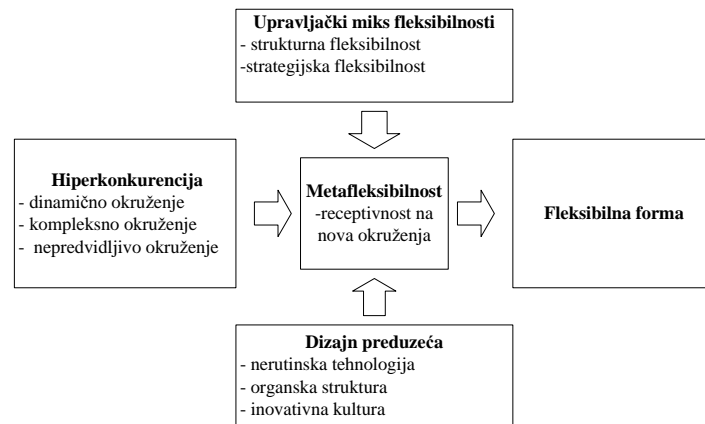
Planski tip preduzeća (Slika 4) se, takođe, karakteriše uskim miksom fleksibilnosti (operativna fleksibilnost), ali su zato mogućnosti za varijacije rutina manje ograničene u poređenju sa rigidnim preduzećem. Kontrolabilnost je veća. Miks fleksibilnosti sadrži specifična pravila i procedure (sophisticirane i kompleksne), pa zahteva znatnu informacionu podršku. Za svaku eventualnu promenu preduzeće razvija neku novu rutinu. Plansko preduzeće pokazuje manju rigidnost u sprovođenju promena.



Slika 4. Planska forma preduzeća [3, str. 206]

Fleksibilno preduzeće (Slika 5) ima sadržajan i obiman miks fleksibilnosti u kome dominira strategijska i strukturna fleksibilnost.

Kontrolabilnost resursa je visoka. Gotovo da nema otpora na signale iz okruženja ili su oni izuzetno mali. Sistem se adaptira. Preduzeće razvija dominaciju nad okruženjem i tako čuva svoj identitet. Dobro se upravlja balansiranjem između promena i statusa quo.

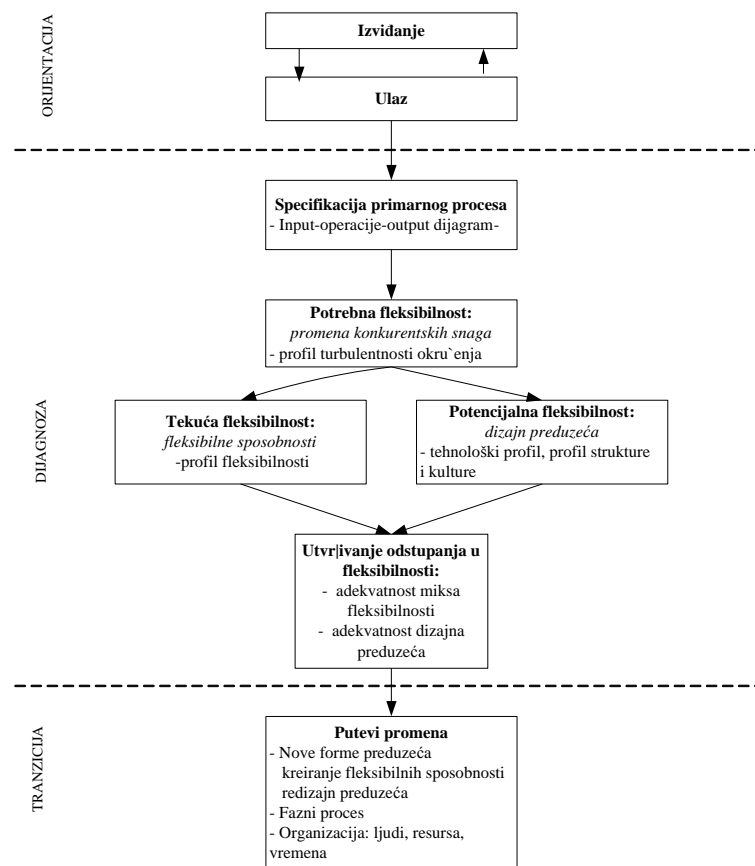


Slika 5. Fleksibilna forma preduzeća [3, str. 207]

Haotično preduzeće odlikuje se širim miksom fleksibilnosti, u kome dominira strategijska fleksibilnost. Kontrolabilnost je mala. U ovakvim preduzećima mogućnosti za izbor i varijacije kompozicije miksa fleksibilnosti su ograničene. Mnogo je inicijativa za promene koje nije moguće primeniti. Nedostaju tehnologija i bazične vrednosti organizacione kulture. Nestabilnost haotičnog preduzeća rezultat je zapostavljanja organizacione strukture. Problemi od onih sitnih i trivijalnih narastaju u probleme koji remete funkcionisanje. Set raspoloživih i mogućih procedura i pravila je preširok. Takođe, teško se vrši izbor između različitih alternativa pa je sposobnost odlučivanja menadžera smanjena. Odlučivanje se odugovlači i odlaže, iako aktuelna situacija zahteva trenutno reagovanje i akciju.

Elementi FAR metodologije

FAR metod namenjen je menadžerima i konsultantima. On pomaže u opisivanju i analiziranju postojeće fleksibilnosti u odnosu na potrebnu fleksibilnost, da bi se izvukli zaključci i preporuke za promenu miksa fleksibilnosti i redizajniranja fleksibilnosti resursa preduzeća, a time i fleksibilnosti preduzeća kao sistema.



Slika 6. FAR metod [3, str. 226]

FAR metod podrazumeva tri osnovne faze postupka njegove primene (Slika 6): 1. Orijentacija na poboljšanje fleksibilnosti, 2. Faza identifikovanja i procene fleksibilnosti, 3. Faza poboljšanja tj. prelaza na viši nivo fleksibilnosti.

Informaciona podrška u primeni FAR metoda je FARSYS alat, koji omogućava automatizaciju procesa dobijanja informacija, kreiranje i specifikaciju anketa, korisnički interfejs za procesiranje, objašnjavanje i analizu podataka, kao i formiranje baze znanja (informacija) za podršku odlučivanju.

Orijentacija na poboljšanje fleksibilnosti

Kada je menadžment preduzeća nezadovoljan postojećim nivoom fleksibilnosti svojih resursa i preduzeća kao sistema, razmatra se mogućnost sprovođenja projekta redizajniranja fleksibilnosti resursa i sposobnosti preduzeća. Orijentacija na projekat poboljšanja fleksibilnosti podrazumeva prethodno ispitivanje ("izvidanje") i realizovanje elemenata relevantnih za otpočinjanje projekta ("ulaz").

U fazi "izvidanja" konsultant pokušava da najpre analizira svog klijenta (tip organizacije, profitna ili neprofitna, privatna ili javna i sl.), a potom da analizira konstituente organizacije. Nakon toga konsultant treba definitivno da utvrdi okvire i jedinicu analize. Klijent dolazi sa zahtevom za konsultantskim uslugama povodom nezadovoljavajuće fleksibilnosti preduzeća, a time i nezadovoljstvom sa nivoom efikasnosti upotrebe resursa i efektivnosti u ostvarivanju ciljeva vlasnika. Konsultant ne mora kao jedinicu analize uzeti preduzeće u celini, već treba da identifikuje kritičnu poslovnu ili organizacionu jedinicu koja će biti predmet analize. Odlučivanje o nivou analize određuje šta će se dalje razmatrati kao okruženje jedinice analize, njen menadžment i njeni resursi (tzv. inputi ne-fleksibilnosti). Npr. ako konsultant smatra da glavni uzrok nefleksibilnosti leži u procesima i resursima određene organizacione jedinice, onda je tzv. roditeljska organizacija (u čijem je sastavu ta organizaciona jedinica) prirodno okruženje jedinice analize, resursi jedinice analize su na taj način određeni i poznati, a svi članovi koji vrše kontrolu nad tom organizacionom jedinicom čine njen menadžment. Najbolje je FAR metodologiju primeniti na relativno samostalne i autonomne jedinice (nivo poslovne jedinice). Dalja analiza definisane jedinice treba da obuhvati i analizu spremnosti vršenja promena i da li je jedinica bila suočena sa dramatičnim promenama nove tehnologije, novih proizvoda, velikih promena u svojoj ponudi ili pritiscima velike tražnje u prethodnom periodu. Pored toga, potrebne su procene reakcija članova i eksternih stakeholdera na eventualne promene.

Otpočinjanje projekta (tzv. "ulaz") podrazumeva:

- intervjuisanje određenih članova organizacije,
- definisanje vremena aktivnosti i prirode aktivnosti konsultatna – analitičara,

- definisanje potrebnih kadrova i sredstava potrebnih za predviđene aktivnosti,
- definisanje oblika saradnje konsultanta i klijenta,
- definisanje očekivanih koristi za sve učesnike u projektu.

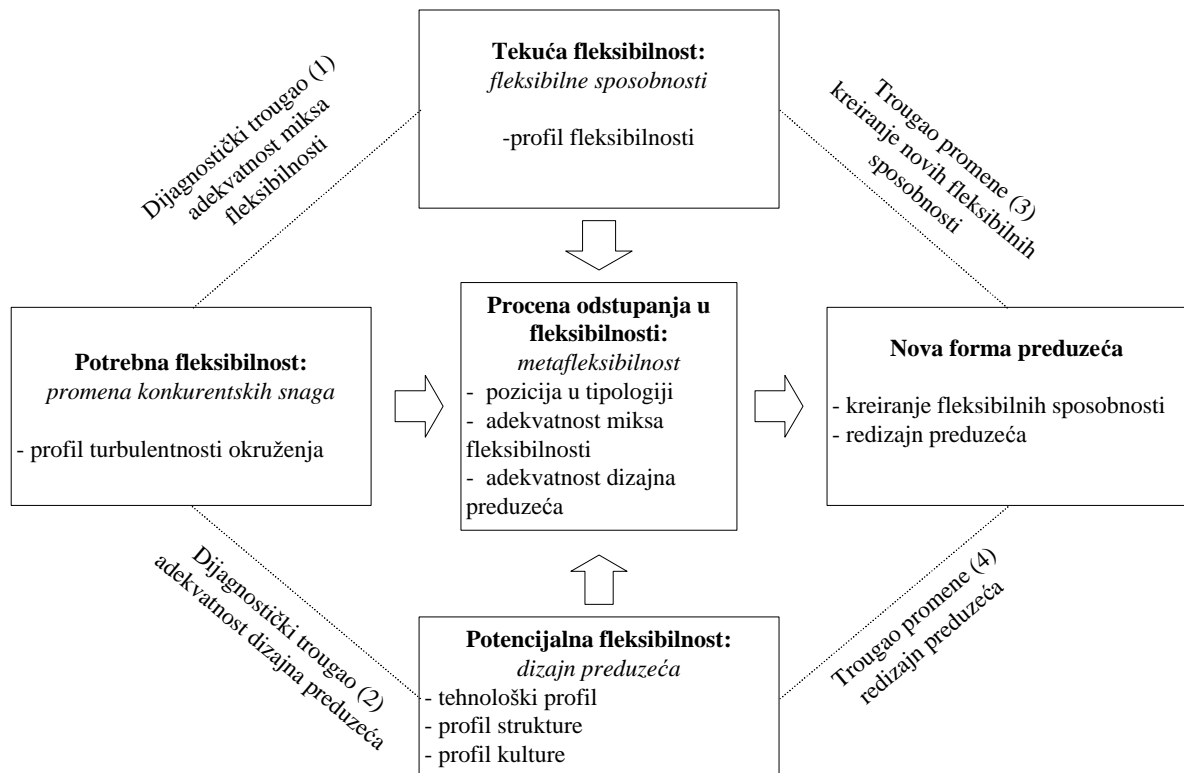
Dijagnostikovanje i merenje fleksibilnosti

Faza dijagnostikovanja fleksibilnosti podrazumeva najpre specificiranje primarnog procesa jedinice analize. Konsultant mora da identifikuje inpute, operacije (transformacione procese) i outpute jedinice i determiniše sve konstituente vezane za poslovne procese. Konsultant zatim identifikuje potrebnu, potencijalnu i tekuću (postojeću) fleksibilnost.

Potrebna fleksibilnost preduzeća određena je karakteristikama turbulentnosti i dinamičnosti konkurentskih snaga u okruženju. Ona se identifikuje skeniranjem turbulentnosti okruženja, te na taj način određuje profil turbulentnosti. Diferenciranjem konkurentskog okruženja na konkurentске snage i slabosti inputa i outputa jedinice analize, konsultat postavlja osnovu za skeniranje turbulentnosti okruženja. Pored toga, na bazi intervjua sa članovima organizacije (marketing menadžerima, menadžerima nabavke, generalnim menadžerom i dr.) konsultant skenira konkurentsku snagu preduzeća na tržištu kroz 3 dimenzije: 1. dinamizam promena (frekvenciju i intenzitet), 2. kompleksnost promena (broj elemenata i njihovu međusobnu povezanost), 3. nepredvidljivost tih promena (nepoznati uzroci i efekti). (Za potrebe skeniranja turbulentnosti okruženja autor ove metodologije daje standardizovani upitnik).

Potencijalna fleksibilnost determinisana je karakteristikama organizacionog dizajna preduzeća tj. karakteristikama tehnologije, organizacione strukture i organizacione kulture. Do potencijalne fleksibilnosti dolazi se analizom informacija na bazi standardizovanog upitnika[7].

Tekuću fleksibilnost preduzeća određuju fleksibilni resursi i sposobnosti preduzeća[8]. U određivanju nivoa tekuće fleksibilnosti i trenutnog nivoa fleksibilnosti (tipa fleksibilnosti preduzeća) od pomoći je već spomenuti standardizovani upitnik koji Volberda predlaže, a koji se zbog ograničenog prostoga ovde ne prezentira.



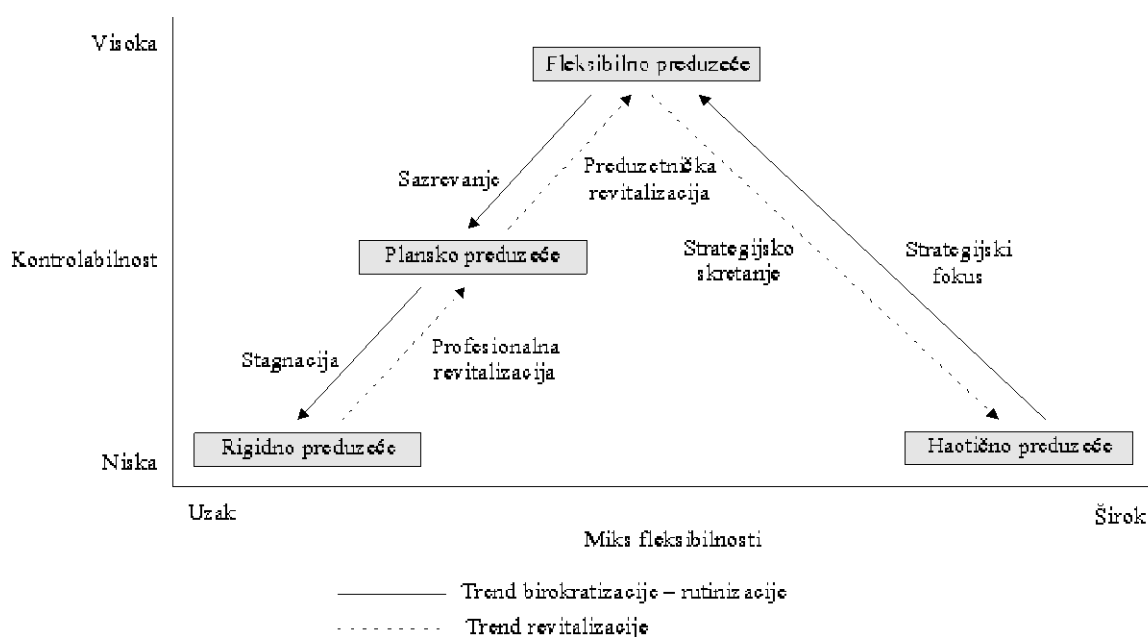
Slika 7. Dijagnostički okvir fleksibilnosti [3, str. 233]

U fazi *dijagnostikovanja* fleksibilnosti, treba izvršiti analizu diskrepanse odnosno jaza između željene i stvarne fleksibilnosti, tj. koje su razlike između željenog i postojećeg miksa fleksibilnosti. Ukoliko nesklad postoji treba identifikovati najvažnije aspekte fleksibilnosti (strukturnu, strategijsku, operativnu) i stepen fleksibilnosti, odnosno poziciju preduzeća u tipologiji fleksibilnosti (rigidna, planska, fleksibilna, haotična). Na osnovu toga ulazi se u završnu fazu - *fazu osmišljavanja redizajniranja* odnosno transformacije (tranzicije) resursa, tehnologije, strukture, kulture, kadrova, stepena organizovanosti da bi se izgradio ili poboljšao potencijal fleksibilnosti preduzeća za reagovanje na promene turbulentnog okruženja. Metodi i mehanizmi redizajniranja fleksibilnosti su brojni [9]. Aggarwal ističe 3 osnovne grupe: tvrdi (hard), meki (soft) i “nevidljivi” mehanizmi fleksibilnosti [6].

Putevi poboljšanja i redizajna fleksibilnosti

Iz navedene tipologije preduzeća moguće je izvesti različite puteve povećanja, redizajniranja fleksibilnosti (Slika 8) i suočavanja preduzeća sa različitim stepenima turbulentnosti okruženja. Tipologija nivoa, odnosno forme (rigidna, planska, fleksibilna, haotična) važna je za proces komponovanja miksa fleksibilnosti (operativne, strukturne, strategijske), kao i za kreiranje fleksibilnih resursa.

Nova preduzeća ili preduzeća sa novom poslovnom aktivnošću tj. proizvod/tržištem mogu funkcionisati "haotično" radi razvijanja odgovarajućih sposobnosti i kapaciteta. Takvo haotično stanje izgubljenih ili nerešenih odnosa je organsko, pa haotična preduzeća reaguju lako na promenu okruženja ali je to reagovanje slabo i neefikasno. Za njih je važno da poboljšaju organizovanost i fokusiranost, da bi se, uslovno rečeno, "izdigla" iz haotičnog stanja u stanje fleksibilnosti. Potrebna im je odgovarajuća sposobnost za postizanje određenog stepena *strategijskog fokusa*. Sa povećanjem stepena predvidljivosti promena u okruženju, fleksibilno preduzeće se suočava sa "krizom", jer pokazuje tendenciju kretanja ka planskoj formi. Ono mora da bude efikasnije u svom funkcionisanju, da bi moglo da izvuče koristi od promena koje je prethodno uvelo i tako što duže ostalo fleksibilno. Preduzeće treba da se transformiše na način koji mu dopušta da koristi postojeće znanje i mogućnosti. Takav transformacioni proces može se nazvati *sazrevanjem*. Taj proces zahteva profesionalizaciju i institucionalizaciju "pameti" kao i izuzetno razvijenu funkciju prikupljanja i obrade informacija iz interne i eksterne sredine. U ovoj fazi preduzeće treba da poboljša svoj kapacitet planiranja, monitoringa i kontrole situacije i da primenjuje sve odluke i procedure koje će pomoći da se smanje negativni efekti okruženja. Kroz proces sazrevanja preduzeće prelazi u plansku formu.



Slika 8. Trendovi birokratizacije (rutinizacije) i revitalizacije [4]

Procesom prilagođavanja i rafinisanja resursa radi efikasnijeg korišćenja vremena i efikasnijeg reagovanja na sve situacije (prilike), plansko preduzeće se izlaže opasnosti gubljenja strategijske i strukturne fleksibilnosti, jer se usmerava na stvaranje velikog broja operativnih procedura i rutina, odnosno na povećanje operativne fleksibilnosti. Na taj način preduzeće kroz tzv. *stagnaciju* postaje rigidno. U tom procesu, rutinizacija uslova (resursa) vodi birokratizaciji, isticanju tradicionalizma, otporu promenama, jednom rečju - konzervativizmu. Znači, sa smanjenjem turbulentnosti okruženja i povećanjem predvidljivosti, preduzeće može pokazati trend ka birokratizovanju, koji je štetan po njega. Posledice stanja rigidnosti (birokratizovanja) su smanjeno akcentovanje proizvodno-tržišnih inovacija, nepreduzimanje rizika i novih akcija, kao i napuštanje proaktivnog stava prema okruženju. Na taj način, transformacioni proces rutinizacije upada u svoju zamku - rigidnu formu.

Mnoge velike korporacije na zapadu shvatile su da su otišle predaleko u svom procesu rutinizacije i da su postale ekstremno birokratizovane-rigidne. One žele revitalizaciju s ciljem ostvarivanja većeg stepena fleksibilnosti i mogu se modelirati u fleksibilne forme balansirajući korporativnu disciplinu sa preduzetničkom kreativnošću i inovativnošću. Naravno, taj proces traži vreme, ali i on ima svoje zamke i rizik, a to je prelazak u haotičnu formu. Prelaz iz rigidne forme u plansku naziva se *profesionalna revitalizacija*, a ostvarivanje višeg nivoa fleksibilnosti podrazumeva prelaz iz planske u fleksibilnu formu - *preduzetnička revitalizacija*.

* * *

Zaključuje se da je potrebno sačuvati uspešnost poslovanja preduzeća i to upravljanjem kružnim procesom transformacije u relaciji planska-fleksibilna forma ili fleksibilna-planska forma, neprekidno usklađujući mogućnosti preduzeća sa promenama u nivou turbulentnosti okruženja. Glavna poruka preduzećima za dobre izgleda za uspeh je da se treba kretati između planske i fleksibilne

forme u procesu promena i "štititi" se od ekstremno rigidne ili haotične forme. Realizacijom ciljeva povećanja fleksibilnosti resursa i sposobnosti preduzeća ostvaruju se i ciljevi povećanje njegove ukupne poslovne efikasnosti.

Literatura:

- [1] Volberda H., (1992), *Organizational Flexibility: Change and Preservation – A Flexibility Audit and Redesign Method*, Groningen Wolters – Noordhoff
- [2] Ahmed P., Hardaker G, Garpenter M. (1996) *Integrated Flexibility-Key to Competition in a Turbulent Environment*, Long Range Planning, Vol. 29, No. 4, str. 562-571.
- [3] Volberda H., (1999) *Bulding The Flexible Firm – How to Remain Competitive*, Oxford University Press
- [4] Volbreda H., (1997) *Building Flexible Organizations for Fast-moving Markets*, Long Range Planning, Vol. 30, No. 2, str. 169-183.
- [5] Genus A., (1995) *Flexible Strategic Management*, Chapman & Hall, London
- [6] Aggarwal S. (1997) *Flexibility Management: The Ultimate Strategy*, Industrial Management, January-February, str. 27-31
- [7] Krstić B. (1998) *Fleksibilnost kao opcija strategijskog menadžment u uslovima dinamičnog okruženja*, Poslovna politika, Septembar, str. 42-47.
- [8] Krstić B., Jablanović V., (1998) *Značaj integralne fleksibilnosti za efikasnost preduzeća*, SymOrg '98, VI Međunarodni simpozijum "Okruženje, menadžment, konkurentsnost", str. 357-362.
- [9] Krstić B., Jablanović V., (1998) *Metodi i mehanizmi redizajniranja fleksibilnosti preduzeća*, u: *Upravljanje ključnim aspektima transformacije preduzeća*, Ekonomski fakultet - Kragujevac, str. 100-110.