

Др Анђелко С. Лојпур \*

## **УПРАВА ПРЕДУЗЕЋА - ТРАЖЕЊЕ ФОРМУЛЕ УСПЈЕХА**

*Жељама ништа није  
учињено, само дјелом.*

### *Уводне напомене*

Управу предузећа (менаџмент и управни одбор) чине особе које су задужене да ефикасно и ефективно организују пословање путем координације и контроле расположивих ресурса. Менаџмент предузећа усмјерава своје напоре према заједничком циљу власника капитала и запослених, укључујући и остале интересне групе. Међутим, досадашња искуства у процесу трансформације привреде показују да се домаћи менаџмент наметнуо као једно од кључних ограничења. Чини се да су наши руководиоци схватили да је стратегија преживљавања предузећа кроз разне форме као што су међусобна задуживања, директна размјена роба, неплаћање обавеза, принудни одмори и сл., могућа још извјесно вријеме.

Тражење формуле успјеха подразумијева излазак из надреалистичог сна, те да разум заузме високо мјесто. Међутим, све оно што се досада дешавало на плану управљачке трансформације није довољно да бисмо били увјерени да ће ствари поћи новим смјером. Стиче се утисак да још живимо под рушевинама идеала и вјере формиране у самоуправном социјализму.

Такође је потребно указати да су потешкоће са којима се суочавамо на плану трансформације привреде до сада најчешће биле веће него наше могућности да их превладамо. Стога се, у складу са задаћом овог савјетовања, оправдано намеће питање: како су се у трансформисаним предузећима снашли менаџери и чланови управних одбора, односно, да ли је у нашим условима функци-

---

\* Економски факултет, Подгорица

ја управљања коначно на путу уобличавања и поимања какво су-срећемо у савремено организованим предузећима.

Да ли би нека предузећа пропала да су их имали други људи, односно људи који су знали формулу успјеха? Засигурно не. Уједно, може се констатовати да ће бити доста тешко садашњи менаџмент у нашим предузећима из законске фикције „превести” у орган од кога ће запослени и окружење имати користи. И поред тога још се споро пробија спознаја да су руководиоци у предузећу најскупље производно средство.

Намјера нам је да у овом раду скренемо пажњу на неке од проблема на плану управљачке трансформације и у императивној форми назначимо могућност њиховог превладавања.

### *Илузије или проблеми тражења формуле успјеха*

Једини избор који стоји пред управом предузећа јесте да ли свој посао ради добро или лоше. Не може се избјећи задатку, истиче Р. Drucker. С правом се поставља питање: Какво је стање у трансформисаним предузећима, и да ли су искоришћене предности тог поступка?

Све предности које једно предузеће спровођењем процеса трансформације стиче могу бити поништене уколико његова управа није пронашла формулу успјеха, тј. уколико је неспособна. Комплексно окружење не тражи нове теорије, већ људе који знају размишљати стратешки и то провести у дјело. Јапанска искуства показују да су јапанску привреду у свијет успјеха увеле не само квалитетне пословне стратегије, већ прије свега пословни стратегии, дакле људи свјежих идеја и иновативног духа. Многи руководиоци често скупо плаћају спознају да успјех предузећа зависи, прије свега, и највише, од њих самих.

Механистички концепт дјеловања економских законитости формиран у условима релативно стабилног окружења још је доминантан у већини наших предузећа. Гледано у цјелини управа предузећа, при чему посебно мислимо да менаџмент још увек мање даје предузећу него што од њега добија. Нема сумње да су друштвена и нетрансформисана предузећа посљедња уточишта гдје се неспособни руководиоци, потпомогнути још неспособнијом управом, угодно осјећају.

Менаџмент и управни одбор су данас суочени са потешкоћама, јер многа до јуче „провјерена” рјешења не дају резултате. Такође, нестали су комитети, синдикати као њихова продужена рука, а и држава је све мање спремна и у могућности да покрива њихов немар и неспособност. Но то није све. Посебно су опасне илузије којих нису поштеђени ни руководиоци у тржишним привреда-

ма, а које, у нашим условима, звуче још озбиљније. Ради се о бројним илузијама које у пракси попримају карактер заблуде и по правилу резултирају пословним промашајима, а понекад и ликвидацијом предузећа. Најчешће су то:

1. Илузија о величини: Наше велике димензије ће нас спасити.
2. Илузија о спољњем заштитнику. Нека институција споља (држава или неко други) пружиће нам заштиту.
3. Илузија о успјешности. Успјешне и добро вођене организације у прошлости не западају у кризу.
4. Илузија о подијељеној одговорности. Управљање кризом и одговорност је посао неког другог.
5. Илузија о непредвидивости. Кризу је немогуће предвидјети.
6. Илузија о превисокој цијени. Успјешно управљање и антиципирање проблема је прескупо и др.

Наравно, овдје нијесмо ни изблиза исцрпили све могуће врсте илузија које се могу појавити у пракси. Намјера нам је била прије свега да упозоримо на њихову бројност, разноврсност и провјерено сазнање да кризе нијесу поштеђене ни оне највеће и најуспјешније компаније. Од управе предузећа се очекује да правовремено реагује на појаву кризне ситуације.

Управа предузећа најчешће заборавља да водити предузеће значи пливати против матице. Ко то заборави и не плива добро однијеће га матица. У том смислу се, када је ријеч о домаћем менаџменту, за сада нужном означава потреба за превазилажењем кризе знања и помањкања одговорности за резултате.

### *Ограничења и слабости у раду управних одбора*

СТИЦАЊЕ СУПЕРИОРНИХ КОНКУРЕНТСКИХ ПРЕДНОСТИ МОГУЋЕ ЈЕ ЈЕДИНО У ПРЕДУЗЕЋИМА КОЈА ИМАЈУ СПОСОБНУ УПРАВУ. ЉУДИ СТВАРАЈУ ПРЕДУЗЕЋЕ И РУКОВОДЕ ЊИМЕ, НИЈЕСУ ТО НИКАКВЕ БОЖАНСКЕ СИЛЕ, ИСТИЧЕ Р. DRUCKER. Неуспјех предузећа је неуспјех управе.

Управа предузећа је често заокупљена тривијалним проблемима, док се прави проблеми скривају испод површине, свјесно избјегавају и прерушавају. У већини предузећа евидентни су знаци препуштања околностима, контрадикције, несигурности и нерационалног коришћења ресурса.

Кључне слабости које се најчешће манифестују у раду управних одбора у трансформисаним предузећима су:

- чланови управних одбора недовољно или скоро никако не познају своје предузеће (срце предузећа или ланац вриједности),
- ради се о људима чија се моћ заснива на прошлости,

- недостатак одговорности уопште и колективна одговорност,
- појединим члановима управних одбора нијесу одређена појединачна подручја ангажовања,
- управни одбори не контролишу предузеће у цјелини,
- центри моћи су често ван предузећа,
- чланови предузећа немају професионалне моћи коју имају експерти,
- недостају им знања из менаџмента и предузетништва,
- често се дешава да се опстанак замијени успјехом,
- умјесто плановима за будућност, управни одбори се баве текућим проблемима,
- предузећа више западају у послове него што у њих припремљена улазе,
- ради се о нефлексибилној управи,
- управа је окренута себи,
- вјеровање у општи опоравак привреде је присутније него у конкретне акције управе предузећа,
- присутно је самозадовољство и недостатак осјећаја хитности за брзо дјеловање упркос постојању великих проблема,
- политиком и дјелатношћу најчешће доминирају лични ставови једног појединца - директора,
- евидентан је недостатак ваљане комуникације између управе и запослених,
- мјесечни извјештаји не постоје, извјештај за управу су нетачни и неујерљиви, по правилу касне и сл.

### *Напог на оґраничења*

Стратешка ефективност је императив за управу. Управа предузећа мора бити способна да размишља и да се понаша стратешки. Чланови управе морају знати размишљати стратешки, да би направили помак у односу на конкуренцију. То би значило да морају бити тржишно освијешћени. Управа мора бити господар стратешких промјена да би се предузеће кретало према будућности.

У управним одборима предузећа потребни су људи који се неће подударати са руководством предузећа, људи који на проблеме гледају другачије и који знају да постављају питања.

Да би се стање у погледу квалитета функционисања управе предузећа унаприједило, потребно је:

- инсистирати на директорију „аутсајдера”, када већина чланова нијесу службеници предузећа,- са економије обима прећи на

могућност опслуживања више сегмената тржишта кроз модуларну производњу.

- са солистичког наступа према окружењу прећи на сарадњу са партнерима,

- прихватити виши ниво професионализације,
- са дубоке прећи на плитку организациону структуру,
- јачање и ширење центара одговорности,
- са квантитета прећи на квалитет раста предузећа,
- солуција „производити“ замијенити солуцијом „куповати“,
- са домаћих прећи на међународне стандарде успешности и сл.

На крају, управљачкој кризи у трансформисаним предузећима допринијело је и стварање разних квазикорпоративних облика и појава холдингманије.

### *Закључна разматрања*

Формалноправна промјена својинског статуса предузећа и њихово претварање у акционарско друштво само по себи не значи много.

Недавно усвојени Закон о приватизацији представља значајан показатељ ријешености државе да настави и убрза процес трансформације. Нашу невјерицу у крајњи исход тог процеса буди већ констатована продубљена криза рада управе предузећа. Стога је од велике важности да се активирају резерве садржане у управљачком процесу јер се стичу без додатних улагања и, коначно, отклањају сумње у погледу оправданости процеса трансформације.

Andjelko Lojpur, Ph. D.

## COMPANY'S MANAGEMENT - SEARCHING FOR SUCCESS FORMULA

### Summary

Pro-forma legal changes of ownership status of a company and its transformation into a sharholding company do not mean a lot by themselves.

The Privatization Act that has recently been passed is a significant indicator of the state's commitment to continue and speed up the transformation process. Our doubts about the outcome of this process are stirred up by established profound crisis of management in companies. Consequently, it is very important to active resources that are part of managing process because these resources are acquired without additional investments and, finally, they dispel all doubts about justificaton of transformation process.

