

**OD SAMOUPRAVNOG RUKOVOĐENJA DO KAPITALISTIČKOG
KVAZI-MENADŽMENTA - NEDOVRŠENA TRANZICIJA MENADŽMENTA**

**FROM SELFMANAGEMENT TO CAPITALISTIC QUASI MANGEMENT -
UNFINISHED TRANSITION OF MANAGEMENT**

*Andjelko S. Lojpur*¹

JEL Classification: G 34; M 12; P 29;

Original Scientific Papers

Primljeno / Received: October 07, 2012

Prihvaćeno / Accepted: February 21, 2013

Rezime

Posmatran u globalu, proces privatizacije bivših državnih i društvenih preduzeća u postsocijalističkim zemljama je za sada uglavnom reafirmisao institucionalni osnov kapitalističkog modela preduzeća i preduzetništva. Međutim, sve to sa izuzetkom manjeg broja zemalja, nije rezultiralo adekvatnim reformskim učincima, bolje reći, učinci su još uvijek daleko ispod očekivanja zaposlenih i u privatizovanim preduzećima i građana uopšte.

Na samom početku procesa privatizacije samoupravni „menadžeri“ u preduzećima su se našli u pasivnoj ulozi koja je veoma brzo poprimila destruktivan karakter. Može se zaključiti da problem opstanka preostalih privatizovanih preduzeća ostaje i dalje otvoren, a najčešće se vezuje za nizak kvalitet menadžmenta i korporacijskog upravljanja. Iz toga proizlazi da je uspostavljanje uprave sposobnih u privatizovanim preduzećima nužnost u novonastalim uslovima.

Ključne riječi: *menadžment, tranzicija, korporacijsko upravljanje, bord direktora, performanse.*

Abstract

Generally, the process of privatization of former state and social enterprises in post-socialistic countries has mainly reformed institutional basement of capitalistic model enterprise and entrepreneurship. However, except the small number of countries, it has not resulted in adequate reform effects, more precisely, the effects are still far below the expectations of employee even in the privatized enterprises and citizens in all.

At the beginning of the privatization process of selfgovernment “managers” in companies have found themselves in a passive role, which is very quickly took on a destructive character. It can be concluded that the problem of the survival of the remaining privatized companies remains open, and most often associated with low quality of management and corporate governance. It follows that the establishment of governance capable of privatized enterprises necessity in the new conditions.

Key Words: *management, transition, corporate governance, board of director, performance.*

¹ Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet Podgorica, e-mail: andjelko@ac.me

1. UVODNE NAPOMENE

Pođimo od toga da upravu preduzeća čine osobe koje su zadužene da efikasno i efektivno organizuju poslovanje putem koordinacije i kontrole raspoloživih resursa. Pri tome, menadžment preduzeća usmjerava svoje napore prema zajedničkom cilju vlasnika kapitala i zaposlenih, uključujući i ostale interesne grupe. Još šire posmatrano, uspješne korporacije trebaju vrhunsko korporativno upravljanje, jer samo ako se korporacijom dobro upravlja ona će i napredovati, što zahtjeve koji se postavljaju pred današnje menadžere čini još kompleksnijim.

Po nama, većim dijelom iznuđena vjera u tranziciju, ili privatizaciju kao njen esencijalni pokretački faktor, posmatrana kao politički, ekonomski, ideološki, pa svakako i kulturni projekat nametnula se kao globalni fenomen devedesetih godina. Naime, ne samo u zemljama Istočne i Centralne Evrope, već širom svijeta nacionalne vlade vratile su u "privatne ruke" brojnu i raznoliku državnu imovinu, od električnih centrala do zatvora, od telekomunikacija do vrtića, od željeznice do obrazovnih institucija².

U smislu prethodno kazanog, jasno je da su sposobnosti menadžmenta koje se tiču kreiranja misije, vizije, ciljeva preduzeća, zatim izbor strategije i dizajniranje kvalitetne organizacione strukture, te njihova implementacija, odnosno upravljanje promjenama u cjelini i sl., samo neki od brojnih i bitnih zahtjeva koji se postavljaju pred upravu preduzeća kako bi se obezbijedio kontinuirani uspjeh i preduzeće osiguralo od iznenađenja. Ovim se opravdanim i već na početku ovog rada otvara ključno pitanje da li je u postranzicionim, dakle i domaćim uslovima funkcija menadžmenta konačno na putu uobličavanja i poimanja kakvo susrećemo u savremeno organizovanim preduzećima. Kada smo na "domaćem terenu" čini se da su naši menadžeri shvatili da je strategija preživljavanja preduzeća kroz razne forme kao što su međusobna zaduživanja, neplaćanje obaveza, direktna razmjena roba, pomoći od države, odnosno Vlade, prinudni odmori i sl., moguća još izvjesno vrijeme.

Čak i tamo gdje se začeo, danas se zbog nezadovoljstva brojnih stejkholdera mogu čuti veoma kompetentne ocijene tipa „*Menadžment je zastareo*“³. Kao i motor sa unutrašnjim sagorijevanjem, on je tehnologija koja je u velikoj mjeri prestala da se razvija, a to nije nimalo dobro zato što menadžment – sposobnost da se raspoređuju resursi, prave planovi, programira posao i podstiče ulaganje napora – jeste ključan za ispunjavanje svrhe postojanja ljudske vrste. Kada je manje uspješan nego što bi mogao biti ili nego što treba da bude, svi plaćamo cijenu“. Ili, pak, tražiti od menadžera da manje upravlja je isto kao tražiti od stolara da zakuca manje

² Politika privatizacije u svjetskim okvirima je kao koordinirana aktivnost neke zapadne vlade postala prepoznatljiva realizacijom ekonomske politike konzervativne vlade M. Thatcher u V. Britaniji krajem 70-ih godina. Spomenuti program bio je u osnovi usmjeren na likvidaciju državnih preduzeća ili na njihovu prodaju akcionarima.

³ Gari Hamel (u knjizi „*Menadžment budućnosti*“), inače jedan od vodećih svjetskih eksperata za poslovnu strategiju, gostujući profesor strateškog i međunarodnog menadžmenta na London School of Commerce.

eksera ili da direktora srednje škole molite da manje edukuje svoje učenike, to je njihov osnovi posao, ističe G. Hamel. Ali sam nadzor, kruti planovi, sveobuhvatne procjene stroge politike, obavezne procedure, ukratko cjelokupna premisa menadžmenta da „*otac zna najbolje*“ je antiteza izgradnje kompanije punih sljedbenika s velikom energijom, koji su i dalje pomalo buntovni, ističe dalje prethodno spomenuti autor. Drugo, naš polazni stav se može iskazati i na način da traženje trajne “formule uspjeha” nužno podrazumijeva promjenu ponašanja uprave većine (i) naših preduzeća i prihvatanje saznanja o promijenjenoj paradigmatškoj osnovici funkcionisanja preduzeća gdje znanje postaje najizdašniji resurs, odnosno uvažavanje koncepta “organizacije koja uči” i “instaliranje” menadžmenta znanja, “inteligentnog preduzeća”.

Inače, kada su u pitanju postprivatizacijska iskustva zemalja u tranziciji, sa ove vremenske distance se nedvosmisleno nameće zaključak da privatizacija sama po sebi ne rješava problem kvaliteta korporacijskog upravljanja, kvaliteta menadžmenta u cjelini i menadžerske motivacije za veće učinke, a time i konačne ekonomske učinke bilo na makro ili mikro nivou. Tako npr. dosadašnja iskustva pokazuju da su posebno slabe performanse u pogledu stabilnosti i privrednog rasta imale zemlje koje je u prvim godinama tranzicije karakterisao pravi vakuum u institucionalnom pogledu. Radi se o periodu između socijalizma i građanskog društva, inače, od pojedinih autora označenom kao “sistemski” ili “*privatizacioni vakuum*”.

Spomenuti “*privatizacioni vakuum*” nikako ne znači da pravni “sistem” nije funkcionisao, već da u procesu tranzicije novouspostavljena institucionalna infrastruktura nije predstavljala pouzdanu osnovu na kojoj su mogli da se uspostave prijeko potrebni tržišni mehanizmi kakvim se mogu smatrati kvalitetno korporacijsko upravljanje i njegov esencijalni element, kalitetan menadžment. Ujedno, opterećena refleksom kolektivne samoodbrane prema tržištu, što je logična posljedica samoupravnog socijalizma, nije bilo logično za očekivati da preduzeća (privatizovana) i privreda u cjelini u kratkom roku pokažu istinske znake trajnog oporavka, a takva situacija je najviše pogodovala novoj klasi menadžera, koji se nisu odmakli dalje od kvazi-menadžmenta⁴. Otuda smo u ovom radu, podjednako vođeni teorijskim i praktičnim saznanjima, pokušali da odbranimo tezu da uspješna korporacija treba vrhunski menadžment i kalitetan sistem korporacijskog upravljanja. Bolje reći, autor ovog rada ima za cilj da i dalje drži otvorenom “*crnu kutiju*”, sada već možemo reći lošeg korporacijskog upravljanja u ekonomijama u tranziciji, na način što će naznačiti i analizirati jedan broj uzroka i konsekvenci ponašanja menadžmenta, stim što se zaključci

⁴ Po nama, radi se o „samonikloj klasi“ kojoj je menadžment samo na usnama, a klasika u glavama (preporučana formulacija od prof. I. Adičesa). U prilog navedenoj tezi navodimo i sljedeće mišljenje: „Još veći pobornici liberalnog ceđenja radne snage zarad povećanja profita jesu tajkuni, koji česti izjavljuju kako su naši radnici lenji i razmaženi. Tek se za njih ne zna na kom su se to svetskom tržištu dokazali, šta su proizveli, koju poslovnu inovaciju su sproveli, sem ne baš inventivnog otimanja narodne imovine. Za razliku od njih, lako je pokazati šta su to novo u svet poslova uneli Bil Gejts, Voren Bafet, pa čak i kontroverzni bogataši 19. veka, kao Rokfeleri i Rotšildi“, P. J. Marković, Politika, Beograd, 3.maj, 2012.g.

zasnivaju većim dijelom na iskustvima drugih zemalja u tranziciji, a manje na primjeru Crne Gore.

2. MENADŽMENT KAO NAJSLABIJA KARIKA U PROCESU KORPORACIJSKOG UPRAVLJANJA

„Preduzeće“, kako je to već davno istakao P. Drucker, „jedva može biti bolje nego što je njegova uprava. Jedini izbor koji stoji pred upravom preduzeća jeste da li svoj posao radi dobro ili loše. Ne može se izbjeći zadatku“, ističe P. Drucker. Danas se nesumnjivo na primjerima velikih i uspješnih korporacija potvrdilo da je kvalitet korporacijskog upravljanja važan izvor konkurentске prednosti preduzeća. U prilog tome govore nalazi brojnih empirijskih istraživanja koja pokazuju da postoji visok nivo pozitivne korelacije između kvaliteta korporacijskog upravljanja i učinaka preduzeće mjenjenih finansijskim pokazateljima, zadovoljstvom korisnika i sl.

Sve potencijalne prednosti koje preduzeće u procesu funkcionisanja može da efektuira mogu biti poništene ukoliko je njegova uprava nesposobna. Kompleksno okruženje ne traži nove teorije, već ljude koji znaju razmišljati strateški i to provesti u djelo. Tako npr. japanska iskustva pokazuju da su japansku privredu u svijet uspjeha uvele ne samo kvalitetne poslovne strategije, već prije svega poslovni stratezi, dakle ljudi svježih ideja i inovativnog duha. Mnogi rukovodioci često skupo plaćaju spoznaju da uspjeh preduzeća zavisi, prije svega, i najviše, od njih samih. Usko povezano sa tim, treba napomenuti, da su istovremeno i modeli zapadnog korporacijskog upravljanja bili u tako velikim mijenama da se opravdano postavlja pitanje može li se uopšte govoriti o jasno izdiferenciranim modelima koji bi se kao „formula spasa“ mogli preporučiti zemljama u tranziciji. Na kraju, ima mjesta zaključku da se privatizacija u zapadnim zemljama odvijala unutar izgrađenih institucija parlamentarne demokratije, institucija razvijenog tržišnog sistema i uz relativno brzu adaptaciju sistema na pojave kriza rasta, što nije bio slučaj sa zemljama u tranziciji koje su bile zahvaćene tzv. „privatizacionom pomamom“.

Nadalje, zvuči opominjuće da već dvije decenije dugo tranziciono iskustvo pokazuje da pojam „korporacijskog upravljanja“ koji je objektivno mogao da otklani brojne nedorečenosti procesa tranzicije, još uvijek nije dovoljno jasan, posebno kada se radi o raznim modalitetima upravljanja i kontrole u „noviformiranim korporacijama“ u privredama u tranziciji, dakle ono što bi u najkraćem morala biti ključna zadaća menadžmenta. Ovim, već u uvodu otvoreno pitanje posebno dobija na značaju pođe li se, po nama, od prihvatljive konstatacije da se uzroci nedovoljno brzog oporavka pojedinih preduzeća i privrede u cjelini u zemljama u tranziciji, dobrim dijelom vezuju upravo za činjenicu da menadžment loše radi svoj posao. U najširem smislu tog pojma, a u skladu sa svrhom ovog rada, korporacijsko upravljanje možemo shvatiti kao sistem pomoću koga vlasnici preduzeća (akcionari ili imaoci udjela) kontrolišu menadžment kako bi time osigurali efikasno poslovanje

toga preduzeća i osigurali maksimalizaciju bogatstva njegovih vlasnika⁵. U tom smislu korporacijsko upravljanje označava rukovođenje, moć, dužnost i uticaj, odgovornost i nadzor, a u osnovici svih ovih aktivnosti se nalaze menadžment sadržaji. S tim u vezi logičnim se čini sljedeće pitanje: da li akcionari upravljaju efikasno svojom imovinom, na koji način i da li uopšte kontrolišu upravu koja radi ili bi trebala da radi samo u interesu vlasnika kapitala?

Efikasno korporacijsko upravljanje, prema mišljenju eksperata Svjetske banke, jedna je od ključnih pretpostavki uspješnosti privatizacije. Bolje reći, privatizacija mora stvoriti dovoljan broj vlasnika koji su motivisani za efikasno korišćenje resursa. Usko povezana sa tim je i spoznaja da promjene u strukturi vlasništva neće promijeniti ponašanje menadžmenta ako novi vlasnici nemaju dovoljno moći, inicijative i sposobnosti da stvarno nadziru upravu i usmjeravaju njihov rad u skladu sa njihovim interesima. Ovim se, mada u formi "naknadne pameti", može zaključiti da glavni cilj privatizacije u zemljama u tranziciji nije mogao biti jedino I po svaku cijenu eliminacija državne ili društvene svojine, što je npr. bio slučaj sa "vaučerizacijom", nego je to, prije svega, spajanje nove vlasničke strukture s efektivnim menadžerskim strukturama što treba da rezultira adekvatnim korporacijskim uspjehom, podjednako na mikro nivou (preduzeće) i makro (nacionalna ekonomija).

Decenijski ili čak vjekovno duga Zapadna iskustva nedvosmisleno pokazuju da privatizacija neće sama od sebe riješiti problem korporacijskog upravljanja i menadžerske motivacije. Pored toga, brojni su dokazi da i zemlje tržišne privrede, posebno tokom tekuće ekonomske krize iznova uočavaju veličinu problema korporacijskog upravljanja, s tim da su dva pitanja posebno bitna: odnos između uprave i akcionara i problem transparentnosti. Tako se, npr. još početkom devedesetih rasplamsala, a i sada je još goruća rasprava u američkim poslovnim i stručnim krugovima oko efikasnosti američkog modela korporacijskog upravljanja. U osnovi ove rasprave našla se teza M. Portera⁶ da je američki model vođenja korporacije zbog "kratkotrajnih poslovnih poteza" i nedostatka dugoročne vizije u dubokoj krizi, i kao takav predstavlja jedan od ključnih faktora smanjenja konkurentnosti američke u odnosu na konkurentne privrede.

S druge strane, kada se radi o menadžmentu u tranzicionim ekonomijama, smatramo ga značajnim upravo zato što mnogima nedostaje. U tom smislu posebna pažnja u procesu korporacijskog upravljanja se upravo pridaje problemima koji proizilaze iz različite vlasničke, odnosno menadžerske uloge u savremenim korporacijama. U domaćim okvirima, zahvaljujući prije svega konstrukcionoj grešci modela samoupravnog socijalizma koji se zbog toga i nije mogao održati, globalna ocjena o menadžmentu mogla bi da glasi da je riječ o priličito amaterskoj, neprofesionalnoj djelatnosti za koju se najčešće još uvijek ne zna kome „pripada“ u predu-

⁵ U jednom novijem izvještaju se može naći da je "dobro korporacijsko upravljanje ono koje uzima u obzir sve učesnike u korporacijama u punoj mjeri (stakeholders)"; Committee on Corporate Governannce, London, 1998.

⁶ Raspravu je najviše podstao čuveni harvardski profesor M. Porter, svojim radom "America's Failing Capital Investment System", Harvard Business Review, 5/1992.

zeću⁷. U tom smislu, neke od najčešće ispoljenih slabosti u radu uprave koje se direktno tiču kvaliteta menadžmenta i korporacijskog upravljanja, i koje su se u proteklom periodu manifestovale u radu uprave preduzeća koja su prošla kroz tranzicioni period su:

- teško se u domaćoj „svijesti“ probija spoznaja da menadžment ima karakter tzv. „meke varijable“, odnosno da su vještine iz menadžmenta i preduzetništva, bolje reći znanja te vrste, u cjelini mnogo oskudniji resurs nego što je kapital;⁸
- uloga menadžmenta se u domaćim okvirima još uvijek pogrešno doživljava, najčešće kao puki produžetak „samoupravnog rukovođenja“,⁹ ili, bolje reći, nije se desila tzv. „menadžerska revolucija“ i sl., što dodatno umanjuje krajnji učinak menadžera;
- podjednako, kako u teoriji tako i u praksi, u poimanju menadžmenta značajno zaostajemo za zemljama tržišne privrede, pojam i znanje menadžera se nije ustalilo, sam pojam je preuzet iz nekih drugih oblasti i poprimio je vulgariзован karakter¹⁰;
- nova klasa „preduzetnika“ koja „kupuje“ preduzeća ne raspolaže potrebnim znanjima i vještinama iz menadžmenta i preduzetništva¹¹, uglavnom funkcionišu po principu „pokušaja i grešaka“, više se oslanjaju na „nemenadžerske“ faktore, bolje reći još smo daleko od konkurentnosti vladavine najsposobnijih pojedinaca, a stav o o uspješnom menadžeru kao vještom prevarantu je nerijetko dominantan;
- sporo zaživljava tzv. stejkholderski koncept, tako da današnji menadžeri lebde negdje između nekadašnjih samoupravnih direktora neograničenih privilegija i interesa novih vlasnika;
- nije došlo do potpunog razdvajanja vlasničke, nadzorne i izvršne funkcije, pri čemu se menadžment nerijetko javlja i kao najveći akcionar; a prisustvo vanjskih članova uprave se svodi na puko statiranje i sl.;

⁷ S obzirom na menadžersku osvještenost poslovnih ljudi zatečenih na poslovima menadžmenta, domaća iskustva pokazuju da se mogu identifikovati četiri grupe menadžera: menadžment osvješteni rukovodioci, kvazi-menadžeri, menadžment neosvješteni rukovodioci i „samonikli“ menadžeri.

⁸ Radi se o vlastitom stavu autora koji se temelji na nalazima T.Petersa i Watermana, odnosno modelu „7S“;

⁹ Npr. radi se o dugo prisutnim floskulama koje je iznjedrio samoupravni socijalizam kao što su: „radio ne radio svira mi radio“; „niko me ne može tako malo platiti koliko malo ja mogu raditi“, „to nije u opisu mog radnog mjesta“ i sl.

¹⁰ „Naši tajkuni su se skoro listom zaimali na vulgarnom korišćenju monopola i političke zaštite, pa čak i kriminalnog novca. Izmaknite im tu zaštitu i monopole i postavite ih u položaj da rade shodno svojim znanjima i vještinama. Dobili biste sredovečne ljude ne uvek jasnih kvalifikacija. Šta bi tako ogoljeni, bez privilegija, mogli da ponude svetskom tržištu“, ističe P.J.Marković, Politika, Beograd, 3.maj.2012.g.

¹¹ Prema istraživanju koje je objavila Švedska kraljevska akademija industrijskih nauka, znanje koje su menadžeri stekli 1994. je u 2000.godini činilo svega 20% njihovog cjelokupnog znanja. Razliku je trebalo nadomjestiti permanentnim obrazovanjem.

- ne funkcioniše tržište tzv. korporacijske kontrole; i kada donose loše odluke koje rezultiraju negativnim finansijskim posljedicama, zbog nedostatka funkcije kontrole menadžment rijetko biva zamijenjen boljim;
- prisustvo značajnog obima „radničkog akcionarstva“ otežava i usporava istinsko restrukturiranje preduzeća, što produžava agoniju i tzv. privatizacioni vakuum i odgovara menadžerima da iz preduzeća izvuku što više mogu;
- još uvijek je prisutan stav da se menadžment može „instalirati“ ili uvoditi zakonom i dekretima, pri čemu se u stvarnosti sve svodi na puko prepisivanje zakona i njihovu još lošiju primjenu, a odgađa se do daljnjeg „instaliranje“ prakse dobrog korporacijskog upravljanja kao prirodnog supstrata tržišne ekonomije;
- uprava, odnosno pojedini njeni članovi veoma slabo poznaju svoje preduzeće (lanac vrijednosti); dok je mjerilo učinka preduzeća u komandnoj ekonomiji bilo sasvim jednostavno, u budućnosti je potrebno iznaći novi obrazac za utvrđivanje mjerila učinka koji će osim finansijskih sadržavati i nefinansijske poglede na vrijednost preduzeća (npr. znanje zaposlenih);
- tzv. „kreativno računovodstvo“ (ili inovativno ili agresivno) je postalo sastavni dio prakse¹²; više se cijene pojedinci koji znaju „napraviti“ bilans uspjeha, nego stvoriti profit, uprava i menadžeri,
- pokazalo se u brojnim zemljama u tranziciji da su menadžeri, posebno oni u velikim korporacijama često u sprezi sa finansijskim institucijama, pravnim savjetnicima i revizorima što rezultira pronevjerama i skandalima;
- korporativno upravljanje¹³ i kontrola za masu novopečenih akcionara, vlasnika privatnog biznisa, države i sl., u zemljama u tranziciji, predstavlja još uvijek apstraktan i nejasan concept, tako da se i među pragmatičarima i ekspertima korporacijsko upravljanje veoma često mješa sa strateškim i operativnim menadžmentom;
- evidentan je nedostatak transparentnosti koji se tiče dostupnosti informacija, podjednako manjiskim akcionarima i javnosti;
- nerijetko većinski akcionari pribjegavaju promjeni vlasničke strukture što se postiže emisijom novih akcija i sl.;
- kod članova uprave ne postoji izgrađen osjećaj za odgovornost i dominira kolektivna odgovornost; umjesto ka tržištu i potrošačima uprava je najčešće „okrenuta“ vladi i državi radi se najčešće o rukovodiocima čija se moć zasniva na prošlosti, a sve u cilju vantržišnog sticanja određenih koristi (engl. *Rentseeking*);
- preduzeća više zapadaju u poslove nego što u njih pripremljeno ulaze, uprava se bavi sama sobom, tj. sebi okrenuta uprava, preduzeće napuštaju preduzimljivi

¹² Eufemizam koji se odnosi na računovodstvenu praksu koja se razlikuje od propisanih računovodstvenih standarda.

¹³ U literaturi se ovaj koncept obično poima kao bavljenje problemima koji proizlaze iz „podvajanja“ vlasništva i kontrole.

- pojedinci, a posebno teško se probija saznanje da prvo mjesto neće zauzimati preduzeća s punom kasom nego ona s "najboljim" glavama;
- uprava zaboravlja da je potrebno planirati moral i disciplinu i podsticati samopouzdanje zaposlenih i drugo.
 - radno zakonodavstvo je nerazvijeno, a odnosi sa sindikatom su u formi „nezvanične“ zabrane djelovanja sindikata;
 - nisu razvijene adekvatne kompenzacione strategije za menadžere i članove uprave;
 - menadžerima u zemljama u tranziciji na ruku ide i nerazvijeno i plitko tržište kapitala, često umjesto relativne, većinski vlasnici teže postizanju dominantnog, tj. apsolutnog vlasničkog učešća, što u krajnjem vodi delistingu firmi, tako da se ne može provjeriti stvarna vrijednost akcija na berzi, ugroženi su manjinski akcionari i sl.

Na kraju, pridružujemo se onima koji su zaključili da je ekonomski rast u zemljama u tranziciji bio sporiji od očekivanog, ponajviše zato što privatizacija sama po sebi nije donijela očekivane promjene u procesu korporacijskog upravljanja¹⁴. Dodaju li se ovako saopštenom stavu i saznanja koja smo prethodno saopštili vezano za funkcionisanje menadžmenta, zaključak je da se proces korporacijskog upravljanja u tranzicijskim privredama ne može unaprijediti sve dok (D. Pučko): a) struktura vlasništva omogućuje menadžerima da zanemaruju interese vlasnika, b) interni vlasnici koji nisu zainteresovani za budućnost korporacije (čiji je primarni cilj lična zarada) budu dominantna vlasnička grupa, c) menadžeri budu donosioci svih važnih odluka, d) postojeće mogućnosti iskorištavanja povjerljivih informacija ne budu znatno smanjene, e) nadzornim odborima dominiraju insajderi, f) država i državni fondovi ne prodaju preostale vlasničke udjele, g) likvidnost tržišta kapitala ne poraste i h) zakonski okvir za zaštitu manjinskih akcionara ne bude pooštren.

Ima li se prethodno navedeno u vidu, zaključak bi mogao da glasi da je kvalitetan razvoj i uspostavljanje ekonomiji znanja primjerenog menadžmenta u funkciji nužne promjene svijesti i zaživljavanja tržišne privrede, te da će sve firme, prije ili kasnije proći kroz proces tranzicije (ne samo vlasničke), ali od kvaliteta menadžera zavisi da li će preživjeti. Međutim, da problema imaju i drugi, pa i oni najveći, pokazuje primjer kada su američki menadžeri početkom 80-ih godina opsjednuti problemima stagnacije američkih kompanija, požurili da prouče i usvoje praksu japanskog menadžmenta. Iako i nama ta zadaća predstoji to ne treba da nas obeshrabri, s tim da mi nemamo tradiciju na koju bi mogli da se vratimo i oslonimo dok tražimo nove i uspješnije modele.

¹⁴ Ovu tezu, pored drugih, u svojim radovima zastupaju A.Gregorič, J.Prašnikar, D.Pučko.

3. NOVA MENADŽMENT PARADIGMA PODRAZUMIJEVA POBOLJŠANJE PERFORMANSI MENADŽMENTA

Uspjeh preduzeća kao i ekonomski razvoj nije "Bogom dan". To što preduzeća ponekad uspijevaju da budu uspješna zahvaljujući nekim "nemenadžerskim vještinama" ili "naklonosti okruženja" ne može dugo trajati. Uspješnija su ona preduzeća čija je uprava na vrijeme shvata da je vođenje preduzeća težak posao. Stoga je, u procjeni kvaliteta funkcionisanja menadžmenta i, još šire, dometa korporacijskog upravljanja u ekonomijama u tranziciji, potrebno istaći da se kompletan ekonomski ambijent u posljednjoj deceniji radikalno promijenio, pri čemu je značajan broj građana stekao status akcionara, a pored njih na tržištu su se pojavili institucionalni i strateški investitori. Problem korporacijskog upravljanja se, pri tome, nikako nije mogao svesti jedino na uspostavljanje adekvatne mreže institucionalne infrastrukture, i nije se u potpunosti mogao identifikovati sa onim što „good corporate governance“ znači u zemljama tržišne privrede. Naime, već sa promjenom institucionalne osnove (korporacijsko pravo), tj. upravljačke i kontrolne funkcije, otvorio se niz pitanja koja se tiče potrebe uspostavljanja novog režima indikatora, zatim, uopšte, iskustva u toj vrsti poslovne prakse, poslovnih normi uopšte, poslovne etike i sl.

Početkom 20. vijeka menadžer je bio neko ko je odgovoran za rad podređenih, označavan je kao "bos", "gazda", "šef", on je u fabrici značio nivo, moć i vlast. Međutim, još je Tejlor smatrao da "vlast" u fabrici ne treba da bude zasnovana na vlasništvu već nastručnosti. Danas, pak, u uslovima revolucionarnih promjena i digitalizovane ekonomije organizacije svoju konkurentsku prednost sve više stiču zahvaljujući neopipljivoj imovini (*intangible assets*). Radikalne promjene zahtijevaju generativno učenje, što podrazumijeva napuštanje starih i uvođenje novih oblika kompetencije.

Za razliku od 20-ih, početkom 50-ih godina stvarna "definicija" menadžmenta i organizacije je, pod uticajem sve snažnijih i raznovrsnijih uticaja u globalnom svijetu, bitno promijenjena.

"Napraviti preduzeće od proizvodnih sredstava, to nije samo napraviti logički redoslijed i tada ukopčati struju kapitala, kao što su to pretpostavljali ekonomisti iz devetnaestog stoljeća. Potrebna je preobrazba proizvodnih sredstava. A to ne može da dođe od bezličnog proizvodnog sredstva kao što je kapital. Za to su potrebne rukovodeće snage, rukovodstvo",

ističe P. Drucker u već odavno njegovom kultnom dijelu "Praksa rukovođenja". Međutim, ono što se nije promijenilo je, da je menadžer i danas ostao odgovoran za primjenu i praktičnu izvođačku stranu znanja (P. Drucker).

U savremenoj globalnoj i digitalizovanoj ekonomiji, efektivno korišćenje znanja se nametnulo kao najizdašniji i postojani izvor konkurenstke prednosti preduzeća. Tzv. intelektualni kapital preduzeća predstavlja zbir znanja svih pojedinaca, kao i praktično prevođenje tog znanja u konkretne procese, marke proizvoda i u zaštitni znak (vid. šire, V. Milićević, ss. 42-46). Značaj znanja u posljednjih tri desetljeća je toliko porastao da znanje danas, ne samo da ima primat među proizvodnim faktorima, već je postalo najizdašniji faktor čitavog poslovnog procesa. Danas veli-

ke i uspješne kompanije angažovanjem nematerijalnih resursa primarno konkurišu u znanju. P. Senge je definisao pet "učeci" disciplina, koje bi svaka organizacija trebalo da razvija ukoliko želi da ima obilježja i da postane "organizacija koja uči".

Na kraju, ostaje nam da zaključimo da je ljudski kapital, ako je nekad to i pres-tao biti, iznova postao "duša" savremenog i uspješnog preduzeća. To znači da na tržištu ne pobjeđuju veliki, već oni koji su intelektualnu agilnost prihvatili kao pravilo svog ponašanja i to znali da prenesu na organizaciju. Dakle, ekonomija današnjice, u kojoj dominira "organizacija koja uči" okretaće se oko maštovito komponovane umne, a ne fizičke moći njenih predvodnika. Pored toga, da bi shvatili kompleksnost zadaće pred kojom se objektivno našao menadžment u tranziciji, zaključak je, da ako su preduzeće i čitave nacionalne ekonomije Zapada u jednos-trukoj tranziciji pomjerajući se od industrijskog društva ka društvu znanja, onda smo mi u najmanje dvostrukoj tranziciji. U tom smislu poučne su riječi P. Druckera, koji ističe da je u savremenom preduzeća preferencija "knowledge worker", a ne sirovine ili novac. "Budućnost je", kako dalje ističe spomenuti autor, "upravljanje znanjem - "knowledge management", a jedina komparativna prednost razvijenih je veća raspoloživost "knowledge workers-a". Pri tome, nema dvojbe, da je znanje bazični resurs i da jedino taj faktor može nadomjestiti škrtost u drugim proizvodni faktorima, što zadaću menadžmenta čini još kompleksnijom.

4. U KOM PRAVCU BI TREBALA DA IDE REFORMA MEHANIZAMA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Brojni su faktori koji opredjeljuju kvalitet izvršenja menadžerskih aktivnosti. Oni koji pri tome traže izlaz iz postojeće situacije konstatuju da su današnji menadžeri osjećaju zarobljeni između dva različita svijeta: čini im se da bar jednom nogom čvrsto stoje unutar korporativnog svijeta kojim još uvijek dominira tradicionalna menadžerska praksa, dok drugom ne smiju da ozbiljnije zagaze u još uvijek mutne i nejasne vode nematerijalnih poslovnih kategorija koje čine osnovicu svake organizacije. S toga, uspjeh menadžmenta, posmatran kao ključna pretpostavka uspjeha uprave kompanije, u najkraćem bi trebao da se ogleda u dostizanju visokih performansi organizacije, što znači da postojeće interne i eksterne mehanizme korporativnog upravljanje treba redefinisati; neke od prijedloga dajemo ovdje:

Društvena svijest i društveno odgovorna kompanija¹⁵; menadžment na društvenu odgovornost treba da gleda kao na obavezu čije ispunjenje prevazilazi ono što bi samo trebalo da se uradi prema zakonu. Mnoge kompanije praktikuju društvenu svijest; a kako bi društveno odgovoran menadžment izbjegao subjektivnost vlastitog razmišljanja učinjen je pokušaj da se unificira jedan broj principa koji bi bio od koristi u jednakom vrednovanju tih aktivnosti.

¹⁵ Evolucija društvene odgovornosti korporacija u početku je imala formu filantropije, a započinje 80-ih i 90-ih godina prošlog vijeka kada su mnogi podstaknuti primjerima milijardera poput B. Gates-a.

Etika u biznisu; Društvena odgovornost sobom nosi i etički imperativ i teži se dugoročnim ciljevima koji su dobri i za društvo. Ostvariti što veći profit je, izgleda, za brojne menadžere dovoljan razlog da se preskoče moralne ograde i zanemare etička stanovišta. Malo je dokaza koji ukazuju na to da društveno odgovorno i etičko poslovanja ugrožavaju ekonomsko poslovanja kompanije. Raditi prave stvari, tj. postupati odgovorno i etički nije uvijek lako, ali menadžeri bi ispravno postupili ako bi podsticali etičko ponašanje istovremeno sa planiranjem, vođenjem, kontrolom i organizovanjem.

Procjena organizacionih performansi; u funkciji potpune kontrole poslovanja menadžeri veoma brinu o organizacionim performansama kao krajnjem rezultatu svih organizacionih aktivnosti. Tako se kao najčeće mjere organizacionih performansi koriste produktivnost, organizaciona efektivnost i rangiranje u određenoj oblasti. Upravljanje performansama podrazumijeva korišćenje informacija od strane uprave o mjeranju performansi da bi se postigli pozitivni efekti u poslovnom sistemu, upravljanju procesima i organizacionoj kulturi. Priprema standarda za ocjenjivanje i razvoj standarda performansi može biti pripremljena od strane samih menadžera ili borda direktora.

Procjena finansijskih performansi kompanije; radi se uglavnom o tradicionalnim sistemima mjerenja finansijskih performansi preduzeća koji se oslanjaju na sljedeće metode kontrole: analizu finansijskih izvještaja, sistem racio brojeva, analizu prelomne tačke, budžet i reviziju. Međutim, činjenica je da tradicionalni finansijski pokazatelji imaju brojne nedostatke, kao npr: prikazuju rezultate prošlih aktivnosti, podstiču kratkoročno razmišljanje, nerazumljivi su za veći broj donosioca odluka, pojedine grupa obuhvataju samo jedan dio ukupnih performansi preduzeća i sl., tako da gledano u cjelini nisu adekvatni za usmjeravanje organizacije u složenom visokokonkurentskom okruženju.

Struktura borda direktora; odnos izvršnih i spoljnih direktora; reforma strukture borda direktora je nužna u smislu pomjerenja težišta, odnosno povećanja broja vanjskih u odnosu na unutrašnje direktore u ukupnom broju članova borda. Mjesta kao što su CEO, CFO, COO po pravilu mogu da pripadaju unutrašnjim direktorima. Međutim, dok su unutrašnji direktori zaokupljeni tradicijom i svojim idejama, mnoge stvari su spremni da „guraju pod tepih« jer su za njih direktno odgovorni, pretpostavlja se da će vanjski biti nezavisniji i objektivniji, te da će kompaniji staviti na raspolaganje svoju stručnost, umijeća, ugled, informacije i veze. Pored toga, današnji bord mora biti više otvoren, spreman na konstruktivnu atmosferu, da raspolaze sa više informacije, mora biti okrenut ka interesima vlasnika, da su spremni da saslušaju sugestije stejkholdera, a to je moguće ako se povećava broj vanjskih direktora, članova borda.

Procjena performanse generalnog menadžera; predstavlja jednu od najvažnijih funkcija koju bord obavlja i kao takva treba da bude sprovedena pošteno, sa pažnjom i objektivnošću. Generalni menadžer ima samo jedanog "gazdu", a to je upravni bord. Zbog toga je izuzetno važno da generalni menadžer bude ocijenjen od strane samo jednog šefa. Bord direktora je zainteresovan i odgovoran za perio-

dične procjene performansi menadžera što služi kao kontrolna mjera koju može da koristi bord direktora kako bi utvrdio da li menadžeri, npr. primjenjuju njegovu strategiju i da li je ona uopšte primjenjiva. Stvarna svrha procjene nije da se procijeni ličnost, nego da se razvije program koji će omogućiti poboljšanje performansi kompanije i potpunije efektuiranje potencijala menadžera.

Procjena performansi CEO i članova borda direktora: većina kompanija u kontinuitetu vrši procjenu svojih poslovnih performansi, učinka pojedinaca, pojedinih poslovnih jedinica, ocjenu timskog rada i sl. Međutim, mnogo je razloga zašto kompanije još uvijek ne prihvataju procjenu performansi CEO-a, članova i borda direktora u cjelini, mada je kvalitet borda direktora danas postao najvažaniji evaluacioni faktor za institucionalne investitore. Procjena performansi borda direktora je novijeg datuma i nije još dovoljno raširen fenomen¹⁶. Naime, procjena i samovrednovanje borda direktora treba jasno da ukaže na njihovu individualnu i kolektivnu odgovornost, zatim pruža im informacije šta treba mijenjati da bi bord postao efektivniji, ukazuje da li postoji direktna međuzavisnost između efektivnosti borda i profita kompanije, i na kraju omogućuje preduzimanje korektivnih akcija i usavršavanje performansi borda, što bi trebalo da doprinese poboljšanju ukupnih performansi kompanije.

Vještine koje se traže od menadžmenta u "novoj ekonomiji": odgovor na globalizaciju, upravljanje različitostima među zaposlenim ("*workforce diversity*"), povećanje kvaliteta i produktivnosti, davanje odgovora na nedostatak radne snage, poboljšanje odnosa sa kupcima, poboljšanje vještine ophođenja s ljudima ("*people skills*"), jačanje zaposlenog kao individue, rješavanje "privremenih problema", stimulisanje inovacije i promjena, pomoć zaposlenim u rješavanju konflikata, jačanje poslovne etike. Prethodnom treba dodati i zahtijev koji se odnosi na brz transfer najbolje prakse koja se sa globalnih tržišta brzo pomjera ka lokalnim učesnicima.

Kompensacione šeme menadžera¹⁷; radi se o internom mehanizmu korporativnog upravljanja. Opšte je uvjerenje da su današnji menadžeri preplaćeni u odnosu na ostvarene performanse organizacija koje vode. Posvećenost ostvarenju postavljenih ciljeva organizacije uprava postiže putem formalnog sistema nagrađivanja i posticanja, odnosno nagrada i plaćanja koja treba da podstiču i motivišu (*extrinsic motivation*). Tzv. sistem kompensacionih šema za menadžere treba postaviti tako da omogući istovremeno postizanje više ciljeva: privlačenje menadžera s tržišta rada, njihovu kratkoročnu stimulaciju, dugoročnu vezanost i zadržavanje u

¹⁶ Procjene pokazuju da je negdje oko 70% najvećih javnih kompanija u SAD uspostavilo formalni proces ocjenjivanja CEO-a, dok je negdje tek oko jedne četvrtine to isto uradilo kada su u pitanju performanse borda direktora.

¹⁷ U poslednjih 30 godina plate američkih izvršnih direktora rastle su 127 puta brže od radničkih. Plate su im od 1978. porasle za 72%, dok su plate radnika porasle samo 5,7%, sudeći prema najnovijem istraživanju američkog Instituta za ekonomske politike. Prošle godine su izvršni direktori zaradili oko 209 puta više nego njihovi radnici, dok je 1978. ta razlika bila „samo“ 26,5%, što znači da sve veći deo profita sebi uzimaju direktori. Taj se trend nastavlja usprkos činjenici da se produktivnost radnika u tom razdoblju povećala za čak 93%.

preduzeću, stimulaciju za strateško razmišljanje i vođenje, spremnost preuzimanja rizika, decentralizaciju dijelova preduzeća i sl.

Kontrola performansi menadžera od strane spoljnih akcionara: radi se o jednom od ključnih pitanja u procesu korporativnog upravljanja kada zbog raspršene svojine spoljni vlasnici ne mogu u dovoljnoj mjeri da kontrolišu performanse menadžera. Dobrim dijelom ovaj problem je moguće ublažiti, tako što će se: a) prihvatiti oslonac koju čini težnja menadžera da steknu i očuvaju sopstvenu poslovnu reputaciju; b) adekvatnim dizajniranjem kompenzacionih šema dovesti u vezu nagrađivanje menadžera sa interesima i učinkom korporacije; c) delegiranje kontrole nad menadžmentom ka upravnom odboru kao predstavniku vlasnika i prihvatanje tzv. koncepta *The Governed-Corporation Paradigm*; d) jasno definisanje fiducijarne dužnosti menadžera prema korporaciji, praćene i tužbama kada je menadžer prekrši; e) preuzimanje firme od strane drugih kada vrijednost firme zbog lošeg rada uprave padne ispod "realne"; f) redovna procjena performansi CEO, CFO, COO, generalnog direktora i članova uprave; g) pomjeranje težišta sa isključivog korišćenja finansijskih pokazatelja ka sveobuhvatnijim metodama, npr. ovdje zagovarani metod BSC-a; h) razni drugi oblici vlasničkog aktivizma, npr. borba za zastupničke glasove na skupštini akcionara, koncentracija vlasništva u rukama jednog ili manjeg broja akcionara i drugo.

Balanced Scorecard (BSC); metod koji se koristi za evaluaciju poslovnih rezultata s više aspekata, a ne samo na osnovu finansijskog. Najčešće se opisuje kao sistem povezanih i uravnoteženih ciljeva, mjera, ciljnih veličina i akcija što upravi omogućuje definisanje konzistentnih planskih aktivnosti kroz cijelu organizaciju do pojedinaca, a time i realizaciju njene vizije i strategije; Obuhvata četiri oblasti: finansijsko-ekonomsku perspektivu (*Šta očekuju shareholderi?*); perspektivu korisnika (*Koji su zahtjevi korisnika?*); perspektivu internih procesa (*Koji interni procesi su ključni i koje treba poboljšati ako bi se zadovoljili zahtjevi korisnika?*); perspektiva učenja i razvoja (*Kako da se organizacija strukturalno razvija i uči?*) Ako bord direktora želi biti efektivan u procjeni performansi CEO, CFO drugih menadžera, uključujući i članova borda, oni moraju imati znanja i ovladati alatima ne samo u pogledu finansijskih pokazatelja koji se u osnovi bave prošlošću, nego i u pogledu izbora strategije i ukupnog progressa kompanije koji se ispunjenjem njene strategije postiže.

5. ZAKLJUČAK

Polaznu tezu kojom smo menadžment u posttranzicionom periodu označili najslabijom karikom u procesu korporativnog upravljanja zasnivamo na dosta raširenoj spoznaji da je današnji vrli korporacijski svijet, pri čemu mislimo na menadžment u najširem smislu tog pojma, dakle i na članove upravnih odbora, zarobljen u „zlatnim lisicama“ biznisa, uz to najčešće vođen vlastitim interesima.

Nadalje, neoboriva je spoznaja da se osnovna načela funkcionisanja u uslovi- ma tzv. nematerijalne ekonomije i ekonomije znanja dramatično razlikuju od tradicionalnog poimanja stvaranja vrijednosti i poslovanja kompanija u cjelini. Ako je

ovim, a jeste, radikalno promijenjena paradigmataska osnovica funkcionisanja savremenih kompanija, budući da se materijalni resursi korištenjem troše, dok se suprotno tome znanje korištenjem uvećava, tada je nužno mijenjati i raspoložive menadžerske tehnike i alate. Time se, podjednako pred menadžere i članove uprave postavlja zahtijev da iznađu nove perspektive koje će počivati na novim ekonomskim temeljima, što u krajnjem znači da bi principi funkcionisanja menadžmenta i čitavog procesa korporativnog upravljanja trebalo da budu potpuno drugačiji od trenutno korištenih.

Ujedno, ostaje nam da zaključimo da su aktuelni menadžerski modeli, alati i vještine uglavnom temelje na zastarjelom načinu razmišljanja i mehanicističkom (inženjerskom) pristupu, koji se objektivno ne može kvalitetno aplicirati na nove faktore, tako da nije čudo što rezultati uglavnom izostaju. U tom smislu završićemo ovaj dio rada još jednim poučnim stavom P. Druckera, gdje kaže da

„današnje vođe moraju da prihvate činjenicu da interes akcionara izražen u jučerašnjem indeksu Dau Džons nije ono čime treba da se rukovodimo u vođenju kompanije. U narednih petnaest godina biće potrebno pozabaviti se i transformisati ne samo upravljanje, već i odgovarajuće koncepte i alate“.

To znači da u skladu sa osnovnim ciljevima privatizacije, te nužnu socijalnu pravednost u redistribuciji državnog (društvenog) bogatstva, visoko mjesto treba da zauzme kvalitetan menadžment i efikasno korporacijsko upravljanje u novostvorenim privatnim preduzećima.

LITERATURA

- Allee, W. (2007), „Novi alati za novu ekonomiju, 1. deo; Quantum 21. net; travanj.
- Blair, M.M. (1995), *„Ownership and Control, rethinking Corporate governance for the twenty-first century“*, The Brookings Institution.
- Berle, A.; Means, G. (1932), *„The Modern Corporation and Private property“*, New York.
- Conger, A. J. et al. (2000), *„Appraising Boardroom Performance“*, Harvard Business Review on Corporate governance; HBS Publishing; Boston.
- Coulter, M. (2009), *„Strategic management in action“*, prevod, Data Status, Beograd.
- Drašković, V., Lojpur, A.: *„The importance of the Institucional Framework in Regulating Corporate Social Responsibility“*, Abstracts of the Preceedings, International OFEL Conference on Corporate Governance; Dubrovnik, april 2013; ISBN 978-953-57413-1-2, .
- Drucker, P. (2006), *„Draker iz dana u dan“*, Asee Books, Novi Sad..
- Drucker, P. (2003), *„Moj pogled na menadžment“*, Stylos, Novi Sad.
- Ducker, P. (1995), *„Menadžment za budućnost“*, Grmeč, Beograd.
- Goldberg, J. (2007), *„Liberal Fascism“*; Penguin Books; London.
- Kreitner, R. (1989), *„Management“* Houghton Mifflin Company, Boston.
- Lojpur, A.A. (2011), *„Mogućnost primjene Porterovog modela generičkih strategija u procesu unapređenja konkurentnosti privrede“*, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Podgorica.
- Lojpur A. (1999), *„Menadžment“*, Ekonomski fakultet, Podgorica.
- Lojpur, A. (2004), *„Korporacijsko upravljanje u teoriji u praksi privatizacije“*, Ekonomski fakultet Podgorica, 2004.
- Lojpur, A., Lakićević, M. (2007), *„Nova menadžment paradigma i konkurentnost privrede u posttranzicionom periodu“*, Savjetovanje, Banja Vrućica.

Lojpur, S.A., Peković S. and Lojpur, A.A. (2011), „*The competition problems in countries of transition adoption of „new“ development economic paradigm as imperative*“, International Conference, Mostar.

Marković, P. (2012), „U svetu nestalnih poslova,,, Politika, Beograd, subota, 3.maj.

Miličević, V. (2000), „Novi koncept intelektualnog kapitala i konkurentnost preduzeća“, *Poslovna politika*, Beograd, br. 5.

Pound, J. (2000) „*The promise of the Governed Corporation*“; Harvard Business Review on Corporate governance; HBS Publishing; Boston.

Prahalad, C. K. i Hamel, G. (1990), „*The core competences of the corporation*“, HBRReview.

Tipurić, D. (2011), „*Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje*“, Sinergija, Zagreb,.