

Vesna Stojanović*

**UPRAVLJANJE KLJUČNIM ASPEKTIMA
TRANSFORMACIJE PREDUZEĆA**
(Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, 1999.
– Prikaz V Naučnog savetovanja)

U organizaciji Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Kragujevcu 26. novembra 1999. godine održano je V Naučno savetovanje "Upravljanje ključnim aspektima transformacije preduzeća". Na njemu su prezentirani najvažniji rezultati jednogodišnjeg istraživanja na makroprojektu *Upravljanje transformacijom preduzeća* koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnologiju Republike Srbije. Radovi su prezentirani u okviru sledećih oblasti: *Teorija upravljanja, Organizaciona transformacija, Marketing aspekti u upravljanju, Finansijska transformacija, Tehnološka transformacija, Metodi, modeli i tehnike u upravljanju*.

Imajući u vidu činjenicu da je transformacija složen proces radikalnih promena svih segmenata organizacije kojim se mora na adekvatan način upravljati, prva tematska oblast Savetovanja posvećena je nekim od značajnih aspekata teorije upravljanja. Adekvatno liderstvo, je svakako, jedan od najvažnijih faktora uspešnog sprovođenja transformacije, što podrazumeva formulisanje jasne vizije i motivisanje zaposlenih da se maksimalno angažuju na njenom ostvarenju. U savremenim organizacijama koje sve više postaju decentralizovane mreže umesto hijerarhijskih celina, lideri su razdvojeni od formalnog autoriteta, što dovodi do razvoja novih formi liderstva u kojima je akcenat na harizmi i interakciji sa sledbenicima. Najznačajnije determinante transformacionog liderstva bile su predmet uvodnog izlaganja prve tematske oblasti.

Poznato je da se odluka o sprovođenju transformacije, u najvećem broju slučajeva, javlja kao reakcija na već nastalu ili percipiranu kriznu situaciju u preduzeću. Kriza predstavlja opasnost za egzistenciju preduzeća i karakteriše se negativnim rezultatima poslovanja, stagnacijom i opadanjem aktivnosti uz rastuće troškove, što dovodi do porasta zaduživanja i zaoštavanja problema likvidnosti. U takvoj situaciji preduzeće je prinuđeno da odlučno i brzo reaguje, što rezultira konsolidacijom, kao

* Asistent-pripravnik Ekonomskog fakulteta u Kragujevcu.

inijalno uspešnim oporavkom koji je usmeren na kratkoročne profite, ili transformacionom promenom, usmerenom na dugoročne tržišne rezultate. Povezanost krize, konsolidacije i transformacije razmatrana je, takođe, u prvoj tematskoj oblasti. Kako se jedan od najznačajnijih eksternih uzroka krize naših preduzeća nalazi u ekonomskoj blokadi, to je na ovom Savetovanju posebna pažnja posvećena efikasnosti transformacije i osnovnim determinantama ekonomske aktivnosti preduzeća u uslovima ekonomske blokade.

Efikasno suočavanje sa zahtevima savremenog poslovnog okruženja podrazumeva promene u organizacionoj strukturi, stilu upravljanja i kulturi, ali prvenstveno poslovnoj strategiji. U okviru prve tematske oblasti analizirano je upravljanje stratejskim promenama, posmatrano sa stanovišta procesa obnove (ozdravljenja). S tim u vezi, autori su učinili vredan pokušaj da se daju praktične smernice menadžerima koji su suočeni sa izazovom promena.

U prvom delu savetovanja razmatrane su i mogućnosti za transformaciju visokoškolskih ustanova u skladu sa novim ISO standardima koje u svom poslovanju primenjuju brojne škole, fakulteti i univerziteti u svetu. Pored toga, značajna pažnja posvećena je specifičnostima ekonomike vertikalno povezanih preduzeća, novim formama međunarodne saradnje preduzeća i kritičkom sistemskom mišljenju - novoj paradigmi teorije i prakse društvenih sistema.

Druga tematska oblast Savetovanja posvećena je organizacionoj transformaciji preduzeća. Promene najznačajnijih segmenata organizacione arhitekture - strukture, sistema, procesa i kulture - predstavljaju ključnu determinantu uspešne transformacije ostalih aspekata organizacije. Ljudska dimenzija predstavlja jedan od ključnih faktora, što podrazumeva da je efikasnost transformacije preduzeća u velikoj meri uslovljena ponašanjem i motivacijom članova organizacije. Pored toga, uspešnost transformacije bitno je uslovljena stepenom fleksibilnosti, odnosno spremnosti organizacije da na adekvatan način reaguje na promene u okruženju, kao i sposobnošću individualnog i organizacionog učenja, koje u savremenim uslovima postaje jedan od najznačajnijih faktora konkurentske prednosti preduzeća. U tom smislu je pažnja teoretičara i praktičara, poslednjih godina, usmerena ka stvaranju timskih, plitkih organizacionih formi u kojima je akcenat pomen od strukture, kao statičke, prema procesima kao dinamičkoj organizacionoj kategoriji.

U okviru treće tematske oblasti tretirani su marketing aspekti u upravljanju. Posebna pažnja posvećena je primeni direktnog desk-top marketinga, koji podrazumeva novi pristup kontaktu sa potrošačima uz korišćenje najsavremenije komunikacione tehnologije, usklađivanju marketing strategije sa ponašanjem konkurencije u eri marketing odnosa, kao i ključnim aspektima kreiranja i implementacije identiteta. Referenti su ukazali na najznačajnije promene koje su se poslednjih godina dogodile u oblasti marketinga, kao posledica uspostavljanja novih relacija između različitih učesnika na tržištu, što uslovljava potrebu razvijanja efektivne i efikasne marketing strategije.

Četvrta tematska oblast posvećena je finansijskoj transformaciji preduzeća. Ovde su razmatrani problemi finansijskog upravljanja, analizirano je finansijsko računovodstvo kao podsistem računovodstvenog informacionog sistema, najvažniji aspekti analize akcija, kao i ocena osnovnih metoda formiranja transernih cena. Velika pažnja u izlaganjima posvećena je upravljanju i merenju likvidnosti, kao sposobnosti bezuslovnog plaćanja obaveza koje dospevaju, kojom se definiše moć raspolaganja dobrima i uslugama izraženim u novcu. Ovo je razumljivo ako se ima u vidu činjenica da su naša preduzeća suočena sa hroničnom nelikvidnošću, a nedostatak finansijskih sredstava postaje jedna od ključnih prepreka uspešnom obavljanju poslovnih aktivnosti.

Neosporna je činjenica da savremena tehnologija, posebno informaciona, predstavlja jednu od najznačajnijih poluga organizacionih promena, bez čije je podrške teško zamisliti bilo koji transformacioni poduhvat. S druge strane, i sama tehnologija predmet je intenzivnih transformacionih procesa, što je na Savetovanju razmatrano u okviru petog tematskog područja. Radovi iz ove oblasti bave se osnovama savremenog koncepta agilnih proizvodnih sistema koji se prožima sa novim konceptima fleksibilne automatizacije, proizvodnje tačno na vreme i totalnog upravljanja kvalitetom (TQM). Razmatrana je uloga informacione tehnologije u reinženjeringu poslovnih procesa, koji predstavlja jedan od najnovijih trendova u menadžerskoj teoriji i praksi, kao i podrška koju informacioni sistemi pružaju strategijskom upravljanju u procesu transformacije preduzećem.

Poslednja, šesta tematska oblast posvećena je metodama, modelima i tehnikama u upravljanju. Savremeni procesi odlučivanja odvijaju se u uslovima ograničenog vremena, visokog rizika i nedovoljno pouzdanih podataka. U cilju bržeg, lakšeg i kvalitetnijeg donošenja odluka, menadžerima stoje na raspolaganju određeni matematički i statistički metodi i modeli čijom primenom se olakšava izbor između većeg broja alternativa. Na Savetovanju je posebna pažnja posvećena prijemnom uzorkovanju atributa kvaliteta i adaptivnom modelu predviđanja u funkciji upravljanja promenama. Radovi iz ove oblasti apostrofiraju ulogu i značaj statističkih metoda predviđanja u uslovima kompleksnog i neizvesnog okruženja, koje karakteriše poslovnii kontekst najvećeg broja savremenih preduzeća.

Na V Naučnom savetovanju "Upravljanje ključnim aspektima transformacije preduzeća", pored istraživača Ekonomskog fakulteta u Kragujevcu, koji je koordinator rada na potprojektu *Ključni elementi procesa transformacije preduzeća*, učestvovali su i istraživači ekonomskih fakulteta u Beogradu, Nišu i Subotici, Fakulteta organizacionih nauka u Beogradu i Mašinskog fakulteta u Kragujevcu. Rezultati njihovih istraživanja publikovani su u monografiji "Upravljanje ključnim aspektima transformacije preduzeća", koja se pojavila u izdanju Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Kragujevcu.