

Др Драган ЛАЈОВИЋ

РЕСТРУКТУРИРАЊЕ ПРЕДУЗЕЋА – ИМПЕРАТИВ ВРЕМЕНА

1. УВОД

Утврђивање стања у коме се предузеће налази значајно је при управљању његовим развојем. Под развојем предузећа подразумијевају се процеси промјена, до којих у предузећу долази. Предузеће може бити у различитим фазама животног циклуса. Током свог животног вијека прелази из једне фазе у другу, односно из једног стања у друго. Треба имати у виду да предузеће има своје рођење, младост, зрелост и разумије се старост. Предузеће се рађа и умире. Познавањем стања у коме се налази могуће је скратити период болести, а период успјешности продужити и, не на посљедњем мјесту, такође, продужити његов живот. За дијагностицирање стања предузећа од кључне је важности познавање особина развоја предузећа (концепција управљања, животно циклус, тип предузећа, економска снага предузећа и итд.) и технике дијагностицирања. Стога реструктурирање, као феномен који поприма мултидисциплинарни приступ, протоком времена добија на значају.

У већини анализа термин реструктурирање није експлицитно одређен. Он се користи као генерални израз, укључујући означавање различитих трансакција. Chew је дао добар примјер како се користи термин „реструктурирање” саопштивши: „Током осамдесетих имали смо талас корпоративних аквизиција без преседана, дезинвестирање, одвајање дјелова предузећа у самосталне јединице, подјеле предузећа, понуда акција дјелова предузећа, ограничено партнерство и Leverage Buy Out (LBO) – све ово је обједињено под једним називом „корпоративно реструктурирање”.

Copeland i Weston посматрају корпоративно реструктурирање као генерални израз за многе облике корпоративних активности. Идентификоване су четири групе активности:

1. Активности које укључују комбиновање активе (нпр. експанзија; примјери су мерцери и аквизиције, тендерске понуде и joint ventures);

2. Активности које обухватају прекомпоновање појединих дјелова активе (нпр. продаја; примјери су одвајање дјелова предузећа у самосталне јединице и дезинвестирање;

3. Активности које укључују успостављање и одбрану права на средства компаније (нпр. контрола корпорације, примјери су поновни откуп предузећа уз премију, амандмани о непреузимању, споразуми о очувању постојећег стања);

4. Активности које укључују измјену облика контроле над средствима (нпр. промјене власничке структуре; примјери су понуде за размјену, поновни откуп акција, поновни откуп акција тако да предузеће постаје у цјелини приватно и откуп акција од стране запослених).

Ово коренсподира са Rappaport-овом (1986) првом фазом реструктурирања која се наиме састоји из једнократне трансакције а да се при том свакодневне активности управљања предузећем не мијењају. Са друге стране, Ellis и Williams (1993) и Copeland, Koller и Murgin (1990), своје груписање трансакција базирали су на корацима које компанија може да предузме да би максимизирала вриједност за своје акционаре и то са становништа потенцијалног „нападача”. Они су се расправљали око тога да ли максимизирање вриједности за акционаре треба да буде циљ компаније; у случају да менаџери који су задужени за то не максимизирају вриједност за акционаре други би то требало да ураде умјесто њих. Као резултат, битка за управљање корпорацијом је изгубљена. Сљедећа промјена у корпоративној контроли је остварена замјењивањем менаџера који су на дужности и/или непријатељским преузимањем. Из овог разлога, они тврде да је у интересу и акционара и менаџера да чувају геп између потенцијалне и стварно креиране вриједности на што нижем нивоу. Менаџмент има неколико средстава да редуцира геп. Средства могу бити класификована у три скупине стратегија:

1. Стратегије за побољшање операција, као повећање прихода или редуковање корпоративних трошкова;

2. Стратегије базиране на стицању или продаји активе, као ликвидација или аквизиција;

3. Активности финансијског инжењеринга као што је финансијски микс.

Овај приступ кореспондира са Rapport-овом другом фазом реструктурирања, у којој приступ акционарске вриједности није заступљен само у појединим трансакцијама него је присутан у менаџменту из дана у дан. Сумирајући, реструктурирање се јавља у много различитих градација. Реструктурирање може бити ограничено само на промјену структуре активе, структуре капитала или само на промјену неке друге структуре. С друге стране, реструктурирање може такође утицати на све елементе корпоративне финансијске структуре, што је Доналдсон описао као алокацију токова фондова корпорације – кеш или кредит – и на стратегијска или уговорна правила одлучивања која утичу на ток и одређују вриједност. Елементи корпоративне финансијске структуре укључују различите инвестиционе базе, микс између активних инвестиција и резерви сигурности, фокус инвестиција, стопу по којој су уштеде инвестиране, микс дужничких и имовинских уговора, природа, степен и трошкови пропуста корпорације, дистрибуција трошкова између садашњег и будућег приходног потенцијала, и природу и трајање уговора за плате и бенефите”. Ова дефиниција укључује елементе свих пет структура. Карактеристика корпоративног реструктурирања је реаранжирање власничких / контролних права. Корпоративно финансијско реструктурирање указује на то да се контрола и/или власничке структуре не морају неизбежно мијењати.

2. ВРСТЕ РЕСТРУКТУРИРАЊА

Структура активе је резултат процеса планирања и управљања инвестицијама предузећа, и може бити описана као скуп свих врста активе које предузеће експлоатише да би постигло своје циљеве. Због тога, балансирање погледа стејкхолдера и погледа акционара може резултирати различитим структурама активе. На примјер, конструкције као што је франшинзинг и подуговарање омогућавају предузећу да контролише одређене друге компаније или нивое ланца индустрије а да их заправо не посједује. Док су акционари наклоњени овим споразумима у случајевима кад се вриједност повећава, запослени могу бити више резервисани због тога што прилике за каријеру могу бити редуковане. Пристајање и фокусирање на бизнис су поново разматрани кад је актива реструктурирана. Типична ре-

конструкција активе састоје се од категоризације послова на главне и споредне. Споредни послови се онда продају и приходи од продаје се распоређују за финансирање аквизиција главних послова. Промјена је остварена у великом броју сегмената у којима компанија ради, што резултира промјенама у продаји и укупној активи.

Реструктурираје активе, такође, има утицај на друге структуре унутар компаније, структура капитала се обично мијења у случају финансирања аквизиција кад распоред прихода није довољан или се приходи користе за смањење нивоа дугова. Промјене у инвестиционој бази могу, такође, индуковати друге организационе структуре, нпр. од производно оријентисане ка функционално оријентисаној организацији. Одабир структуре капитала односи се на форму и релативне износе у којим емисија хартија од вриједности треба да буде коришћена за инвестиције и цијену која треба да буде плаћена за коришћење капитала. Структура капитала, између осталог, односи се на специфични микс дугорочних кредита и акционарског капитала које фирма користи да финансира своје операције.

Реструктурирање капитала мијења ову мјешавину. Примјер реструктурирања капитала је смањење дискреционих резерви. Као посљедица предходног, свака нова инвестиција мора бити процијењена од стране спољашњег тржишта капитала од тренутка када је унутрашње тржиште капитала пресушило. Сада је елиминисан ризик од непродуктивних инвестиција, које су инвестиране са негативним маргиналним повратом. Нарочито је управљање директора зрелих индустрија са ограниченим потенцијалом раста подложно ризику прекомјерног инвестирања. Инвестирање у такве индустрије је обично резултат жеље за диверзификацијом и одржавањем њихових уштеда и продаја. Овакве инвестиције су обично у интересу запослених али не и у најбољем интересу инвеститора капитала. Други примјер реструктурирања капитала је право на емисију, често са циљем оживљавања компаније. Процедуре емисије се тако користе за смањење дугова.

Структура управљања је сет различитих подстицаја, обезбјеђења и различитих процеса рјешавања који се користе да би контролисале и координирале акције различитих стејкохолдера” (Kester и Luehrman 1993, р. 439). У ствари, идеја је да се у систему управљања директорима да више слободе у раду и да их треба учинити одговорним за оно што ураде сходно тим слободама. Акционари и запослени треба да имају довољно информација како би могли да вр-

ше мониторинг директора који управљају. Иако ће систем управљања бити различит за сваку земљу јер он рефлектује законска, регулаторна и пореска рјешења, изводљиво је развити оптималну стратегију управљања за компанију. При томе треба имати у виду двије главне компоненте структуре трошкова: опште трошкове и трошкове операција. Промјене у структури трошкова могу бити остварене редизајнирањем формалних и/или неформалних уговора или увођењем нових метода производње. Примјери за нове методе производње су реалокација радно интензивних производа у земље гдје је радна снага јефтинија или премјештај из радно интензивних у капитално интензивне методе производње. У деведесетим *реструктурирање трошкова* је често спровођено смањењем радне снаге, нарочито општих трошкова режије. Реструктурирање трошкова је често комбиновано са промјенама у организационој структури.

Мијењање организационе структуре обухвата промјене у бројним дјеловима или подружницама или промјене у правима доношења одлука менаџмента. Ово се дефинише као реорганизација. Brickley и Van Driunen су открили да се обично интерне структуралне промјене дешавају као одговор на спољашње промјене са којима се сучељава компанија. Два су случаја кад се ове промјене дешавају:

1. Кад се промјене инвестиционе шансе предузећа;
2. Кад предузеће ради релативно слабо у односу на конкурентска предузећа.

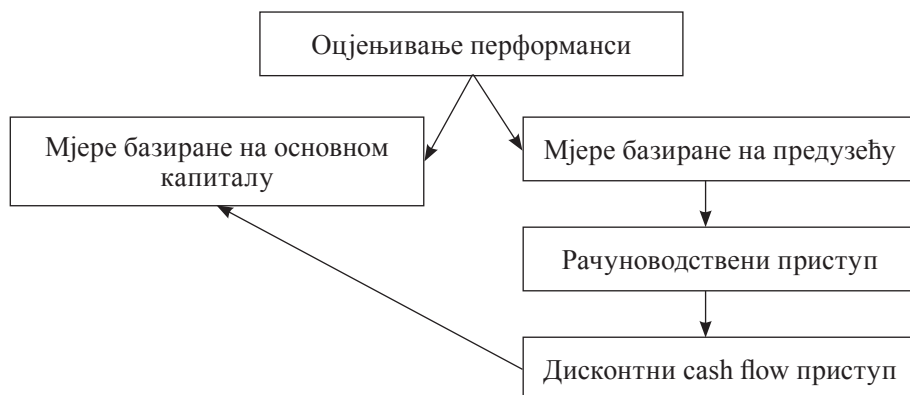


График 1. Оцјењивање перформанси

Мјерење перформанси предузећа је потреба или могућност да се покажу перформансе компаније, или „у срцу реструктурирања је

доказ ерозије економске вриједности и финансијских бенефита који су везани за стратегију и структуру”. Погоршање перформанси компаније може бити детектовано евалуацијом примјењивих резултата са извјесним стандардима. Вјероватно, највјеродостојнији подаци су подаци са берзе и/или подаци из унутрашњости компаније. Касније могу бити корисни и подаци засновани на рачуноводственим техникама или на дисконтованој cash-flow техници. Из предходног се може закључити да су подаци са берзе најупотребљивији. Они су генерално најмање подложни манипулацијама. Употреба података је из више разлога незгодна. Резултати предузећа треба да буду поређени са резултатима других предузећа која припадају истој грани индустрије/сектора као и анализирано предузеће и са читавим тржиштем.

3. МЈЕРЕЊЕ ПЕРФОРМАНСИ

Прије свега, поглед „уравнотежених стејкхолдера” је некомпактибилан са подацима са берзе, од тренутка кад ови подаци не репрезентују интересе других стејкхолдера. Реструктурирање више утиче на стејкхолдере него на саме акционаре. Запослени могу бити погођени кроз смањење надница и отпуштање а држаоци обвезница промјеном цијена обвезница. Чак и влада може бити погођена повећањем незапослености и издатака за незапосленост као и приходи од пореза које плаћају корпорације. Ово имплицира да кад се богатство акционара, мјерено повратом на акције, повећава то једноставно може бити редистрибуција богатства а не реална добит као посљедица ефикасности. Стога, док су подаци са берзе довољни у погледу акционара, то изазива недовољност информација које се користе као једина мјера перформанси у погледу стејкхолдера.

Друго, антиципиране структурне промјене мијењају будуће cash flow-е који су већ укључени у цијену акција. Као резултат тога, абнормални поврат на акције може бити генерисан само неантиципираним промјенама перформанси. На примјер, компанија са slabим перформансама ће стећи нормални поврат на акције кад су лоше перформансе антиципирание и на тај начин инкорпорирание у цијену акције. Такође, супротно томе, компаније од којих се очекују изврсне перформансе неће постићи фанстастичан поврат на акције. Због тога, поврат на акције не може бити коришћен као мјера перформанси компаније ван датог периода времена. Подаци о акција-

ма могу бити коришћени за студије случаја, када се посматра реакција тржишта акција на објављивање предузећа. Такође, у случају да је тржиште акција неликвидно све ријетке трансакције утврђују цијену акција, наведена цијена може да не рефлектује приписану вриједност акцији од стране тржишта. Четврто, асиметричне информације могу проузроковати неслагање између тржишне вриједности и економске вриједности предузећа.

Тржиште акција има своје очигледне заслуге при мјерењу перформанси, али такође и неке недостатке, при чему друга мјера треба да буде пронађена и изведена од стране саме компаније. Ово води ка два конкурентска приступа вредновања, наиме:

1. Рачуноводствени приступ, те теоријски супериорнији,
2. Дисконтовани cash flow приступ.

Главни недостатак дисконтованог кеш flow приступа је неизвјесност потребне прогнозе cash flow-а. Резултат евалуације перформанси базираних на дисконтованом cash flow приступу ће увијек бити субјект дискусија, од кад резултати зависе од моделирања постављених претпоставки. Само добровољна ликвидација компаније производи довољно информација да би омогућила дисконтну cash flow технику, од тренутка када се дисконтована вриједност стварног cash flow-а генерисаног од стране предузећа које се ликвидира може поредити са цијеном акција прије објављивања ликвидације.

Дисконтовани cash flow повезује мјере базиране на тржишту и мјере на бази компаније. На берзи, вриједност предузећа у одређеном тренутку представља оно што је компанија инвестирала увећано за премију (или дисконт), а везано за економску вриједност која је пројектована и дисконтована на садашњост. Q-индекс је примјер ове повезаности, и он може бити дефинисан као тржишна вриједност подијелена са књиговодственом вриједности власничког капитала. Недостаци рачуноводственог приступа имају третман неопипљивих ствари као што је goodwill, утицај различитих рачуноводствених метода на резултат и биланс стања и могуће манипулације бројкама.

Ризик постизања успјеха предузећа може бити процијењен на бази самог предузећа или може бити упоређен са берзом или индустријом у којој послује предузеће. Ови резултати показују три нивоа поремећаја. Тржишни поремећај дешава се у случају када предузеће послује лошије од тржишног просјека. Тржишни поремећај неће увијек водити неуспјеху самог предузећа и предузеће може да

ради испод просјека тржишта дуг период док инсолвентност не за-
влада. Индустриски поремећај се дефинише као исподпросјечност
у односу на своју индустрију.

Поремећај предузећа (или финансијски поремећај) је ситуација
када је cash flow недовољан да покрије текуће обавезе. Израз финан-
сијски поремећај је обично повезан са изразом неуспјех. Према Алт-
ману неуспјех је ситуација у којој је реализована стопа поврата на
инвестирани капитал, са могућношћу процјене ризика, значајно и
континуирано нижа од преовлађујућих поврата на сличне инвести-
ције. Компанија може пропадати више година а да не банкротира,
наиме кад би све текуће обавезе могле бити измирене, а дуг није до-
спио. Кад предузеће не извршава новчане обавезе оно крши угово-
ре са једним или више кредитора. У случају неизвршавања исплата
предузеће мора да плаћа камату или да исплати главницу.

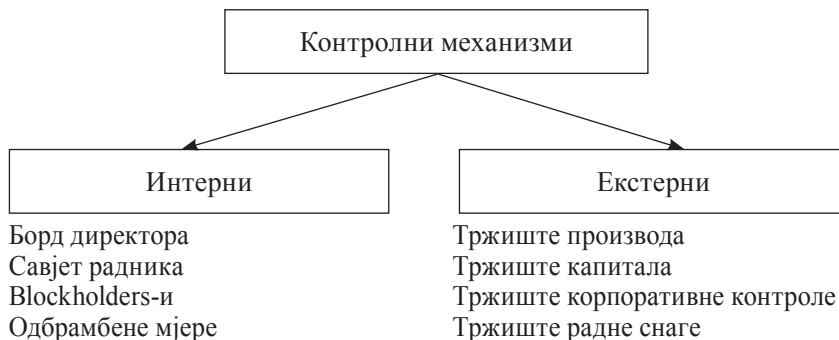
Технички недостатак се јавља у случају када предузеће крши фи-
нансијски показатеље о дуговима предузећа, као што је рацио дуго-
ва и власничког капитала. Да се примјетити да у оба случаја фор-
мални недостатак није нужан – дуг се може репрограмитати изме-
ђу уговорних страна.

Неуспјех предузећа може бити проузрокован факторима који су
проузроковани за поједина предузећа или факторима који су
специфични за поједине индустрије. Gertner и Scharfstein (1994) су
открили да је лошије пословање од сектора у цјелини главни узрок
поремећаја предузећа, а не узбуркане индустрије или превише ри-
зика. Други више указују на факторе који су специфични за поје-
дине индустрије, као што је рецесија или регулаторне иницијати-
ве (Denis 1995). Khanna и Poulson (1995) чак указују да менаџерска
некомпетентност није узрок неуспјеха предузећа и да тржиште ово
доживљава негативно само тренутно, након објаве о самим мена-
џерским промјенама.

4. КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ

Различити погледи на циљеве предузећа имају директан утицај
на функционисање интерне и екстерне контроле. Различити кон-
тролни механизми су показани на наредном графикону. Контрол-
ни механизми су постављени да врше мониторинг менаџмента и,
ако се уочи опадање перформанси, да спроведе промјене пријетећи
или дисциплинујући менаџмент. Контролни механизам генерално

садржи повећање мониторинга од треће стране, то није менаџмент ни унутар ни ван предузећа. Тржиште радне снаге врши мониторинг менаџмента, одређујући шансе за њихову будућу каријеру и награде чиновника-менаџера. Постављујући пријетњу преузимања тржишта за корпоративну контролу врши се дисциплиновање менаџмента.



Велико ослањање на дугове, који су надгледани од стране тржишта капитала, такође може довести до побољшања перформанси. Тржиште производа утиче на перформансе менаџера. Са америчке тачке гледишта, генерално само су два механизма интерне контроле важна, а то су blockholderi и борд, који имају могућност да покрећу иницијативе као и да унајмљују и отпуштају менаџмент. У једном броју земаља у Европи (земље Бенелукса) раднички савјет је, такође, контролни механизам који служи не да само умањује проблеме посредовања између менаџмента и акционара него и између радника и менаџмента. Различити контролни механизми имају властите начине да изврше притисак на менаџмент. Договор око ефикасности различитих механизма контроле још увијек није постигнут. Јенсен каже „хронично прекомјерно инвестирање и прекомјерно запошљавање таквих компанија рефлектује тенденцију пропадања нашег система интерне корпоративне контроле. Ово је фундаментални проблем контроле услед којег се повећавају покрети у погледу реструктурирања у 1980-тим”¹

¹ Видјети више у: „Restructuring Firm Performance and Control Mechanisms” by Josien van Cappelle-Konijnenberg.

5. КАКВО ЈЕ НАЈЧЕШЋЕ ПРЕДУЗЕЋЕ СА НАШИХ ПРОСТОРА?

Предузеће, у нашим условима, представља базични привредни субјект и као такво је кључна карика у провођењу свеобухватних промјена. То је нарочито изражено у посљедњој деценији када су друштвена предузећа у транзиту ка субјектима тржишне економије. И поред значајног протока времена, стиче се утисак да атрибути са почетка процеса не губе на важности али им се повремено интензитет мијења. Обиљежја друштвене својине остају присутна у свом изворном виду или неком од облика метаморфозе које лимитирају његову ефикасност.

Карактеристике пословања предузећа релевантне за овај вид анализе су:

- Капитална интензивност уз номинално велики број запослених;
- Неадекватна структура капитала (високо учешће грађевинских објеката); Неадекватна структура запослених;
- Општа и латентна незапосленост;
- Застарјела и израубована опрема;
- Несолвентност и неликвидност;
- Перманентни недостатак обрних средстава који се увећава за камате из одговарајућих обавеза (кредити, добављачи, плате...);
- Организација која је непримјерена тржишном начину привређивања;
- Систем награђивања који демотивише;
- Конзервативан менаџмент;
- Тромост и неадаптибилност на тржишне услове;
- Недовољно уважавање потреба купаца и непостојање сатисфакције клијента;
- Непостојање развојне функције (програм и асортиман стар и до двије деценије);
- Запослени у двојној улози (власници који у истом субјекту остварују право на рад);
- Непостојање унутрашњег предузеништва (intrapreneurship);
- Недостатак слуха за кооперативност са малим бизнисом.

Побројани атрибути објективно доводе предузеће, које је предмет трансформације, у стање из кога је тешко назријети једноставан алгоритам за ефикасније пословање. Из тих разлога се од свих субјеката који учествују у процесу приватизације (било да се они

интерног или екстерног карактера) очекује да у мјери својих моћи помогну успостављању економских организама примјерених будућем времену и условима, нарочито у усвајању атрибута развојне тржишне привреде.²

6. РЕСТРУКТУРИРАЊЕ КОМПАНИЈА У ЦРНОЈ ГОРИ – НЕМИНОВНОСТ ВРЕМЕНА

Када се посматра постојећи статус економских субјеката у Црној Гори може се, са високим степеном сигурности тврдити, чак и без дубинских и темељних анализа, да се највећи број налази у стању да им је потребно интегрално реструктурирање. Закон о привредним друштвима препознаје реструктурирање на сљедећи начин: (1) Подјелом на два или више посебних друштава; (2) Спајањем и (3) Промјеном организационог облика. При томе треба имати у виду да се реструктурирање врши само када је имовина компаније већа од њених обавеза. Ако се суптилније третира правна технологија она поред процедура требала да садржи и њихову операционализацију кроз: (1) Спајањем зависних дјелова у оквиру повезаног предузећа, преузимањем или новим оснивањем; (2) Подјелу предузећа на више правних субјеката; (3) Продају дјелова предузећа (дјелова активе); (4) Трансфер имовине или дијела имовине на друго правно лице; (5) Промјену облика предузећа односно промјена облика зависних предузећа; (6) Промјену унутрашње структуре предузећа укидањем непрофитабилних дјелова; (7) Престанак обављања непрофитабилних дјелатности предузећа.

Како значајан број предузећа у Црној Гори има обавезе из пословања потребно је ријешити дужничко-повјерилачке односе са разноврсним субјектима (добављачи, пословне банке, држава, запослени...) на које се односе: (1) Конверзију новчаних потраживања од стране повјерилаца у улог датог предузећа; (2) Одлагање плаћања или репрограмирање дуга предузећа уз сагласност већинских повјерилаца; (3) Пренос обавеза са једног зависног предузећа на друго зависно предузеће и (4) Разматрање отписивања дијела главнице дуга, припадајуће камате или других потраживања у потпуности или дјелимично, уз сагласност стејкхолдера.

² Видјети више у раду: Лајовић Д. и Михаиловић Б.: „Реструктурирање и приватизација предузећа – дилема редосљеда”, Савјетовање економиста – Копаоник, март 1998.

Промјена организационо-функционалних структура као укупност односа међу дјеловима унутар предузећа и њега као цјелине у односу на окружење, представља реструктурирање предузећа. Реструктурирање као нови квалитет структура, а самим тим циљева, стратегије и послова, предузима се из потребе креирања предузећа за „будуће вријеме”. Јер, од пословања, раста и развоја појединих предузећа зависи темпо укупног економског развоја. Предузеће се оснива преваходно за реализацију економских циљева иако су од интереса и шири. Циљ реструктурирања је да се постигне флексибилност као способност прилагођавања промјенама.

Реструктурирање предузећа не треба доводити у везу само са привредама у транзицији. Напротив, овај феномен је присутан паралелно и у високо развијеним тржишним привредама.³ Међутим, треба истаћи да су циљеви, начини и облици различити. Талас реструктурирања у капиталистичким земљама је проузрокован такође снажним промјенама у привредним системима земаља у којима се један број предузећа није на вријеме прилагођавао. Према томе, реструктурирање предузећа се проводи са једним циљем а то је да оно као пословни систем буде адекватно структурирано и вођено, тј. да што је могуће дуже одржи погодну конкурентску позицију на тржишту.

Класично предузеће у транзицији је по својој организационој и функционалној структури, као и основној циљној функцији, неадекватно за тржишни начин привређивања. Оно је гломазно, командно уређено, тромо и инертно на импулсе из ширег окружења. Зато је неопходно створити његов комплетно нови садржај, под претпоставком да оно може да се ревитализује – реструктурира.

Тежиште циљева се у предузећу временом мијења и премјешта са проблема на проблем. Реструктурирањем предузећа треба да се постигне његова интегрална трансформација. Она треба, по нашем мишљењу, да обухвати: 1. Промјену својинске структуре, 2. Реконцептуализацију управљања и руковођења, 3. Реструктурирање производног / услужног програма, 4. Организационе промјене, 5. Реконцептуализацију пословних функција.

Промјена својинског односа је примарни задатак да би се уопште створила потреба за реструктурирањем предузећа. Хомогени

³ Видјети: D. Đurićin: *Economies in Transition: Privatisation and Related Issues*, Дјечје новине, 1994, стр. 119-137.

власник тј. „власник без власника” је створио погодно тло за квази управљање и нетржишно понашање. Реструктурирање постојећег својинског односа омогућава да се отпочне са предузетничком климом као једном од првих активности ка стварању конкурентске предности предузећа. Промјена својинске структуре треба да се одвија кроз процес приватизације који је промјена својине од државне или друштвене ка приватној.⁴ Идентификовани и „прави” власник је полазиште за сва остала реструктурирана предузећа, а концентрација акција у блокове акционара потребан услов.

Нова композиција својинске структуре са јасно одређеним власницима се директно одражава на управљање и менаџмент. Основ за „снагу” управљања више није глас произишао из запослења (радног односа), него величине капитала који стоји иза власника. Капитал-однос управљање развија као знање за вођење предузећа.⁵ Промјене у домену управљања и менаџмента произилазе из промјена у домену власничке структуре. Динамичким реструктурирањем предузећа стварају се претпоставке за унутрашње предузетништво и менаџмент. Нови квалитет управљања произилази из уласка дионичког капитала у предузеће које је својеврстан облик „ризишног” капитала јер може да се изгуби.

Производни програм (асортиман код трговине) предузећа у транзиционој привреди је најчешће стар и више од једне а понекад и више деценија. Он, по правилу, дуго година није мијењан, допуњаван, иновиран. У квантитативном и квалитативном погледу, по својој дубини и ширини, асортиман је и сада исти као и прије неколико година. Предузеће је опстајало јер није излагано конкурентским условима, тако да није имало објективне принуде за промјену. Промјене у предузећу су увијек резултат објективне нужности а не жеље да до промјена дође. Сви послови савременог предузећа се рјешавају преко тзв. производ-тржишне матрице. Планирање, развој и лансирање је централно питање опстанка и развоја предузећа из којег се деривирају сва остала. Реструктурирање асортимана треба извршити тако да се уграђује у производ нови квалитет у виду зна-

⁴ „...Управљачка структура друштвених предузећа је по правилу дифузна, са нејасном позицијом челних људи који су под утицајем бројних екстерних фактора”, З. Брњас: „од мале привреде ка великом бизнису”, Омега, Београд 1985, стр. 27.

⁵ „Мора се схватити да је знање оно што јесте: нешто озбиљно и ригорозно”, Р. Drucker: *Razvoj društva znanja*, Привредни преглед бр. 267 из 1994, стр. 18.

ња као основног развојног ресурса. Развој нових индустријских грана се управо базирао на преструктурирању ка знању и информацијама. При промјени асортимана треба као мото узети Druckerove ријечи: „мада је истина да ће свјетска привреда остати тржишна и задржати институције тржишта, њена сушта стварност је корјенито измијењена. Ако је и даље „капиталистичка”, њом сада доминира „капитализам” и информација. Индустрије које су се у посљедњих четрдесет година поновиле у средишту привреде имају за предмет производњу и дистрибуцију знања и информација прије него производњу и дистрибуцију ствари”.⁶

Затечена предузећа транзиционих привреда су релативно једноставних организационих рјешења, прилагођених економији обима и масовном тржишту. Хомогена организациона структура је била адекватна за рад по устаљеном „режиму” тј. без промјена које изазива тржишна привреда. За разлику од такве организације, сада треба градити нову структуру прилагођену другим условима.⁷ Неопходно је, дакле, стварати предузетничку организацију, која се карактерише: децентрализацијом, постојањем мреже аутономних јединица повезаних основним циљем – сатисфакцијом потрошача / клијената уз остваривање добити. Постојећу организацију треба реструктурирати тако да се у њој створи клима за „креативну предузетничку анархију”. Предузетништво је веома тешко развијати у ригидној хијерархијској организацији. Реструктурирање постојеће организације у компанијама се одвија у том правцу. Разбијање круте организационе структуре на флексибилна организациона рјешења и пројектни приступ отварају подручје погодно за предузетничку климу, јер се мање економске цјелине једноставније прилагођавају тржишним промјенама. Начелно се може рећи да организациону структуру треба тако градити да се све промјене у окружењу могу рефлектовати директно на промјене у предузећу и његовој унутрашњој организацији.

Поред тога од тржишне функције се очекује да стопи активности предузећа са захтјевима потрошача као индивидуа које се тако

⁶ Р. Drucker: *Op. cit.*, стр. 182.

⁷ Фаза промјена у организационој трансформацији започиње онда када позитивна повратна спрега надјача негативну у односима између организационе културе, моћи и структуре и када централна структура поља сила сасвим ослаби или нестане” (Н. Јанићијевић: „Корпоративна трансформација”, Timit Book, Београд 1994, стр. 181).

понашају при доношењу одлуке о куповини производа (услуге). Купац је најважнији ослонац предузетничке фирме.

Нови облик организације пословних функција треба да доприне се оспособљавању предузећа да управља промјенама на основу поштовања пројектног принципа. Данас се сматра идеалним предузеће које је иновативно са основним обиљежјима као што су ефикасност, квалитет и флексибилност. Елементи конкурентске стратегије су битно измијењени тако да само цијена и квалитет више нијесу примарна конкурентска средства. Индивидуални предузетнички послови могу бити успјешни само ако полазе од потрошача.

УМЈЕСТО ЗАКЉУЧКА

1. Иновација је објективна неминовност за тражење рјешења ка ефикасној привреди посусталих економија. Најновија догађања потврђују само законитости ранијих доба – да се крупније промјене дешавају „с времена на вријеме” и да су такве да их слједећа генерација тешко схвата и разумије. Стога, турбулентна времена кроз која пролазе постојећи економски субјекти захтијевају перманентне промјене.

2. Промјене у предузећу, као основној привредној јединици, произилазе из ширих околности у циљу стварања погодног економског субјекта који ће одговорити новим захтјевима. Предузеће је као привредни субјект било запостављено у условима државне и друштвене својине као владајућих облика изражавања власништва. Оно није било изложено економској вјетрометини тржишних законитости. С тим у вези треба имати у виду унутрашње и спољашње факторе реструктурирања предузећа.

3. Транзиторна привреда иницира реструктурирање предузећа које треба да одговори изазовима тржишне привреде као ширег окружења. Модерно предузеће се заснива на: иновацији која се перманентно комерцијализује (истраживачко-развојна функција предузећа) и коришћењу људских потенцијала на начин да појединачно знање долази до изражаја кроз предузетничку климу у предузећу. Предузеће се демократизује и у њему се стварају услови за изражавање знања и способности појединачца. При томе су важни унутрашњи сигнали из предузећа али не мање и ван њега (клијенти, берза и сл.)

4. Паралелно са транзицијом привреде неопходно је реструктурирати предузеће како би оно било адекватно за привређивање у тржи-

шној привреди. Реструктурирање предузећа обухвата промјену: (1) својине, (2) управљања, (3) организације, (4) производног програма и (5) пословних функција. Нова структура предузећа је неопходна да се предузеће ревитализује за стварање новог пословног система који ће да буде конкурентан и примјерен захтјевима тржишта. При томе треба размотрити могућност уласка домаћег или ино партнера у сваку од одговарајућих функција адекватним методама и техникама. При томе се ствара синергетски ефекат везе постојећи економски субјект – мало и средње предузећа у приватној својини.

5. Процес приватизације је већ у Црној Гори отворио озбиљну дилему: реструктурирање па приватизација или обрнуто. Дилема не би требало да постоји да се предузећа могу одмах приватизовати. Тада би било „природно” да реструктурирање врши нови већински власник, тј. приоритет треба дати приватизацији предузећа. Спољна и унутрашња ограничења вјештачки намећу дилему, с једне стране, и објективна потреба да се предузећа модернизују, с друге стране. Међутим за нека предузећа је објективно немогуће „купити купца” у кратком року па му је потребна реконцептуализација укупног функционисања.

6. Један број предузећа се налазе у вишемјесечним проблемима праћеним несолвентношћу и неликвидношћу. Поједини њихови дјелови који би и могли представљати заокружене техноекономске и организационе цјелине и имати удјела на тржишту објективно то нијесу у могућности из простог разлога што негативни ефекти цјелине анулирају позитивне ефекте ентитета. С тога је у тим случајевима неопходно извршити или реструктурирање издвајањем дијела активе који представља ентитет или продајом дијела који производи губитке стварајући негативне ефекте. На тај начин је могуће извршити ампутацију дјелова предузећа или пак ликвидирати предузеће које је дефинитивно без „економске перспективе” како не би водило стејкхолдере у дубиозу. У тим случајевима треба уважити португалску пословицу : „Ако је болест смртна, смрт је лијек”. При томе треба имати у виду два нивоа социјалне заштите запослених. Један би био обезбијеђен са државног нивоа а други, веома конкретан, са нивоа предузећа које је предмет реструктурирања.

ИЗВОРИ

- T. L. Jackson: „*Corporate Diagnosis*” – Produktivity Press, Oregon 1997.
S. Malone: *Entrepreneurial Companies*, Quorum Books, New York 1995.
Д. Лајовић: „*Ефикасним менаџментом ка профитабилном предузећу*”
Економска политика нов. 97.
Лајовић Д. и Михаиловић Б.: „*Реструктурирање и приватизација предузећа – дилема редосљеда*”, Савјетовање економиста – Копаоник, март 1998.
Група аутора: „*Како развити успјешно предузеће*”, GEA College – Љубљана и Grafo Mark – Загреб, 2000.
Типурић Д.: „*Конкурентска способност подuzeћа*”, Синергија – Загреб, 1999.
Киосаки Р. и Шерон Л.: „*Водич за инвестирање*” Финеса – Београд, 2001.
Бјукенан Ц.: „*Границе слободе*”, Дерета – Београд, 2002.
Baumol W.: „*The Free-Market Innovation Machine*”, Princeton University Press – New Jersey, 2002.

Dr Dragan LAJOVIĆ

RESTRUCTURING OF COMPANIES – AN IMPERATIVE OF TIME

Summary

Company represents live organism whose performances are changing from moment to moment. Changes are characteristic for all companies whether they are working in the market economies or the transition economies. In the companies operating in transition economies restructuring as a phenomena gets more significance because it takes place in very complex conditions. In transition economies besides usual organizational and management changes in the company, changes in assets and capital structure, search's for alternative markets, innovations of program and business functions, ownership restructuring is carried out. That additionally complicates implementation of restructuring programs creating dilemma about what needs to be done first, privatization or restructuring. As the change in ownership structure is only one of the restructuring options, this dilemma seems to be artificial.

