

Проф. др Божо МИХАИЛОВИЋ

ПРЕДУЗЕЋЕ У ПРОЦЕСУ ТРАНЗИЦИЈЕ ПРИВРЕДЕ ЦРНЕ ГОРЕ

1. УВОДНА НАПОМЕНА

Темељ транзиције представљају суштинске промјене (својинске, програмске, менаџерске и др.) у предузећима са намјером да овим захватима она постану ефикасна и да се створе услови за њихову ефективност. Неефикасност предузећа из привреда у транзицији је једно од (њихових) основних обиљежја, због којих се сам процес (транзиције) и предузима.

Овај рад има за основни циљ да сагледа какво је наше предузеће у процесу транзиције, која су његова актуелна релевантна обиљежја и шта треба предузети да се из таквог стања изађе.

Темељна поставка је да је наше транзиторно предузеће оптерећено бројним и сложеним проблемима, од којих су се неки увећали, умјесто да буду смањени процесом транзиције. У циљу темељних промјена у самој структури предузећа, прво је извршена анализа појединих основних обиљежја (транзиторног предузећа), а затим формулисани неки предлози у циљу квалитативних промјена.

2. ПРЕДУЗЕЋЕ У ТРАНСФОРМАЦИЈИ – РЕТРОСПЕКТИВНИ ПОГЛЕД И АКТУЕЛНО СТАЊЕ

2. 1. Кратак пресјек законске регулативе и кључних нормативних рјешења

Процес трансформације у привреди Црне Горе отворен је почетком претходне деценије, тачније доношењем Закона о својинској и

управљачкој трансформацији (Сл. лист РЦГ 2/1992). Основни циљ овог закона је био да предузећа (и други субјекти) врше трансформацију друштвеног капитала у дионичка друшва и друштва са ограниченом одговорношћу (Чл. 1. Закона). Закон је „друштвени капитал” дефинисао као „пословну активу предузећа, умањену за непокривене губитке, вриједност капитала других власника и обавезе предузећа”. У наставку овог закона се наводи да се „својинском трансформацијом врши претварање предузећа у предузећа са познатим власницима укупног капитала у приватној, мјешовитој, државној и задружној својини” (Чл. 9).

У наредним одредбама се третира процес (поступак) својинске трансформације, уз експлицитно саопштавање да предузеће самостално бира модел трансформације. Исто тако се прецизира да одлуку о трансформацији доноси орган управљања предузећа на основу „програма трансформације” и извјештаја о процјени вриједности предузећа. Агенција за реструктурирање привреде и страна улагања је државни орган задужен за контролу укупног процеса.

С обзиром на дугу традицију самоуправљања у нашој привреди, законодавац је омогућио запосленима (и грађанима ако „остане” од капитала који не могу својински капацитирати радници) да могу, под повлашћеним условима, уписати до 30% вриједности друштвеног капитала (уз разна додатна ограничења).

Претензија овог законског пројекта је била да на цјеловити начин ријешити почетни својински проблем, процјеном вриједности капитала и номинирањем неких власника (радници, пензионери, грађани, држава) – директно преко својине и индиректно преко државних фондова. Међутим, врло брзо се показало да Закон није ријешити све актуелне проблеме транзиције, па је ваљало приступити његовој измјени и допуни.

Двије године након усвајања и примјене поменутог закона, уследили су његове измјене и допуне (Сл. лист РЦГ 27/1994.) са основним циљем да се, поред раније одредбе о упису акција под повлашћеним условима од стране запослених, сада омогући да запослени и раније запослени могу остварити додатних до 10% друштвеног капитала бесплатно (на терет Фонда за развој), а у апсолутном износу од 3.000 ЕСУ-а, у динарској противвриједности.

На основу наведених закона, сматрало се, да су створени услови да се предузећа почну трансформисати из друштвене својине у својину са познатим власницима. Поред запослених, раније запосле-

них (и дјелимично грађана), као власници за друштвени капитал су се појавила три државна фонда (Фонд за развој са 60% фондовског капитала; Фонд ПИО са 30% и Завод за запошљавање – 10% капитала који је припадао фондовима). Доследно концепту и законским рјешењима, предузећа са државним капиталом су у процесу трансформације добила два власника: 1. грађане (запослене, пензионере, грађане) и 2. државу.

Процес приватизације, којом је требала да се постигне суштинска трансформација предузећа, је после наведених закона тако кренуо. Међутим, у пракси се убрзо увидјело да треба рјешавати нове проблеме и пронаћи додатне стимулансе за одвијање замишљеног пројекта. Наиме, сви запослени нијесу били у равноправном положају, јер „ванпривреда” није била у могућности (претходним законским пројектом) да равноправно учествује у добијању капитала као што је било са запосленима у привреди. Зато се приступило доношењу новог закона, овог пута о приватизацији привреде.

Закон о приватизацији привреде је усвојен јула 1996. (Сл. лист бр. 23/1996), са основном намјером да се: 1. убрза процес трансформације код великих система и предузећа која су оклијевала са трансформацијом; 2. убрза процес приватизације трансформисаног (друштвеног и државног капитала), и 3. омогући запосленима у јавном сектору (државним институцијама, просвјети, науци, здравству...), као и лицима која се налазе код Завода за запошљавање, да остваре право на „приватизационе купоне”. Приватизацион купони су Законом дефинисани као „хартије од вриједности које гласе на име; могу се користити за откуп акција Фонда за развој” и морају се реализовати у року од двије године од дана ступања на снагу Закона. Први пут се законски помиње институција „приватизационих фондова” у функцији подстицаја процеса приватизације. Трбало је да они такође преузму улогу катализатора, која се објективно ствара кроз приватизацију са размјеном ваучера за акције и свим што касније слиједи.

Под истим називом /Закон о приватизацији привреде/ је, три године касније (што је, вјероватно, случај без преседана у правној пракси), усвојен нови законски текст (Сл. лист РЦГ 6/99) којим се настојало да се и даље унапријеђује процес, по разним основама. Између осталог, овај закон:

- Уводи нову институцију „Савјет за приватизацију” (са веома широким ингеренцијама),
- Дефинише План приватизације,

- Разрађује методе приватизације,
- Уводи категорију „приватизационих ваучера”,
- Прецизира неке основне услове за оснивање и рад приватизационих фондова,
- Регулише друга питања релевантна за приватизацију.

У међувремену /до сада/ су усвојена многа подзаконска акта, која су имала намјеру да прецизирају поједина питања која су у пракси наметнута као реална и потребна за функционисање процеса. Нека од тих аката су суспендована или мијењана а да нијесу ни имала шансу да буду примијењена.

Из овог грубог прегледа законске регулативе и само неких одредби се може закључити да су:

Прво, наша предузећа су у процесу трансформације и разних најављиваних модела приватизације више од једне деценије. У том вакууму дошло је до значајне ерозије „вриједности” предузећа (у широком смислу значења овог појма), чиме се објективно отежава проблем транзиције привреде и

Друго, истраживања која је аутор овог прилога обавио у више предузећа, која за црногорске услове представљају значајне привредне субјекте (у области туризма, пољопривреде, енергетике, телекомуникација и др.) су недвосмислено показала да, и поред масовне ваучерске (МВП) приватизације, остаје веома отворен проблем својинског односа као полуге за ефикасно предузеће. Наиме, својина стечена кроз МВП је сувише дисперзирана и власници је суштински не осјећају као своју (не доживљавају биће својине, као кућа, ауто и др.!) нити у погледу управљања нити вриједности.

2. 2. Трансформисано предузеће – доминантне актуелне карактеристике

Преузеће са доминантном друштвеном својином је било предмет вишегодишње трансформације и (актуелне) приватизације. Оно има неке своје релевантне карактеристике, које могу (и треба) да буду предмет посебних анализа и истраживања. Свака од битних карактеристика је, по нашем мишљењу, толико суптилна и важна да може бити објект високих софистицираних истраживања. Наша претензија је више да их апострофирамо, систематизујемо и донекле анализирамо. У наставку овог текста указаћемо на неке од њих.

1. Дисперзија својине и проблем управљања.

(а) Кроз процес трансформације предузећа, разне моделе приватизације и (посебно) МВП, над друштвеном својином су постали власници грађани Црне Горе. У првој фази трансформације власници су постали запослени (и раније запослени), њих око 80 хиљада, док су кроз МВП постали власници сви пунољетни грађани – готово 420 хиљада. Пошто тржишту капитала треба времена да профункционише, као најсложенијем облику тржишта, то је дисперзија и даље снажно задржана, јер нема посебног интереса за већим трансакцијама. Трансакције се обављају само у мањем обиму и то за атрактивна предузећа (Телеком, Југопетрол и др.), док су за остала предузећа мање интересантне и, за сада, без битнијег утицаја на концентрацију власништва.

(б) Претходно наведени проблеми, а нарочито распршеност власништва на акцијама и фактичког стања које у њима постоји, формирају праксу да власници немају „осјећаја” за власништво у предузећима, онемогућавајући да функционишу својинске полуге управљања у погледу креирања маркетинг мик-а, избора менаџмента и др. Изгледа да „својина” није својина ако није плаћена! Осим тога, један значајан проценат акција су уписали запослени на одложено плаћање, које ни у чему нијесу дефинисане. За добијене акције, у том распршеном моделу, нико није платио ништа, па их, сасвим разумљиво, у пракси не доживљава као своје. А и када жели да их прода, поново не може неки значајан износ новца да добије на тржишту.

(в) Сада постоји једно извитоперено тржишно стање које се огледа у присуству огромне тржишне понуде и несразмјерно мале ефективне тражње. Због тог огромног раскорака између потенцијалне понуде и оскудне тражње, у нашој актуелној пракси, равнотежна цијена се може успоставити на ненормално ниском нивоу, па се губи мотив за продају акција. И тако се вртимо у круг, без концентрације власништва, са проблемом управљања предузећима као веома присутним у нас. Суштински посматрано, досадашњи ток трансформације и приватизације привреде у Црној Гори није омогућио изградњу својинских полуга за ефикасно управљање. На тај начин онемогућени су власници да испоставе захтјеве према менаџменту за програмима и дивидендом, а сами менаџери да ефикасно дјелују у предузећима.

(г) С тим у вези је проблем губитака који се годинама, у нашим предузећима, рјешава на терет вриједности акционарског капита-

ла. У предузећима у којима се он перманентно појављује, за губитак нико не поставља питање узрока, нити посебне одговорности менаџмената. Будући да се својина над акцијама посебно не осјећа као власништво над неком активом (кућа, стан, ауто, намјештај...), то су представници акционара аутоматски сагласни са покрићем губитака на терет капитала. Кроз вишегодишње губитке нека предузећа су тако смањила своју процијењену вриједност на мање од половине почетног износа, без икаквих посебних консеквенци!

2. Застарјелост асортимана и неконкурентност понуде. Наша трансформисана предузећа су већином грађена или одмах након Другог свјетског рата или (већина) у току узлета самоуправљања. Она су била претежни сировинаши и за тржиште претходне (велике) Југославије. Анализе које је своједобно вршио аутор овог рада (прије 15 и више година) су показивале да је повећање финализације у привреди Црне Горе значило истовремено и повећање губитака, што је био посебан и оригиналан парадокс. А познато је у свјетским оквирима да сваки производ са више уграђеног знања доноси сразмјерно више профита. Код нас та свјетски позната законитост није била присутна у дугом року, па ни сада.

Временски период од почетка распада земље и тржишта, преко санкција и свих политичких проблема који су били присутни на екстерном и интерном плану, омогућио је да тржишна понуда нашег трансформисаног предузећа све више губи на значају, посебно са становишта међународног тржишта. Тако смо дошли до стања да Црна Гора нема конкурентски препознатљив производ или, и оно што је имала у међувремену је изгубила. Као посљедица таквог стања је високи дефицит платног биланса, који је достигао забрињавајуће износе у протеклих неколико година.

Можда није сувишно да се подсјетимо на одавно познату тезу по којој се конкурентност привреде остварује преко конкурентне понуде њених субјеката. Пошто је код већине предузећа интегралана конкурентност на ниском нивоу, то је једноставан закључак о слабом нивоу конкурентности привреде Црне Горе у цјелини.

3. Одсуство виталних тржишно-развојних функција и потребне координације. И површном анализом организационо-функционалне структуре актуелних предузећа долази се до закључка о непостојању виталних функција у нашим трансформисаним предузе-

ћима, које би требало да креирају конкурентску понуду. У питању су маркетинг функција, развојна функција, модерна финансијска функција, па и друге функције (менаџмент, кадрови и сл). Стање је, нажалост, такво да је заступљеност ових функција сада много мања него прије петнаест или двадесет година.

Сваком нивоу пословне оријентације, да подсјетимо, одговара нека функционална структура предузећа (видјети 1, стр. 8-13). Доследно томе, актуелни облик и ниво организованости пословних функција је израз стања у привреди и објективне нужности у којој се налазе наша предузећа. Промјена организационе и функционалне структуре код предузећа је увијек израз принуде од очекиване перспективе пословног успеха, и то се стално мора имати у виду приликом изрицања судова о било којем нивоу организованости у предузећима.

Сви параметри тржишне понуде указују на закључак да су наша предузећа још увијек у фази производне и (дјелимично) продајне оријентације. Да би се актуелни ниво пословне оријентације боље разумио треба констатовати да организација функција произилази из тржишног стања и општег стања у привреди.

Међу пословним функцијама, таквим какве јесу, не постоји потребан ниво координације и интеграције, што је једна од актуелних карактеристика савременог предузећа. Наша предузећа нијесу имала објективну економску принуду у систему дистрибутивне логике привређивања.

4. Технолошка застарјелост и низак ниво квалитета понуде. Као посљедица дугогодишњег одсуства организованости истраживачко-развојне функције (ИР) и посебно њених резултата, наша предузећа су дошла до велике технолошке застарјелости. Многа од њих су била технолошки застарјела и кад су изграђена, а дуго вријеме без иновација учинило је застарјелост још већом. Грубе анализе показују да је ниво застарјелости изнад 30 година. Постојећа технолошка застарјелост онемогућава производњу квалитетних производа, који су снажно конкурентско обиљежје савременог предузећа. Квалитет производа је пресудно условљен квалитетом технологије уз чију се помоћ израђују.

5. Усмјереност држави умјесто тржишту. Дугогодишња повезаност менаџерских структура са влашћу има и даље дубоке кори-

јене (још из „Општинских комитета”) и често коренспондира са пословним успјехом. Топ менаџмент, у знатном броју наших предузећа, није још увијек сасвим схватио да се профит остварује на тржишту и да је потребно креирати понуду према тржишним захтјевима. То показују и бројни штрајкови, који су више усмјерени на захтјеве Влади за обезбјеђење плата, а мање на смјену менаџмента који није обезбиједио послове из којих ће се намирити средства и за зараде.

6. Висока задуженост и проблеми са пословним банкама. Претежан број наших предузећа је грађен из иностраних кредита. Кредитима су финансирана основна средства, док су за обртна често коришћени кредити из домаћих извора.

Код једног броја наших предузећа ино-дугови још увијек нијесу потпуно усаглашени са повјериоцима, због разних међудржавних аранжмана и проблема који су присутни на ширем плану. Дугови према домаћим повјериоцима су такође веома изражени, тако да се може говорити о знатној задужености као појави код наших трансформисаних предузећа.

Пословне банке не прате адекватно пословање наших предузећа, посебно њихову инвестициону активност. Дужнички лоби је недавно био доминантан у одлучивању у банкама, а и сада није сасвим без утицаја.

Ни реформа банкарског система у Црној Гори, према изјавама једног броја главних менаџера, није ријешила ове проблеме. Каматне стопе су високе и банке се не упуштају у давање дугорочних кредита у оној мјери у којој би то била реална потреба реструктурирања трансформисаних предузећа.

7. Крута и застарјела организациона структура предузећа. Знатан број трансформисаних преузећа је задржао исту (или готово исту) организациону структуру из времена друштвене својине. Ни нова власничка структура није значајније утицала на реализовање потребних промјена у организационој структури предузећа.

У нашим предузећима није изграђен став да су промјене организационе структуре потребне у континуитету, готово као и само привређивање. Промјене организационе структуре се у нашој стварности, нажалост, више доживљавају као персонална рјешења него као тржишни императив. Са постојећом организацијом на-

ших трансформисаних предузеће тешко је, готово немогуће, извршити потребно тржишно реструктурирање.

8. *Стапање управљачких и менаџерских структура.* Послије завршетка МВП и новог закона о предузећима дошло је до одређених промјена у управљању и руковођењу предузећима. Наиме, умјесто управног одбора уведен је одбор директора, као врховно менаџерско тијело. У знатном броју трансформисаних (и приватизованих по систему МВП) предузећа актуелни генерални директор је постао предсједник одбора директора, а неки од њих извршни директор. Код неких предузећа предсјеник одбора директора је и извршни директор, док има случајева да је извршни директор члан одбора директора. Све то онемогућава јасно раздвајање управљачке од менаџерске надлежности, што се негативно одражава на ефикасност и ефективност предузећа.

9. *Честе привредно-системске промјене и недовљна заокруженост.* Послије распада земље, наша предузећа су дуго година била изложена санкцијама, чиме су објективно била доведена у веома тежак положај. Санкције су протезирале дистрибутивну умјесто тржишне логике и онемогућавале су развој предузећа.

Послије уклањања зида санкција дошло је до познатих политичких догађаја унутар Републике као и у односима са другом федералном јединицом. Два привредна система, честе промјене прописа и наметање неких екстерних норматива су наилазили на објективне проблеме код трансформисаних предузећа, и истовремено стварали додатне тешкоће у пословању.

10. *Кадровски проблеми.* Свакако их, иако су тек сада наведени, не треба схватити као посљедње нити периферне. Напротив, кадрови су основ свега; људи граде – људи разграђују. У нашим условима се дешава један веома интересантан феномен. Наиме, због сложеног стања у привреди, односно у предузећима о којим је овдје ријеч, млади кадрови не желе да иду у њих. С друге стране, у самим предузећима постоје зачаурене кадровке структуре које не желе промјене или нијесу у стању да их, у значајнијем погледу, проведу.

3. МОГУЋИ СЦЕНАРИО ЗА ПРЕВЛАДАВАЊЕ СТАЊА

3. 1. Објективна анализа – услов промјена

На основу увида у стање и проблеме трансформисаних предузећа које аутор овог прилога има кроз непосредне контакте и праксу, оправдано се поставља питање: шта даље? Шта да се ради?

Под претпоставком да су основни проблеми и карактеристике исправно маркирани, рјешење је релативно лакше тражити, него ако нијесу. Овоме, свакако, треба додати узроке који овдје нијесу експлицитно анализирани.

У тражењу могућих рјешења за наведене проблеме нема универзалног модела, нити рецепта подједнако вриједног за све случајеве. Међутим, оно од чега треба поћи јесте неколико базичних питања, међу којима посебно истичемо сљедећа: куда иде савремено предузеће у развијеној тржишној привреди? Шта се то дешава на тржишту на коме је „моје” предузеће? Шта се може учинити са постојећим ресурсима? Гдје се налазе извори раста за моје предузеће? Шта се може чинити у кратком, а шта у дугом року?

Полазећи од изложеног сматрамо да менаџмент сваког предузећа треба да детаљно и непристрасно анализира постојеће стање. То није обична него стратегијска анализа, која треба да буде основ за промјене. При томе се мора узети у обзир чињеница да је свако реструктурирање веома комплексан процес (видјети, на примјер, 8. стр. 1. и даље). Међу елементима те анализе треба да су садржане, по нашем мишљењу, сљедеће области:

- Анализа положаја предузећа на тржишту, посебно у односу на водеће конкуренте,
- Анализа финансијског положаја,
- Анализа технологије, посебно у односу на водеће конкуренте,
- Анализа „трендова” – куда сада иде предузеће,
- Анализа пословних функција и организационе структуре,
- Реална анализа перспективе са садашњим понашањем.

3. 2. Идентификација стратегијских варијанти и избор

На основу претходно извршене реалне анализе трендова и актуелног стања, отвориће се простор за стратегијске промјене. Незави-

сно од тога шта односна анализа покаже, по нашем мишљењу, дилеме нема да било која потенцијална стратегија треба да буде тржишно вођена стратегија (видјети 2, стр. 20-41). Основно је питање: да ли предузеће има тржишну и профитабилну перспективу и у чему се она састоји? На то се надовезује изградња сопствене стратегије за конкурентност (конкурентска стратегија).

Свакако, један број предузећа нема асортиман који може бити ослонац за развој, нити има тржишно-профитабилну перспективу. Њихова „вриједност” је само у зградама, земљишту и инфраструктури. У питању је много мања вриједност од процијене и номиналне вриједности акција. То треба што прије схватити и прихватити као реалност, јер што се то прије разумије, брже ће се наћи неко ново подручје за бизнис.

Тражење и развој тржишно вођене стратегије је процес, а не чин, што менаџерске структуре морају разумјети као реалност. Предузеће вриједи онолико колико се цијени његова понуда, његов софтвер, а не реалитети. Вриједност предузећа се креира на тржишту од стране купаца који суштински перципирају ниво кроз његову понуду (детаљније: 7, стр. 1).

Што се прије дође до одговора о реалној стратегијској перспективи сваког транзитивног предузећа, то ће се створити услови да наша привреда одбацује битно другачији друштвени производ који може бити основ индивидуалног и друштвеног стандарда. У противном, од вриједности ће остати само земља и ништа више!

3. Закључци

– Процес трансформације предузећа у привреди Црне Горе, као израз објективних и субјективних фактора, сувише дуго траје,

– Овако дуг временски период је утицао да се код знатног броја предузећа стање по свим (економским, технолошким и другим) показатељима озбиљно погорша,

– Актуелно трансформисано предузеће има неколико релевантних карактеристика, које конституишу његово понашање и перспективу. У овом раду су идентификоване: суштински својински проблем; застарјелост технологије, асортимана, организације; задуженост; разни системски проблеми; кадрови... Сви ови фактори више спречавају него омогућавају да се предузеће интегрално реструктурира.

- Препорука је да се прво сачини интегрална анализа тенденција и стања у предузећима, по наведеним областима и што прије крене у промјене,
- Стратегијски избор и промјена је логична последица претходне анализе,
- Све то треба учинити у што краћем року, јер је много времена потрошено на неекономске теме, чиме су отворене нове дилеме.

ИЗВОРИ

1. Михаиловић Б. (2000): *Маркетинг-принципи за менаџмент*, Обод, Цетиње.
2. Day G. (1999): *Market Driven Strategy*, The Free Press, New York.
3. Михаиловић Б. (2002): *Креирање и вођење бизниса предузећа у пост-приватизационом периоду*, XI милочерско савјетовање: Финансијска тржишта – корпоративно управљање и концентрација власништва, Милочер.
4. Михаиловић Б. (2001): *Релевантне карактеристике нашег предузећа и модел његовог реструктурирања*, Нова трговина, Београд.
5. Милисављевић М. (2000): *Стратегијски менаџмент*, Чигоја, Београд.
6. Piercy N. (2002): *Market-led Strategic Change*, Butterworth Heinemann, Oxford.
7. Webster F. *Market-Driven Management*, John Wiley and Sons, Inc. New Jersey.
8. Privatization and Restructuring in Central and Eastern Europe (1977), Paper No. 368, World Bank, Washington, D. C.

Prof. dr Božo MIHAILOVIĆ

COMPANY IN THE PROCESS OF TRANSITION IN MONTENEGRO'S ECONOMY

Summary

The process of transition is undertaken in order to make the companies efficient. In Montenegro, this process is active for over a decade, with legislative solutions which have started in 1992. The analysis of transitory enterprises's relevant determinants had shown its main characteristics that should be taken in concern. That are: property dispersion and the management problem, uncompetitive assortment and uncompetitive supply, lack of vital market-development functions, technological and organizational backing, high debt etc. That is why the scenario for the problem overcoming is being proposed. Firstly, the strategical analysis should be conducted and afterwards the selection of possible variants with the final outcome of making the best choice.