



IZAZOVI DEFINISANJA I SPROVOĐENJA PROGRAMA RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA

Ivan Stošić

Institut ekonomskih nauka, Beograd, Srbija

✉ ivan.stosic@ien.bg.ac.rs

UDK
005.591.4
Pregledni rad

Apstrakt: Osnovni cilj ovoga rada je da prezentira probleme koji se javljaju u realizaciji predviđenih strukturnih promena koje sa sobom nose restrukturiranje. Reč je o izuzetno kompleksnom pitanju i za Srbiju veoma aktuelnom problemu, s obzirom na veliki broj preduzeća kojima predstoje procesi restrukturiranja. Za razliku od prakse u većini razvijenih zemalja, pa i zemalja u tranziciji, u kojima su prisutni intenzivni procesi restrukturiranja, u Srbiji ovi procesi su bili dosta usporeni. Međutim, restrukturiranje se sve više nameće kao neminovnost za značajan broj domaćih preduzeća. U jednom broju preduzeća restrukturiranje se mora sprovesti kroz stečaj i likvidaciju, jer odista nema osnova da se putem subvencija u nedogled produžava nerentabilno poslovanje ovih privrednih subjekata koje nema izgleda na tržišni uspeh. Ipak, u preduzećima koja imaju izgleda za uspešno tržišno poslovanje, mnogo toga se može postići putem ofanzivnih pravaca restrukturiranja. Imajući to u vidu, u radu je prezentirana šema plana sprovođenja korporativnog restrukturiranja.

Primljeno:
01.04.2014.
Prihvaćeno:
10.06.2014.

Ključne reči: restrukturiranje preduzeća, implementacija promena, Srbija

1. Uvod

Restrukturiranje se može definisati kao proces donošenja seta upravljačkih odluka i preduzimanja serija akcija, koje imaju za cilj ostvarivanje korenitih promena postojeće strukture, strategije i pozicije preduzeća. Reč je o procesu, zasnovanom na analizi postojeće poslovne situacije (i po pravilu sagledavanju uzroka nezadovoljavajućih poslovnih performansi), koji je usmeren ka traženju

¹ Rad je deo istraživačkog projekta broj 179015 (Izazovi i perspektive strukturnih promena u Srbiji: Strateški pravci ekonomskog razvoja i usklađivanje sa zahtevima EU) finansiranog od strane Ministarstva za prosvetu, nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

strategija za poboljšanje pozicija, kroz eliminisanje slabosti i krize, stvaranje i održavanje konkurentskih prednosti, promene u organizacionoj strukturi, efektivnijem upravljanju i efikasnijem funkcionisanju svih struktura i sistema u preduzeću (Erić & Stošić, 2013, str 11.).

Restrukturiranje preduzeća je jedan od najkomplikovanih problema u biznisu (Vance, 2009, str. 3). Ono uključuje veliki broj područja, od odnosa sa potrošačima, razvoja proizvoda, prodaju i marketing, finansijske analize, organizacione promene, odnose sa kreditorima, vlasnicima, zaposlenima, menadžmentom i niz upravljačkih, organizacionih, tehničkih, pravnih i drugih pitanja.

Ogroman broj programa restrukturiranja poslovanja preduzeća koji je „na papiru“ izgledao veoma dobro i koji je od strane stručne javnosti ocenjen kao celishodan, nikad u praksi nije zaživeo. Otuda nije redak stav, koji prvenstveno zastupaju pojedini menadžeri, da je mnogo lakše koncipirati neki program, nego ga u praksi realizovati i učiniti da promene zaista počnu da se dešavaju.

Imajući sve navedeno u vidu, osnovni cilj ovoga rad je da je prezentira probleme i prepreke koji se javljaju u realizaciji predviđenih strukturnih promena koje sa sobom nosi restrukturiranje. Reč je o izuzetno kompleksnom pitanju i za Srbiju veoma aktuelnom problemu, s obzirom na veliki broj preduzeća kome predstoje procesi restrukturiranja.

Rad je zasnovan na sistematičnoj, komparativnoj analizi dostupne naučne literature, kao i na rezultatima istraživanja i iskustvima autora u koncipiranju i sprovođenju programa restrukturiranja u Srbiji.

Pored uvoda i zaključka rad se sastoji još iz četiri osnovna dela. U drugom delu rada, dat je kratak prikaz teorijskih shvatanja vezanih za koncepte upravljanja promenama i posebno modele sprovođenja restrukturiranja. Treći deo rada posvećen je analizi trendova i karakterističnih problema restrukturiranja u Srbiji. U sklopu zaključka ukazano je na moguće pravce unapređenja definisanja i sprovođenja programa restrukturiranja.

2. Modeli programa restrukturiranja

Od osamdesetih godina prošlog veka paradigma sprovođenja promena u preduzećima bitno je izmenjena. Koncept kontinuelnih promena (parcijalnog tipa, manjeg intenziteta, inkrementalnog i evolutivnog karaktera) je u značajnoj meri prepustio mesto konceptu diskontinuelnih promena, koji podrazumeva korenitu izmenu većeg broja parametara, obično u kratkom roku. Osnovne razlike između ova dva koncepta prikazane su u narednoj tabeli (Weick &, Quinn, 1999, str. 366, uz određene izmene):

Tabela 1. Evolutivni i revolucionarni koncept sprovođenja promena

| Evolutivni koncept | Revolucionarni koncept |
|--|--|
| Spore | Brze |
| Kontinuelno | Nerutinsko |
| „Top-down” i „Bottom-up” | „Top-down” |
| Zasnovane na koordinaciji | Zasnovane na naredbama |
| Zasnovane na konsenzusu i pažljivom razmatranju otpora | Zasnovane na direktivama i savlađivanju otpora |
| Uvažavanje širokog kruga ideja | Fokusiranje na rešavanje urgentnih problema |
| Zamrzavanje – Rebalans - Ponovo zamrzavanje | Odmrzavanje – Promene – Ponovo zamrzavanje |

Savremeni uslovi poslovanja, koje karakteriše veliki dinamizam i turbulentnost faktora okruženja, sve više nameću potrebu sprovođenja diskontinuelnih promena revolucionarnog karaktera. Globalna ekonomska kriza, koja je počela 2008. godine, je samo intenzivirala potrebu oslanjanje na ovu vrstu promena. Na taj način restrukturiranje je postalo sastavni deo života velikog broja preduzeća, bez obzira na njihovu veličinu, tip vlasništva ili trenutnu poslovnu poziciju.

U cilju unapređenja poslovanja u ekonomskoj teoriji i praksi razvijen je i primenjivan veliki broj različitih programa sprovođenja promena. S tim u vezi Burk (Burke, 1995, str. 53-54.) ističe „ako uzmete radove 100 eminentnih konsultanata, vi ćete u njima naći 100 različitih modela. Ni među 500 modela koje sam imao prilike da analiziram, ja nisam našao dva potpuno ista“.

I zaista, između brojnih modela postoje mnoge sličnosti, ali i razlike, kako u pogledu sadržine, tako i intenziteta, načina i vremena realizacije predviđenih promena. Obim rada ne dozvoljava da se ovo pitanje dublje analizira. Ipak, čini se da je vrlo korisno da se na ovom mestu prezentiraju karakteristični modeli u vezi sa programima promena.

Većina ovih modela se može svrstati u sledeće četiri osnovne kategorije (Angehrn & Atherton, 1999, uz određene izmene): a) modele kojima su definisani koraci u procesu sprovođenja promena - šta treba raditi, a šta ne (Canterucci, 1998, Carr et al. 1996, Clinton, 1997, Dunphy, 1981, Kanter et al. 1992, Kotter, 1995, 1996, PriceWaterhouse, 1995), a koji su razvijeni na osnovu iskustava autora u praktičnim slučajevima kao konsultanata pojedinih kompanija; b) modeli zasnovani na tradicionalnim metodologijama upravljanja projektima (Bennis & Mische, 1995, Clarke & Garside, 1997, Connor & Lake, 1994, itd.) ; c) modeli usmereni na analizu mogućnosti i posledica primene IT tehnologija u sklopu sprovođenja promena (Benjamin & Levinson, 1993, Bhattacharjee & Hirschheim, 1997, Kliem, 1996), itd.; d) modeli usmereni na pojedina specifična pitanja dijagnoze problema i njihovog prevazilaženja, kao što je pitanje otpora promenama (Jellison, 1993, Kotter, Marshall & Conner, 1996), analiza stope

usvajanja promena kod pojedinaca (Jick, 1993), projekt menadžmenta (PA Consulting Group, 1998, Randolph & Posner, 1988), revizija promena (Trahan & Burke, 1996, Ulrich, 1998), komunikacijama (Barrett & Luedecke, 1996), analizi stejkholdera (Grandi, 1997), organizacionoj kulturi (Schneider, 1998), organizacionoj pravdi (Beugre, 1998), definisanju dijagnostičkih modela (Porras & Robertson, 1987, Nadler & Tushman, 1995), itd.

U nastavku detaljnije su prezentirani pojedini modeli koji predstavljaju često korišćeni okvir upravljanja promenama u cilju ozdravljenja poslovanja preduzeća.

Prema shvatanju poznate konsultantske kuće Coopers & Lybrand (Carr & Trahan, 1996, str. 145-159), projekat realizacije promena podrazumeva četiri faze i to:

- a) Fazu ocene – koja pre svega obuhvata definisanje potreba za promenom, analizu dosadašnjih transformacija u preduzeću i njihovih rezultata, sagledavanje postojeće tržišne pozicije, i najzad utvrđivanje svrhe i prirode željenih promena.
- b) Fazu planiranja - kojom se definiše globalni način popunjavanja „gepa“ između postojećeg i željenog stanja preduzeća, te formulišu taktički planovi za ostvarivanje projektovanih ciljeva i zadataka. U okviru toga, posebna pažnja se po ovom konceptu mora posvetiti ljudskom faktoru, tj. utvrđivanju mogućih prepreka i otpora, te redefinisaju uloge, odgovornosti i načina nagrađivanja ključnih ljudi za sprovođenje procesa promena.
- c) Fazu implementacije - koja podrazumeva fundamentalne promene u načinu i kontroli poslovanja, formiranje posebnog *feedback* sistema za merenje rezultata realizacije, promene u sistemu nagrađivanja, stručnom usavršavanju ljudskih resursa, utvrđivanju radikalno novih procedura rada i uvođenju drugačijeg stila upravljanja.
- d) I najzad, četvrtu fazu - koja obuhvata formiranje nove poslovne kulture usmerene ka permanentnom unapređenju procesa poslovanja, uključujući tu stalne inovacije, učenje i spremnost za konstantnim daljim inkrementalnim promenama.

Razmatrajući proces sprovođenja restrukturiranja Samaras (Samaras, 2004) je predložio troetapni pristup:

- a) Fazu dijagnoze – koja treba da obuhvati analizu strategijskog položaja preduzeća te izradu „due diligence“ i to: finansijskog, operativnog, pravnog i makroekonomskog;
- b) Fazu planiranja – u sklopu koje treba da budu definisani ciljevi i strategije, te usvojeni strategijski i taktički planovi unapređenja poslovanja;
- c) Fazu implementacije – koja podrazumeva sprovođenje programa restrukturiranja, uključujući tu i monitoring i donošenje, ako je potrebno korektivnih aktivnosti.

U pojedinim radovima zasnovanim na empirijskim iskustvima zemalja u tranziciji (Coates, 1994, str. 2-7) sugeriraju se takođe troetapni pristup, zasnovan na brznoj implementaciji i principima kriznog menadžmenta:

- a) Prva etapa - Krizni menadžment - U roku od najviše mesec dana krizni menadžment mora da sagleda osnovne probleme preduzeća, a pre svega u oblasti prodaje i marketinga, proizvodnje i finansija. Osnovni cilj ovih analiza je da utvrdi da li je reč o savladivoj ili nesavladivoj krizi, odnosno da li preduzeće ima izgleda za uspešno poslovanje. Ukoliko je reč o preduzeću čije funkcionalne sposobnosti pružaju šanse za oporavak, onda se pristupa detaljnoj razradi potrebnih aktivnosti.
- b) Druga etapa - Stabilizacija i poslovno planiranje - U roku od najviše tri meseca krizni menadžment treba najpre da obezbedi stabilizaciju poslovanja i to pre svega kroz aktivnosti u domenu finansijskog restrukturiranja (odgađanje naplate dugovanja, prodaju viška nepotrebne aktive, itd). Uporedo sa time insistira se na koncipiranju poslovnog (strategijskog) plana sa detaljnim planom restrukturiranja i redosledom aktivnosti u naredne tri godine. U sklopu toga posebno težište se stavlja na identifikovanju rešenja iz oblasti tržišnog poslovanja, a pre svega na: proceni tržišnog potencijala i stabilnosti, proizvod/tržište profitabilnosti, sticanju konkurentskih prednosti, itd. Na kraju, sugeriraju se izbor menadžmenta koji će realizovati plan restrukturiranja, te postizanje dogovora sa najvažnijim kreditorima.
- c) Treća etapa - Konsolidacija - U roku od 3-12 meseci treba postići kratkoročnu konsolidaciju poslovanja, uz postepeno uvođenje radikalnih promena u pojedinim, posebno kritičnim, aktivnostima (npr: sistem menadžmenta, upravljanje zalihama, istraživanje tržišta, ...). Implementacija ovih promena u velikoj meri treba da se zasniva na širokom korišćenju vrhunskih znanja i veština eksperata van preduzeća, te na njihovom angažovanju na konkretnom savlađivanju (a ne na opisivanju) problema.

Kroz sprovođenje radikalnih promena u dotadašnjem načinu poslovanja, prema ovom shvatanju, preduzeće treba da u roku od tri godine izvrši kompletan proces restrukturiranja.

Sprovođenje restrukturiranja, da bi imalo izgleda na uspeh, treba da bude primereno specifičnoj situaciji u kojoj se preduzeće zateklo, zatim utvrđenim ciljevima, predviđenoj strategiji i intenzitetu strukturnih promena, te usklađeno sa sposobnostima, stilom i metodama menadžmenta. Ocenjuje se da bi se proces restrukturiranja, usmeren ka unapređenju efikasnosti i efektivnosti poslovanja, mogao sprovesti na bazi sledećeg koncepta promena (Erić & Stošić, 2013, str 469. uz određene izmene):

- a) Prva faza - dijagnoza zatečene poslovne pozicije preduzeća u svom fokusu treba da ima: razumevanje novog tržišnog ambijenta, preispitivanje dosadašnje razvojne strategije, sagledavanja atraktivnosti poslovnog portfolia, konkurentske pozicije i konkurencije. Pored toga, ova faza treba da obuhvati detaljnu analitičku sliku poslovanja putem sprovođenja dubinske analize, tzv. due diligence. Najzad, u okviru ove faze treba izvršiti strategijsku analizu globalnu procenu ukupne poslovne pozicije, te spoznati šanse i opasnosti, kao i jake i slabe strane preduzeća, uz njihovo dovođenje u vezu sa analizom kritičnih faktora uspeha i lanca vrednosti. Time bi se utvrdili relevantni, informacioni inputi za dalje planiranje.
- b) Druga faza - planiranje promena - podrazumeva (re)definisane vizije i misije, a pre svega seta ciljeva restrukturiranja, te donošenja odluka o utvrđivanju bazičnih pravaca restrukturiranja, odnosno projektovanja i izbora metoda i mera koje će biti sadržane u strategiji putem koje željene promene treba da se ostvare. U ovoj fazi je neophodno definisati različite alternative kako ostvariti definisane ciljeve i izvršiti njihovu pravilnu ocenu. Od posebnog značaja u sklopu ove faze je budžetiranje, odnosno sastavljanje finansijskog plana neophodnog za sprovođenje uspešnog restrukturiranja. Takođe, imajući u vidu da u uspešnost restrukturiranja velikoj meri zavisi od interne organizacije i kompetentnog menadžmenta, neophodno je sačiniti plan promena u ovom domenu poslovanja.
- c) Treća faza - implementacija i monitoring koja podrazumeva sprovođenje programa restrukturiranja. Ona je od posebnog značaja i obuhvata razvoj čitavog seta mera iz novih distinktivnih sposobnosti, znanja i kompetentnosti, te institucionalizaciju novog stila upravljanja i stvaranja povoljne poslovne kulture za savlađivanje otpora i sprovođenje promena. Konačno, od velikog značaja za kontinuelno uspešno poslovanje je razvoj klime i sposobnosti da se nakon procesa implementacije fundamentalnih promena, nastavi sa praćenjem realizacije, permanentnim unapređenjem poslovanja i eventualnom revizijom usvojene strategije restrukturiranja.

3. Osvrt na praksu i iskustva u oblasti restrukturiranja u Srbiji

U Srbiji, kao i drugim zemljama u tranziciji, preduzimane su različite aktivnosti u oblasti reforme preduzeća i korporativnog restrukturiranja. Za razliku od prakse u većini razvijenih zemalja, pa i zemalja u tranziciji, u kojima su prisutni intenzivni procesi restrukturiranja, u Srbiji ovi procesi su bili dosta usporeni i prigušeni. To je jedan od razloga zbog čega je EBRD u svom izveštaju za 2013. godinu (Transition Report 2013, str. 112) ocenio napredak u ovoj oblasti sa skromnih 2+ (na skali od 1 do 4+).

Analizirajući dosadašnju praksu korporativnog restrukturiranja u Srbiji jasno se uočavaju dva različita perioda u pogledu načina sprovođenja i korišćenja

pojedinih strategija restrukturiranja: a) period od kraja osamdesetih godina prošloga veka do 2001. godine i b) razdoblje nakon političkih promena 2001. godine do danas.

3.1. Osvrt na praksu i iskustva u Srbiji do 2001. godine

Krajem 1989. i početkom 1990. godine, u tadašnjoj SFRJ, kroz tzv. program Ante Markovića („Program ekonomske reforme i mere za njegovu realizaciju u 1990.“) inaugurisane su opsežne, veoma radikalne reforme u ekonomskoj politici i ekonomskom sistemu. Na žalost, vrlo brzo, već krajem 1990. godine, razvoj političkih događaja uticao je na jenjavanje ovih procesa, da bi već u prvoj polovini 1991. godine reforma bila zaustavljena.

Preduzeća u Srbiji su se već počev od 1992. godine suočila sa vrlo nepovoljnim ekonomskim i ukupnim okruženjem, koje je bilo po mnogo čemu unikumno u svetskim razmerama u pogledu stepena nestabilnosti i odsustva kontinuiteta. Naime, uvođenje sankcija UN, uz neprimerene mere ekonomske politike (sa čestim izmenama brojnih odredbi preskriptivnog ili prohibitivnog karaktera) i ratni sukobi u najbližem susedstvu, determinisali su ulazak privrede u zonu duboke krize, koja je kulminirala u toku 1993. godine. Sve to je bilo praćeno erozijom poslovnog morala, padom poverenja u državu, poslovanjem po paralelnim privrednim sistemima, bujanjem „sive ekonomije“, banaka hazardskog karaktera i slično, što je imalo pogubne posledice na preduzeća, privredu i ukupno društvo.

To je nesumnjivo imalo brojne nepovoljne efekte na poslovno ponašanje domaćih preduzeća, kao i intenzitet, pravce i rezultate unapređenja poslovanja koji su se preduzimali u ovom razdoblju.

Pretežan broj domaćih, posebno tada velikih preduzeća, borio se za „goli opstanak“. U takvim okolnostima, kad je obezbeđenje kratkoročne egzistencije bio primaran zadatak, a „dnevno dovijanje“ osnovna strategija i karakteristika ponašanja, malo je mesta za osmišljeno restrukturiranje poslovanja. Poslovno ponašanje se prvenstveno baziralo na savlađivanju niza incidentnih situacija (obezbeđenje deficitarnih repromaterijala, „probijanju blokade“, obezbeđenju kredita „preko veze“, prolongiranju plaćanja obaveza i sl.). Stiče se utisak da je sve bilo podređeno savlađivanju tekućih problema bez ikakvih vizija i smišljenih aktivnosti vezanih za unapređenje poslovanja.

U ovom periodu u našoj zemlji, za razliku od drugih privreda u tranziciji, u kojima su tada započeti intenzivni procesi privatizacije i restrukturiranja dotadašnjih državnih preduzeća, nije postojao snažan interes za sprovođenje ovih korenitih promena. Za privatizaciju nisu bili previše zainteresovani zaposleni, s obzirom da nisu videli neposredni materijalni interes. Takođe, ni menadžment većine preduzeća nije bio previše zainteresovan za privatizaciju, s obzirom na mogući gubitak pozicija i privilegija. Država nije vršila preveliki pritisak za

sprovođenje privatizacije (i restrukturiranje) preduzeća, imajući u vidu mogući porast nezaposlenosti i gubitak uticaja. Istovremeno, privatnom sektoru je pogodovao značajan društveni sektor sa kojim je, zbog mogućnosti ostvarivanja povoljnih transfernih cena, bilo vrlo „ugodno“ i isplativo saradivati.

U tom periodu u Srbiji su bili prisutni vrlo atipični oblici restrukturiranja. Zbog delovanja sankcija UN dobar deo preduzeća je izgubio značajan deo svojih negdašnjih tržišta i bio je prinuđen na „gerilski“ način poslovanja u izvozu. To je imalo nepovoljne reperkusije na prodaju i ukupno poslovanje preduzeća. Naime, korišćenje proizvodnih kapaciteta je bilo nisko, troškovi poslovanja visoki, što je uticalo je da se ogroman broj preduzeća nađe u stadijumima duboke krize (koja u mnogim od njih nije ni do danas prevaziđena). Izlaz iz krize prevashodno je tražen u dobijanju „finansijske injekcije“ od države i dobijanju novih kredita od banaka.

Istovremeno, mnoga preduzeća su su ostajala na svojim tradicionalnim ili samo kozmetičkim inoviranim proizvodima, koji su vremenom postali tehnološki prevaziđeni i nekonkurentni. Pri tome, vrlo često je isticana teza: „mi smo pre sankcija uspešno poslovali, a čim se skinu sankcije, mi ćemo brzo „vratiti“ našu tržišnu poziciju i uspešno poslovati“. Nažalost, ukidanje sankcija je samo otvorilo Pandorinu kutiju problema i ukazalo na potrebu sprovođenja intenzivnih promena u poslovanju.

3.2. Osvrta na praksu i iskustva u Srbiji posle 2001. godine

Nakon 5. oktobra 2000. godine u Srbiji su započete krupne društveno-političke promene koje su podrazumevale intenziviranje tranzicionih reformi, među kojima je jedan od važnih segmenta trebalo da bude restrukturiranje preduzeća.

Intencija je bila da se restrukturiranje preduzeća obavi kroz privatizaciju. Zakonom o privatizaciji i Uredbom o postupku i načinu restrukturiranja subjekata privatizacije definisan je pravni osnov za sprovođenje restrukturiranja, koje se odvijalo pod ingerencijom Agencije za privatizaciju.

Na bazi pomenutih pravnih akata i uputstva Agencije za privatizaciju sačinjeno mnoštvo programa restrukturiranja, koji su trebali da budu osnov za sprovođenje promena. Osnovna ideja ovih programa je bilo dizajniranje i sprovođenje finansijskog, organizacionog i drugih oblika restrukturiranja kako bi se pojedina preduzeća učinila atraktivnijim za potencijalne kupce.

Ovi programi, kao i izveštaji koji su ih pratili, podrazumevali su dijagnozu zatečene pozicije preduzeća kroz izradu poslovnog due diligence, odnosno prikaz organizacije i strukture zaposlenih, analizu tehničko-tehnoloških, proizvodno-komercijalnih, ekoloških, pravnih i posebno finansijskih aspekata poslovanja, a uključivali su i plan otpusta, pa i otpisa dugova prvenstveno prema državi i javnim preduzećima u državnom vlasništvu. Programe

restrukturiranja pratila je izrada procene vrednosti kapitala i imovine preduzeća koja je trebala da posluži Agenciji za privatizaciju kao orijentir za donošenje odluka o prodaji preduzeća ili neke njegove imovinske celine.

Sledeći koncept koji su zastupale međunarodne finansijske institucije suštinsko restrukturiranje preduzeća bilo je ostavljeno da bude realizovano od strane novih vlasnika, nakon privatizacije. Shodno tome ovi programi nisu podrazumevali pojedine ključne faze procesa restrukturiranja: planiranje promena i njihovu implementaciju. To je bilo prepušteno novim vlasnicima (nakon privatizacije). Pri tome, jedino što se zahtevalo od novih vlasnika je održanje kontinuiteta poslovanja u osnovnoj delatnosti (u periodu do 5 godina) i određeni nivo investicionih ulaganja.

U sprovođenju promena u preduzećima „u restrukturiranju“ ostvareni su veoma skromni rezultati. Naime, veoma mali broj preduzeća „u restrukturiranju“ je uspešno privatizovan iz jednostavnoga razloga što za njih nije bilo interesa za kupovinu od strane inostranih ili domaćih investitora zbog: prevelikih obaveza iz prethodnog perioda, zastarele proizvodne tehnologije, prevelikog broja zaposlenih, neraščišćenih imovinsko-pravnih odnosa i sl.

U praksi „restrukturiranje“ se u osnovi svelo na zaštitu preduzeća od naplate dugovanja iz ranijeg perioda. Naime, mnoga od nekada velikih i/ili značajnih preduzeća „u restrukturiranju“ nisu mogla da uredno servisiraju svoje obaveze (tekuće i iz ranijeg poslovanja). U takvim okolnostima status „u restrukturiranju“ im je obezbedi „zaštitu“ od prinudne naplate i brzog stečaja.

Da bi se preduzeća „u restrukturiranju“ učinila atraktivnijim za privatizaciju, značajni naponi su bili usmereni ka smanjivanje viškova zaposlenih kroz tzv. socijalne programe (zasnovane na isplati otpremnina i drugih naknadna) koje je finansirala država.

Istovremeno, direktne subvencije države (za isplatu dela zarada, nabavku sirovina, energenta i sl.) ovim preduzećima dostigle su nivo od oko 3 milijarde dinara u 2013. godini, a kroz Programe podrške oko 4,5 milijarde dinara na godišnjem nivou (Akcioni plan za okončanje restrukturiranja, 2013). Mada je reč o ukupno značajnoj sumi novca, svakom pojedinačnom preduzeću je su obezbeđivana pojedinačno skromna sredstva, koja nisu omogućavala vidan porast poslovne aktivnosti, već pre njihovo puko vegetiranje.

Vremenom broj preduzeća u restrukturiranju se povećavao, a osiguranje opstanaka poslovanja je sve više postojao glavni razlog zbog čega su neka od tih preduzeća dobila status „u restrukturiranju“. Pri tome, poslovanje preduzeća „u restrukturiranju“ u Srbiji karakterisalo:

- Poslovanje sa gubicima i minimalnim korišćenjem kapaciteta.

- Manji deo preduzeća je svojim poslovanjem obezbedio tekuću likvidnost i kakvo takvo servisiranje obaveza prema državi (za doprinose, pa i poreze), ali nije u stanju da izmiri obaveze iz prethodnog perioda.
- Neplaćanje i/ili nepoštovanje rokova izmirenja obaveza ka privredi i bankama.
- Ne plaćanje računa za struju, gas, vodu i ostale komunalne obaveze.
- Mali naponi rukovodstva preduzeća za smanjenje troškova i povećavanja proizvodnje (prihoda).
- Česti protesti radnika zbog neisplaćenih zarada, nepovezanog radnog staža, obezbeđenja zdravstvenog osiguranja, zloupotreba i/ili nesposobnosti menadžmenta i sl. U nemogućnosti da reše svoje probleme, zaposleni su ne retko pribegavali radikalizaciji štrajkova kroz blokiranje puteva, pruga, mostova itd.

Krajem 2013. godine broj preduzeća „u restrukturiranju“ je iznosio 153, a u njima je bilo zaposleno oko 54.000 lica. Na žalost, u velikom broju ovih preduzeća, koja su prethodnom periodu bili nosioci proizvodnje, izvoza i razvoja lokalnih samouprava (FAP Korporacija Priboj, IMT Beograd, IMR Beograd, PIM Ivan Milutinović Beograd, Holding Industrija Kablova Jagodina, IMK 14. Oktobar Kruševac, Prva Petoletka Trstenik, Majeвица Bačka Palanka, BIP Beograd, Mostogradnja Beograd, Jumko Vranje, Fabrika vagona Kraljevo, JP Resavica, MIN Niš, Utva avioni Pančevo, Želvoz Smederevo, Sloboda aparati Čačak, Nevena Leskovic, Ikarbus Zemun, Budimka Požega i dr.), ni posle više godina nisu ostvareni praktično nikakvi rezultati u oblasti sprovođenja promena kroz restrukturiranje.

Rešavanje pitanja preduzeća „u restrukturiranju“ je dugo odlagano. S jedne strane, nije postojalo interesovanje za privatizaciju (i kasnije ozdravljenje) ovih preduzeća od strane potencijalnih investitora (kupaca), dok su sa druge strane donosioci odluka pokazali veliku neodlučnost za definisanje statusa ovih preduzeća (jer bi to neminovno dovelo do gubitka posla za veliki broj u njima zaposlenih). Istovremeno, država nije imala dovoljno finansijskih sredstva (sem u retkim slučajevima – RTB Bor i sl.) kojima bi se izvršila modernizacija pretežno tehnološki zastarele tehnologije proizvodnje ovih preduzeća.

Međutim, procesi restrukturiranja ne mogu se odlagati u nedogled. U traženju rešenja Vlada Republike Srbije je u junu 2013. godine donela odluku da krajnji rok za okončanje restrukturiranja bude 30.06.2014. godine. Shodno tome, sačinjen je Planu za okončanje restrukturiranja i započete su, uz brojne probleme, aktivnosti na izradi dijagnostičkih izveštaja - tzv. ličnih karata i proceni vrednosti kapitala. Međutim, zbog prevremenih izbora i drugih okolnosti, čini se da su aktivnosti na intenzivnoj implementaciji ovoga plana usporene i odgođene za kraj 2014.

4. Zaključna razmatranja

Proces restrukturiranja se sve više nameće kao neminovnost za značajan broj domaćih preduzeća. U jednom broju preduzeća restrukturiranje se mora sprovesti kroz stečaj i likvidaciju, jer odista nema osnova da se putem subvencija u nedogled produžava nerentabilno poslovanje ovih privrednih subjekata koje nema izgleda na tržišni uspeh.

Ipak, restrukturiranje se ne može samo sprovesti kroz stečaj i likvidaciju. Znatno više bi se postiglo putem ofanzivnih pravaca restrukturiranja, kroz selektivna ulaganja u modernizaciju pojedinih proizvodnih kapaciteta (koji imaju izgleda za uspešno tržišno poslovanje) i promovisanju različitih oblika saradnje sa renomiranim partnerima iz inostranstva. Pojedina preduzeća i zaposleni u njima ne mogu biti ostavljeni da se sami suočavaju sa negativnim posledicama restrukturiranja. Slično praksi u EU restrukturiranje bi trebalo da se sprovodi na socijalno odgovorni način i uz pomoć države (European Restructuring Monitor 2012 - After restructuring: Labour markets, working conditions and life satisfaction, 2012, str. 129-166).

Novac (o kome svi pričaju) je potreban uslov da bi se počelo sa ozdravljenjem preduzeća, ali uspeh tih aktivnosti zavisi u velikoj meri od kvalitetnih programa restrukturiranja zasnovanih na savremenim svetskim iskustvima. Sprovođenje restrukturiranja, da bi imalo izgleda na uspeh, treba da bude primereno specifičnoj situaciji u kojoj se preduzeće zateklo, zatim utvrđenim ciljevima, predviđenoj strategiji i intenzitetu strukturnih promena, te usklađeno sa sposobnostima, stilom i metodama menadžmenta.

Shodno tome, neki od ključnih principa, kojih preduzeće treba da se pridržava u procesu restrukturiranja, su sledeći:

- Sprovođenje procesa restrukturiranja mora da se zasniva na programu sačinjenom uz puno uvažavanje metoda i tehnika razvijenih u okviru strategijskog menadžmenta. Sistemski, multidisciplinarni i kontingentni pristup, uz modeliranje i simulacija pojedinih rešenja predstavlja prvi preduslov uspešnost izrade i kasnije primene programa restrukturiranja.

Planovi restrukturiranja moraju uvek biti dizajnirani tako da set ciljeva i aktivnosti može da se postigne i sprovede u odgovarajućem roku. Pri tome mora se biti realističan u pogledu ciljeva (šta se želi i može postići u određenom vremenskom periodu), resursa (finansijskih sredstava - koliko novca stoji na raspolaganju i kako se on može obezbediti, ljudi i njihovih znanja, sposobnosti, itd.) mogućnosti (u pogledu mogućnosti prodaje, raspoloživih kapaciteta, nivoa proizvodnje, razvoja proizvoda, itd.) i ostalih ključnih kompetencija preduzeća.

- Budžetiranje – sastavljanje finansijskog plana je jedan od bitnih preduslova uspešnog restrukturiranja. Ciljevi, strategije i druge menadžerske odluke mogu

da izgledaju „savršeno“ na papiru, ali da bi se ostvarile u praksi potrebna su odgovarajuća sredstva i povoljni izvori finansiranja. Budžet shvaćen kao instrument planiranja i kontrole može biti od velike koristi da bi se uskladile želje sa mogućnostima i izbegla eventualna kolizija između operativnih planova programa restrukturiranja.

U fokusu razmatranja ne treba da bude samo volumen sredstava, već i sagledavanje ukupnih efekata ulaganja u marketing i prodaju, pojedine proizvodne programe, organizacione promene i saniranje finansijskog položaja preduzeća. Stoga se problematici finansija i finansijskog restrukturiranja mora posvetiti posebna pažnja, jer u mnogim slučajevima ona je od presudnog značaja za uspešno sprovođenje promena predviđenim programima restrukturiranja.

- Uspešna realizacija predviđene strategije restrukturiranja u velikoj meri zavisi od interne organizacije preduzeća i odgovarajućeg broja zaposlenih. Kao rezultat različitih istorijskih okolnosti i predašnjih odluka, organizaciona struktura gotovo svakog preduzeća „pati“ od određenih suboptimalnosti, koje u manjoj ili većoj meri opterećuju poslovanje. Otuda unapređenje interne organizacione strukture (prilagođene usvojenoj strategiji) i definisanje optimalnog broja zaposlenih treba, skoro uvek, da se nalazi na samom vrhu liste prioritarnih zadataka u vezi sa implementacijom programa restrukturiranja.

Takođe, da bi se restrukturiranje uspešno realizovalo, potrebno je sprovesti niz fundamentalnih promena u poslovnoj klimi i kulturi preduzeća. To podrazumeva sticanje čitavog niza novih sposobnosti, znanja i veština u ključnim sferama poslovanja (proizvodnji, finansijama, istraživanje i razvoj, upravljanju, organizaciji, strukturi ljudskih resursa, itd.) i formiranje bitno drugačije organizacione kulture koja preko njenog uticaja na interpretativne šeme i ponašanje članova organizacije učestvuje u oblikovanju ostalih komponenti organizacije i menadžmenta. U zavisnosti od vrednosti i normi koje sadrži organizaciona kultura, top menadžment bira strategiju i dizajnira organizacionu strukturu, menadžeri oblikuju svoj stil upravljanja, zaposleni definišu svoje motive i potrebe (Janićijević, 2012, str. 284).

Imajući sve navedeno u vidu moguća šema plana sprovođenja korporativnog restrukturiranja (naravno uz pretpostavku prethodno urađenih dijagnostičkih izveštaja) koja bi bila vodilja za implementaciju i monitoring neophodnih promena mogla bi da bude koncipirana na sledeći način (Erić & Stošić, 2013, str. 489-491, uz određene izmene):

Tabela 2. – Šema plana sprovođenja korporativnog restrukturiranja

| Vizija i misija preduzeća: | | | |
|--|-------------------------------------|---|--------------------------------------|
| Ciljevi restrukturiranja (kratkoročni i dugoročni): | | Strategija restrukturiranja preduzeća: | |
| Marketing ciljevi: 1... 2... | Proizvodni ciljevi: 1... 2... | Organizacioni/ HR ciljevi: 1... 2... | Finansijski ciljevi: 1... 2... |
| Strategije restrukturiranja poslovanja: | | | |
| Marketing: 1.1... 1.2... | Proizvodnja: 1.1... 1.2... | Organizacija/ HR: 1.1... 1.2... | Finansije: 1.1... 1.2... |
| Budžet - potrebna sredstva za sprovođenje strategija: | | | |
| Potrebna sredstva: 1... 2... | Potrebna sredstva: 1... 2... | Potrebna sredstva: 1... 2... | Potrebna sredstva: 1... 2... |
| Odgovorni za sprovođenje strategija: | | | |
| 1... 2... | 1... 2... | 1... 2... | 1... 2... |
| Ključni indikatori sprovođenja strategija (šta i kada): | | | |
| 1... 2... | 1... 2... | 1... 2... | 1... 2... |

- Pitanju implementacije definisanih aktivnosti mora se pristupiti na planski način i uz posebnu pažnju, s obzirom na brojnost problema i prepreka koji se javljaju u realizaciji predviđenih strukturnih promena koje sa sobom nosi restrukturiranje. Realizacija planova restrukturiranja mora da se bazira na koordiniranim naporima menadžmenta na svim nivoima i u okviru svih poslovnih funkcija. Bez njihove podrške restrukturiranja nema puno izgleda na uspeh.

Na kraju treba konstatovati da nijedna strategija, niti program realizacije usvojene strategije ne mogu da predvide sve događaje i probleme koji mogu nastati u toku implementacije. Jednom sprovedene radikalne i brze promene ne garantuju uspeh za sva vremena. Naprotiv, u postojećim uslovima poslovanja, neophodno je da strategijske promene izvedene kroz proces restrukturiranja budu kontinuelno nadograđivane putem inkrementalnih i dinamičkih promena u tekućem poslovanju.

Literatura

- Angehrn, A. and J. Atherton (1999) *A Conceptual Framework for Assessing Development Programmes for Change Agents*, ECIS. Copenhagen.
- Bennis, W. and B. Nanus (1985) *Leaders: Strategies for Taking Change*. New York: Harper & Row.
- Burke, W. W. (1995) *Diagnostic models for organization change. Diagnostic models for organization change*. New York: Guilford Press.
- Carr, D. H. and W. Trahan (1996) *Managing the change process*. Coopers & Lybrand Center for excellence change.
- Cascio W.F. (2003) *Odgovorno restrukturiranje – kreativne i profitabilne alternative otpuštanju*. Novi Sad: Prometej.
- Canterucci, J. (1998) *Change Project Management SM - The Next Step. Transition Management Advisors* [Online]. Available from: <http://www.corpchange.com>.
- Chakrabarti A., E. Vidal and W. Mitchell (2011) „Business transformation in heterogeneous environments: The impact of market development and firm strength on retrenchment and growth reconfiguration“, *Global Strategy Journal*, 1: 6-26.
- Coates, R. (1994) *The path of recovery*. Deloitte & Touche.
- Chang Ha-Joon (2002) „Kicking Away the Ladder: How the Economic and Intellectual Histories of Capitalism Have Been Re-Written to Justify Neo-Liberal Capitalism“, *Post-autistic economics review*, Septemeber 2002.
- EBRD (2013) „Transition Report 2013- Stuck in tranistion?“ EBRD publications.
- Erić, D. and I. Stošić (2013) *Korporativno restrukturiranje*, Institut ekonomskih nauka, Beogradska bankarska akademija, Čigoja.
- European Restructuring Monitor (2012) „After restructuring: Labour markets, working conditions and life satisfaction“, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Restructuring Monitor (2008) „Restructuring in Europe 2008 - A review of EU action to anticipate and manage employment change“, Commission staff working document, Commission of the European communities, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Ministarstvo finasija Republike Srbije (2012) „Izveštaj o razvoju Srbije“.
- Janićjević, N. (2012) „Uticaj organizacione kulture na kontrolu ponašanja u organizacijama“. *Ekonomске teme* 2012/3
- Kotter, J.P. and L. Shlesinger (2008) *Choosing strategy for change*. Harvard Business School Press.
- Ministarstvo privrede Republike Srbije (Jun 2013) „Akcioni plan za okončanje restrukturiranja“.
- Price Waterhouse (1995) „Better Change: Best Practices for Transforming Your Organisation“. Change Integration Team. New York: Irwin.
- Samaras, A. H. (2004) *Corporate Restructuring - An Overview*. [Online] Pytheas. Available from: <http://www.pytheas.net/strategicadv/distress.html>
- Useem M. (1992) *Corporate Restructuring and Organizational Behavior - Transforming Organizations*, New York: Oxford University Press.

Vance D. (2009) *Corporate restructuring, From cause analysis to execution*, London and New York: Springer.

Weick, K.E. and R. Quinn (1999) „Organizational change and development“. *American Review of Psychology*, 50: 361–386.

<http://www.apr.gov.rs/>

<http://www.nbs.rs>

<http://www.rts.rs>

THE CHALLENGES OF DEFINING AND IMPLEMENTING CORPORATE RESTRUCTURING PROGRAMS

Abstract: The main objective of this paper is to present problems which get in the way of the implementation of planned structural changes brought about by restructuring. This is a very complex matter and a problem which currently troubles Serbia, considering the large number of enterprises which need to be restructured. As opposed to the practice of most developed countries, and even some transitional countries, with intense restructuring processes, these processes have been rather slow in Serbia. However, restructuring is becoming inevitable for a significant number of domestic enterprises. In some enterprises, restructuring needs to be implemented through the bankruptcy and liquidation procedure since there really are no grounds that support their assistance in the form of subsidies, which will indefinitely prolong their unprofitable operations without any chance for success in the market. Still, enterprises with a chance for success in the market can go a long way with the help of aggressive restructuring. With this in mind, the paper outlines some directions for development of corporate restructuring implementation plans.

Key words: corporate restructuring, change implementation, Serbia