

Krizni menadžment

GLAVA VII:

RESTRUKTURIRANJE KAO ODGOVOR NA KRIZU

1. POJAM RESTRUKTURIRANJA

U ekonomskoj literaturi pojam restrukturiranja često se definiše kao jedna faza preduzetničke krize u kojoj su krizni simptomi vidljivi, ali savladavanje krize još nije započelo.¹

Često postoji praksa da se pojmovi saniranje i restrukturiranje posmatraju kao sinonimi. Međutim, prema nekim autorima pod pojmom restrukturiranje se u jednom sveobuhvatnom smislu podrazumijeva suma svih aktivnih i reaktivnih mjera, koje:

- se kao prvo odnose na izbjegavanje ili odstranjivanje nelikvidnosti ili prezaduženosti (kriza likvidnosti),
- kao drugo imaju za cilj osiguravanje ili kratkoročnije poboljšanje rentabilnosti (kriza uspješnosti),
- kao treće treba da održe ili ponovno uspostave stratezijske potencijale uspjeha kao preduslov dugoročnije konkurentske sposobnosti (stratezijska kriza)²

Međutim, ovakvo definisanje ne diferencira dovoljno objašnjenje pojmova saniranje i restrukturiranje. Ispravnije je diferenciranje u zavisnosti od toga koje mjere se u kojem stadijumu krize preduzimaju. Ukoliko se radi o ranijem stadijumu krize koju se opisuju kao stratezijska ili operativna kriza, u obzir dolaze mjere restrukturiranja, dok se u kasnijem stadijumu, u kojem je već nastala kriza likvidnosti radi o situaciji saniranja.³ U odnosu na prethodno objašnjenje moguće je situaciju saniranja i restrukturiranja razgraničiti prema dva kriterijuma. Oba kriterijuma se odnose na vremenski aspekt nastanka krize. Ukoliko je kriza nastala u ranijem stadijumu govori se o restrukturirajućoj situaciji (situacija restrukturiranja), a ukoliko se radi o slučaju insolventije, to jest jednom kasnijem trenutku (stadijumu krize), slijedi situacija saniranja.⁴

Zbog toga restrukturiranje obuhvata prilagođavajuće mjere kojima bi se greške iz prošlosti izravnale najčešće dodatnim resursima.⁵

Mjere restrukturiranja ciljaju posebno na prilagođavanje strukture i preduzetničkih aktivnosti promjenama tržišnih okolnosti nastavljanjem poslovanja glavnog (jezgra) poslovanja.⁶

Radi se prema nekim autorima o čisto operativnim mjerama, dok neki uključuju i finansijske.

Pojam restrukturiranja, prema tome označava zaokret, dok (još) ne predstoji egzistencijalna opasnost. Razlike se nalaze u okviru mjera koje se primjenjuju samo u pojedinim oblastima / dijelovima / grupama preduzetničkog poslovanja.

¹ Classe, J.P. (1992): *Tutnaround Management fuer mittelstaendische Unternehmen*, Wiesbaden, str. 144.

² Schroeck, M. (1993), *Strategische Ressourcenanalyse als Baustein einer erfolgreichen Sanierung*. PhD thesis, Ludwigs-Maximilians-Universitaet Muenchen, str. 29.

³ *Krisenmanagement mit Outsourcing*, Jochen Bloese, Erich Schmidt Verlag, 2006. Berlin, str. 3.

⁴ *Krisenmanagement mit Outsourcing*, Jochen Bloese, Erich Schmidt Verlag, 2006. Berlin, str. 3.

⁵ Ulrich Krystek, Ralf Moldenhauer, 2007, Stuttgart, str. 140.

⁶ Luethy, M. (1988): *Unternehmenskrisen und Restrukturierungen*, Bern, str. 27

2. RESTRUKTURIRANJE PREDUZEĆA

Preduzeće kao ekonomska jednica ima prevashodno ekonomske ciljeve, prema kojima se u funkcionisanju vodi i usmjerava. Da bi preduzeće ostvarilo svoje ekonomske interese i ciljeve, njegova organizacija mora biti prilagođena ciljevima. Ostvarujući svoje reproduktivne ciljeve preduzeće obezbjeđuje svoj opstanak i razvoj, šireći na taj način svoje razvojne horizonte koji označavaju mogućnost povoljnijeg položaja u okruženju u kojem preduzeće funkcioniše. Ukoliko preduzeće ne ostvaruje svoje ekonomske ciljeve ono se po pravilu gasi, nestaje sa tržišta i privredne scene. Zato se kao suštinski i trajni ciljevi preduzeća uzimaju njegovi razvojni ciljevi čijim ostvarenjem ono širi svoju dominaciju u okruženju u odnosu na konkurente. Preduzeće ostvaruje te svoje dugoročne ciljeve kroz maksimalno izbjegavanje opasnosti koje predstavljaju prijetnju ostvarenju njegovih ciljeva i maksimalno korištenje šansi koje mu nudi okruženje kao viši sistem. U okruženju koje čini njegov životni prostor preduzeće je entitet, subjekt koji poštujući regulativu kao pravila ponašanja, svojim funkcionisanjem ostvaruje ekonomske efekte na višem ili nižem nivou. Društvo, društveno okruženje, nije indiferentno prema, stepenu ostvarivanja ekonomskih ciljeva preduzeća, jer u preduzeću funkcioniše dio ukupnih proizvodnih snaga društva, a od ekonomske efikasnosti upotrebe proizvodnih snaga društva zavisi nivo životnog standarda i društvenog nivoa razvijenosti određene zajednice. Društvo je po pravilu zainteresovano za što viši stepen efikasnosti upotrebe svojeg bogatstva te zato ne trpi neefikasnosti. Neefikasni sistemi postaju podsistemi kojima se opterećuje društvena zajednica. To su podsistemi koje društvena zajednica izdržava kroz stalno upumpavanje novih svježih potencijala kojima društvo raspolaže. Pri tome, preduzeće kao organizacija dobija, ali ono dobija samo za preživljavanje uništavajući svoj viši sistem koji crpeći svoju snagu slabi svoje potencijale. Kroz preusmjeravanje svojih snaga na održavanje slabih podsistema društvena zajednica troši svoje potencijale, gubeći na taj način mogućnost da ekonomski efikasne organizacije dodatno stimuliše na razvoj.

Društveni sistemi (odnosno državne zajednice) koje se prema preduzećima kao svojim podsistemima stavljaju u paternalistički odnos, objektivno guše tržište i tržišne komponente bez kojih preduzeće kao tržišna institucija gubi tle na kojem stoji. Iscrpljujući svoje potencijale podržavajući ekonomski neefikasne organizacije okruženje ide ka raspadu svog privrednog sistema, razara mehanizme na kojima počiva, i prije ili kasnije dolazi u situaciju da mora od postojećih organizacija koristeći njihove materijalne ostatke kreirati nove organizacije, nove podsisteme koji će biti sposobniji od prethodnih. Pri tome, društveni sistem mora uspostaviti i nova pravila igre nova pravila ponašanja primjerena novim organizacijama, preduzećima koja su prepuštena sama sebi, svojim upravljačima i vlasnicima kao osobama realno i konkretno odgovornim za upotrebu kapitala. Sistem uspostavlja pravila igre u kojima preduzeća nastaju i nestaju u skladu sa zadovoljavanjem interesa i ciljeva participanata u rezultatu što postavlja bitne posljedice i na ukupnu privredu. Naime, odnos novonastalih i nestalih preduzeća u određenom vremenskom periodu označava stepen vitalnosti određene privrede. Povoljniji odnos u korist novonastalih u odnosu na ugašena preduzeća predstavlja normalno progresivno kretanje u razvoju ekonomije, pri čemu se ekonomski efekti funkcionisanja privrede u

Krizni menadžment

cjelini povećavaju, zato što se gase nerentabilna preduzeća. Realokacijom sredstva iz jednih u druge djelatnosti privreda modernizuje svoju strukturu zadovoljavajući sve potrebe u društvu na višem nivou.

Iz tih razloga preduzeće kao samostalna i autonomna jedinica privrede je u svakom momentu pod prismotrom brojnih za efekte njegovog funkcionisanja zainteresovanih, subjekata. Bilo koji poremećaj u njegovom funkcionisanju, predstavlja signal za određene korekcije, odnosno izmjene u ponašanju preduzeća, ili izmjene njegove strukture. Kratkotrajnim poremećajima, preduzeće se prilagođava izmjenama svojeg ponašanja, prilagođavajući svoje funkcionisanje nastalim promjenama prolaznog karaktera. Međutim, kad nastupe nove okolnosti dugoročnog karaktera, kada u okruženju nastaju promjene koje nisu unaprijed ograničenog trajanja, preduzeće po pravilu mijenja sem ponašanja i svoju strukturu. Prestruktuiranje preduzeća postaje odgovor na nove izazove iz okruženja, ili na u strukturu ugrađene prepreke ostvarenju višeg nivoa efikasnosti, odnosno prepreke u razvoju preduzeća.

Restruktuiranje predstavlja širi i dublji zahvat u tkivo preduzeća koje čini njegovu strukturalnu kompoziciju sa osnovnim ciljem da nova struktura obezbijedi kvalitetnije funkcionalne karakteristike preduzeća. To čini osnovne pretpostavke efikasnijeg ekonomskog djelovanja preduzeća. Imajući u vidu činjenicu da je preduzeće izuzetno kompleksan organizacioni sistem komponovan od brojnih struktura, koje su predmet permanentnog usavršavanja i međusobnog usaglašavanja prestruktuiranjem se ne smatraju popravke, odnosno korekcije pojedinih izolovanih struktura. Restruktuiranje predstavlja proces uspostavljanja nove strukture preduzeća u kojem ni jedna od postojećih njegovih podstrukture ne ostaje u postojećem obliku, statusu, obimu, značaju i odnosu prema ostalim podstrukturama, prema preduzeću kao sistemu i prema pojedinim elementima okruženja. Pri tome se pojedini dijelovi preduzeća javljaju kao balast, oni se gase jer nemaju mjesta u novoj strukturi preduzeća, drugima se zbog redukovanja značaja umanjuju uloge, nekima se povećavaju uloge i značaj, i na kraju formiraju se sasvim novi podsistemi sa većim ili manjim značenjem. Mijenjaju se linije komuniciranja, odgovornost, odnosi centralizacije i decentralizacije, hijerarhija. Svi podsistemi se stavljaju u nove pozicije i odnose što dovodi do novih kvaliteta u strukturi i funkcionisanju preduzeća i efektima funkcionisanja njegove ekonomije.

2.1. Restrukturiranje kao strategija u razvoju

Za razliku od preduzeća koja vrše restruktuiranje radi preskakanja svojih razvojnih pragova (preduzeća koja se približavaju teškoćama ili su već u njima), postoje preduzeća kojima restruktuiranje predstavlja trajnu razvojnu strategiju. Restrukturiranje je način njihovog dugoročnog ponašanja, sredstvo koje efikasno koriste radi ostvarivanja viših efekata u funkcionisanju. To su preduzeća sa liderskim karakteristikama, preduzeća koja imaju vodeće pozicije u svojoj grani, preduzeća koja imaju preaktivistički i inektivistički orijentisani menadžerski tim, preduzeća u kojima je usvojena kultura promjena. Takva preduzeća sebi ne dozvoljavaju luksuz prilaženja razvojnim pragovima kao situacijama u kojima je restruktuiranje jedini izlaz iz postojećeg stanja. Ona, sa razvijenim sluhom za buduća događanja u okruženju, uz