

# PREDUZIMANJE STRUKTURNIH I SISTEMSKIH PROMJENA U FUNKCIJI KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI

**Mirko Bošnjak**

Investiciono-razvojna banka Republike Srpske

Korespodencija: mirko.bosnjak@irbrs.org

Vrsta rada: Pregledni rad

Primljeno: 22.03.2018; Prihvaćeno: 17.05.2018

**Sažetak:** Konkurentnost je glavni izvor poslovnog i finansijskog uspjeha preduzeća. Ne potiče od slučajnosti i "srećnih okolnosti", tim prije jer je rezultat brižljivo vođene poslovne i razvojne politike. Pored toga, postizanje i održavanje konkurentne sposobnosti zahtjeva kontinuirano redefinisane i prilagođavanje strukturnih pretpostavki funkcionisanja preduzeća, a najkasnije kroz formalne stečajne procedure. Jasna nam je, stoga namjera da, sagledavajući stanje i ključne izvore (ne)konkurentnosti privređivanja u domaćim uslovima, uputimo na potrebne promjene radi poboljšavanja konkurentnosti preduzeća i ekonomije u cjelini. Ključna poruka koja se želi odaslati jeste da država treba preduzimati sistemske promjene kako bi "ohrabrila" i podržala sticanje konkurentnosti u mikro sferi privređivanja, omogućavajući time i poboljšanje njenog makroekonomskog aspekta. U tom smislu čini se (sistemski) izazovnim afirmisanje stvarnih dometa stečajnih procedura. Jer, stečaj nije "balk". Upravo suprotno, ukoliko se efikasno preduzima, stečaj je učinkovit alokativni mehanizam oskudnih resursa prema produktivnijim upotrebama, ali isto tako i prilika novom početku i konkurentnijem poslovanju.

**Ključne riječi:** konkurentnost, efikasnost, restrukturiranje, stečajne procedure

## 1 Uvod

Konkurentnost osigurava dugoročnu održivost poslovanja preduzeća garantujući dostizanje

njihovih poslovnih i finansijskih ciljeva. Konkurentni poslovni subjekti dinamiziraju privredni razvoj što vodi poboljšanju životnog standarda i ukupnog blagostanja

stanovništva. Razumljiv je stoga i interes države za stimulisanjem i podržavanjem aktivnosti preduzeća koje ih čine konkurentnijim u nacionalnim, regionalnim i globalnim okvirima. Koliko će u tome biti "uspješna" zavisi od njene spremnosti (države) i objektivnih mogućnosti da tekuće, prije svega fiskalne efekte odloži, potencijalno ih uvećavajući u nadolazećem periodu, ali i od umješnosti upravljačkih struktura u korišćenju sistemski dostupnih prilika i pogodnosti za poboljšavanje konkurentnosti i tržišnog položaja privrednih subjekata kojima rukovode.

Preduzeća koja nisu adekvatno tržišno pozicionisana i nemaju potencijal da to postignu osuđena su na propast. U neprestanoj potrazi za novim izvorima konkurentnosti, u ambijentu promjenljivog i, po mnogim obilježijima nestabilnog društvenog i ekonomskog okvira privređivanja, sve veći broj preduzeća pribjegava preduzimanju sveobuhvatnih promjena u poslovanju, organizaciji i finansiranju.<sup>1</sup> Suštinski gledano, to su kompleksne, radikalne i prevashodno heterogene strukturne promjene za čije se pojmovno određenje najčešće koristi sintagma *restrukturiranje preduzeća* ili *korporativno restrukturiranje*. Okvir za korporativno restrukturiranje

omogućava kombinovanja brojnih mjera i aktivnosti koje vode promjenama u samoj konfiguraciji poslovne strukture putem spajanja, pripajanja, podjele i prodaje dijelova preduzeća (*poslovno restrukturiranje*) ili/i organizacione strukture i osnovnih funkcija preduzeća (*organizaciono restrukturiranje*) ili/i strukture kapitala (*finansijsko restrukturiranje*). Promjene bazičnih struktura nisu same sebi cilj. Upravo suprotno. To je efikasan pristup (strategija) za postizanje ciljeva održivog poboljšanja položaja i budućih poslovno-finansijskih izgleda preduzeća, tj. njihovog prinostnog, imovinskog i finansijskog položaja. Takvom strateškom pristupu neka preduzeća pribjegavaju *dobrovoljno*, kako bi što spremnije dočekala nadolazeće prilike i izazove, dok su neka od njih na to prinudena, kao odgovor na uticaje već ispoljenih internih ili eksternih promjena.

Procesuiranje poslovno-finansijskog neuspjeha preduzeća, odnosno gubitka ključnih pretpostavki održivom poslovanju, što se ekspozira platežnom nespobnošću dužnika, vrši se kroz stečajne procedure. Stečaj je formalno uređen, sudski vođen i nadziran postupak kolektivnog namirenja povjerilaca platežno nesposobnog preduzeća koji može imati ishod u bankrotstvu, likvidaciji i gašenju

preduzeća, ili reorganizaciji stečajnog dužnika putem održivog saniranja i restrukturiranja poslovanja. Otuda je stečajni postupak "posljednja prilika" preživljavanju i ponovnom uspostavljanju izvora konkurentnosti preduzeća.

Sagledavanjem stanja i izvora (ne)konkurentnosti bosansko-hercegovačke ekonomije stiču se pretpostavke upućivanju na ključne aspekte promjena koje je neophodno preduzeti radi poboljšanja postojećih prilika. Ako pojedina preduzeća nisu u mogućnosti razvijati se i napredovati u tržišnoj, otvorenoj ekonomiji, sve je manje vjerovatno da će, sama po sebi, na *volšeban* način, bez preduzimanja konkretnih i radikalnih promjena, nastaviti da posluju i napreduju u budućnosti ili da će, pak država riješiti, barem ne u kratkom roku, sve probleme i ograničenja koja je čine (državu) neefikasnom u podržavanju sticanja i poboljšanja konkurentnosti domaćih preduzeća. Stoga je zaključak da je pitanje (ne)konkurentnosti neophodno rješavati na nivou preduzeća, kroz njihovo restrukturiranje, ne isključujući ni potrebu za likvidacijom neodrživih poslovanja putem učinkovito sprovedenih stečajnih procedura. Država, svojim djelovanjem, činjenjem ili ne činjenjem, može podržati, ostati neutralna ili otežati te procese, s tim da je odgovornost za iniciranje, sprovo-

đenje i rezultate strukturnih promjena isključivo na preduzećima i njihovim upravljačkim strukturama.

Ukoliko su izvori konkurentnosti bespovratno izgubljeni, bankrotstvo preduzeća čini se jedinom izglednom solucijom.

## **2. Pojam i osnovne karakteristike konkurentnosti**

Konkurentna prednost odnosi se na sposobnost preduzeća da na profitabilan način, bolje od ostalih, zadovolji potrebe i želje potrošača, stekne i zadrži njihovu lojalnost ostvarujući značajno tržišno učešće. Rezultat je brojnih faktora, prevashodno onih na nivou preduzeća, ali i stimulativnog okruženja koje podstiče investicije i uvođenje novih proizvoda i procesa.

Konkurentnost se najčešće definiše kao funkcija ili efikasnijeg pružanja slične vrijednosti kupcima od konkurencije ili obavljanja aktivnosti uz sličan trošak, ali na načine koji generišu veću vrijednost za kupce. [Hindl, 2006, 97] Shodno tome se razlikuju dvije kategorije konkurentstke prednosti: (1) troškovno vodstvo ili prednost cijena, i (2) diferencijacija ili prednost razlikovanja u odnosu na konkurenciju. [Porter, s.a., 22]

Preduzeće je *cjenovno konkurentno* ukoliko je sposobno kupcima

isporučiti iste prednosti kao i konkurencija, ali uz nižu cijenu. S druge strane, sposobnost da se ponude prednosti koje prevazilaze prednosti konkurentskih proizvoda, poput funkcionalnosti, pouzdanosti, dizajna, održavanja i sl, jeste *prednost razlikovanja u odnosu na konkurenciju*. Prednosti cijene i diferencijacije donose prednost pozicionisanja i određuju preduzeće kao lidera, ili u jednom ili/i drugom segmentu poslovanja.

Izuzimajući nestabilnosti i krizna stanja koja potiču iz okruženja, centralno mjesto i najznačajnija uloga u stvaranju konkurentne prednosti pripada procesima u preduzeću. Pored toga, i samo reagovanje na nepovoljne pojave iz okruženja određeno je kvalitetom internih procesa preduzeća koji se otuda smatraju najznačajnijim faktorom sticanja i očuvanja konkurentnosti. [Rentzhog, 2000, 129]

Po svojoj suštini, pitanje konkurentnosti svodi se na relativni položaj preduzeća u industrijskoj grani. Položaj preduzeća uslovljen je odnosom individualne profitabilnosti i granskih prosjeka, s tim da adekvatno konkurentsko (tržišno) pozicionisanje omogućava sticanje nadprosječnih rezultata.

Dakle, konkurentnost se može posmatrati na dva nivoa, i to mikroekonomskom i makro-

ekonomskom. Za razliku od *mikroekonomske konkurentnosti* koja podrazumijeva konkurentnost preduzeća, *makroekonomska* ili *nacionalna konkurentnost* predstavlja konkurentnost nacionalne ekonomije i njenu sposobnost da proizvodi i distribuiše proizvode na način koji doprinosi povećanju životnog standarda, odnosno na sposobnost postizanja viših faktorskih dohodaka u uslovima neposredne izloženosti uticajima globalnih ekonomskih kretanja. Država otuda stvara uslove koji omogućavaju angažovanje proizvodnih faktora u najproduktivnijim djelatnostima jer na globalnom tržištu konkurišu preduzeća, a ne zemlje iz kojih ona dolaze. [Porter, 1990, 7] Tome je svakako pretpostavljena adekvatna identifikacija i efikasna eksploatacija ključnih izvora konkurentne prednosti.

### **3. Izvori konkurentne prednosti**

Za pravilno razumijevanje izvora konkurentnosti neophodno je sagledati stvarne izvore nacionalnog prosperiteta. Životni standard jedne nacije određen je produktivnošću njene privrede, tj. vrijednošću proizvedenih dobara po jedinici ljudskog kapitala i prirodnih resursa. [Porter, 2004, 21] Pored toga, produktivnost je

uslovljena i proizvodnom efikasnošću, kao i mobilizacijskom sposobnošću privrede u odnosu na raspoložive materijalne i nematerijalne resurse.

Iz prethodnog se dá zaključiti kako je konkurentnost objektivna mjera produktivnosti preduzeća i privrede u cjelini. Konkurentna sposobnost preduzeća temelji se na relativnim cijenama i kvalitetu učinaka u odnosu na ponudu drugih privrednih subjekata. Niži troškovi ili viši rast faktorske konkurentnosti primarni su izvori mikroekonomske konkurentnosti. U suštini, konkurentna prednost proizilazi iz vrijednosti koju preduzeće donosi svojim kupcima, a koja, u kvantitativnom i kvalitativnom smislu nadilazi troškove njenog generisanja.

Za razliku od komponenti mikroekonomske konkurentnosti koje direktno utiču na povećanje produktivnosti preduzeća, komponente makroekonomske konkurentnosti djeluju indirektno. One su bitne, ne i presudne za sticanje i održavanje produktivnosti i konkurentnosti preduzeća: stimulaturna fiskalna i monetarna politika, učinkovit pravni sistem, stabilne demokratske institucije i napredak u socijalnoj sferi društva, mogu značajno doprinijeti dostizanju ciljeva privrednog rasta i razvoja. Međutim, ipak se radi o jednom

širem kontekstu koji, sam po sebi ne generiše bogatstvo već stvara predušlove njegovom efektuiranju u mikro sferi privređivanja.

Konkurentna prednost, dakle temelji se na kvalitativnim činiocima, odnosno mikroekonomskim i makroekonomskim izvorima konkurentnosti na koje se utiče strategijom preduzeća i/ili efektivnom ekonomskom politikom. Konkurentnost je sposobnost ekonomskih subjekata (pojedinaca, preduzeća, država) da se nadmeću i da budu uspješniji od ostalih aktera na lokalnom, nacionalnom i globalnom tržištu. Otuda ona i nije sama sebi svrha. Zapravo se radi o moćnom instrumentu za dostizanje ciljeva poslovanja preduzeća koji, ukoliko su pravilno postavljeni i adekvatno artikulisani, vode povećanju životnog standarda i ukupnog blagostanja građana jednog društva.

Konkurentnost oblikuju brojni endogeni i egzogeni faktori, ciklično pomjerajući preduzeće iz stanja stabilnog poslovanja i poboljšavanja tržišnih izgleda, prema destruktiji, nastanku i razvoju kriznih stanja, i obrnuto, ka ponovnom uspostavljanju pozitivnog kursa rasta i razvoja preduzeća. U dosta širokoj interpretaciji kriza je proces erozije budućih izgleda preduzeća čije klice upravo leže u distorziji konkurentnosti.

Sticanje konkurentske sposobnosti stoga je potreban, ne i dovoljan uslov za uspješno poslovanje. Uspjehu je pretpostavljeno održavanje te kontinuirano unapređivanje tržišnih izgleda preduzeća jer, u suprotnom, destrukcija konkurentske potentnosti i performansnosti postaju izvjesnom solucijom.

#### **4. Proces destrukcije konkurentske sposobnosti i poslovanja preduzeća**

Krize su imanentna stanja poslovanja preduzeća u aktuelnim, visoko frekventnim, nestabilnim i krajnje nepredvidivim uslovima privređivanja. Riječ je o neplaniranim i neželjenim pojavama (procesima) koje negativno utiču na efikasnost i uspješnost preduzeća u ispunjenju postavljenih ciljeva, sa ambivalentnim ishodom: oporavak ili likvidacija preduzeća. [Bedenk Osmangić, 2007, 12] Kriza je stanje poremećaja u poslovanju koji vode narušavanju konkurentske sposobnosti, posljedično padu prodaje ili plasmana i slabljenju tržišnih pozicija, inicijalno determinišući i pad rentabilnosti. Ukoliko se uzroci krize ne otkriju i na vrijeme ne eliminiše njihovo negativno dejstvo, dolazi do stvaranja i kumuliranja gubitaka (otvorenih i/ili skrivenih) što ugrožava opstanak preduzeća u postojećoj egzistencijalnoj i struk-

turnoj formi. Brojni su, međutim slučajevi u kojima su krize neminovne čineći ih, ujedno prijetnjom opstanku, ali i prilikom za poboljšanje poslovanja i ukupnih perspektiva preduzeća - "kriza kao šansa".

Krize se klasifikuje prema različitim kriterijumima, poput mjesta nastanka i broja uzroka, trajanja procesa, vrste i lokacije djelovanja i tome slične. Prema ugroženosti osnovnih ekonomskih ciljeva, te redosljedu nastanka i razvoja krize koji ne odgovara i redosljedu njihovog eksponiranja, razlikuje se: [Malinić, 2002, 139-152]

1. strategijske krize,
2. krize uspjeha, i
3. krize likvidnosti.

*Strategijska kriza* je poslovno-finansijsko stanje dugoročne ugroženosti osnove za ostvarivanje uspjeha preduzeća - cilj očuvanja uloženog kapitala i cilj rentabilneta. Potiče od propuštenih ili neadekvatnih strateških izbora postizanju misije i ciljeva preduzeća, poput strategije jačanja tehnoloških prednosti, smanjenja troškova, povećanja konkurentnosti, penetracije na nova tržišta i sl.

*Krizom uspjeha* eksponirano je poslovno-finansijsko stanje ugrože-

nosti zarađivačka sposobnost preduzeća. Javlja se u uslovima kada preduzeće nije u stanju ispuniti ciljeve očuvanja uloženog kapitala i rentabilnog poslovanja. Za razliku od krize likvidnosti koja opisuje nepovoljni likviditetni položaj, kriza uspjeha se odnosi na nepovoljni rentabilitetni položaj, tj. pojavu gubitaka ili nedovoljnog dobitka kao krajnjeg poslovnog rezultata. Prepoznavanje krize uspjeha izuzetno je kompleksno, a posebno u nestabilnim, inflatornim uslovima privređivanja.

*Krizom likvidnosti* opisuje se poslovno-finansijsko stanje preduzeća u kome ono nije u mogućnosti izmirivati svoje novčane obaveze u rokovima dospijeca ili ih uopšte ne izmiruje. Ova kriza se prvo manifestuje kao neplanirano i neželjeno stanje, a rezultat je neadekvatnog planiranja i neefikasne novčane kontrole, odnosno neusklađenosti između priliva i odliva gotovine. Uzroci krize likvidnosti pretežno se pripisuju neodgovarajućoj finansijskoj strukturi i pojavi gubitaka u poslovanju.

Destrukcija konkurentne sposobnosti i poslovnih izgleda preduzeća je proces postepenog razvoja krize ili, medicinskim riječnikom rečeno, nastanka i napredovanja bolesti. U svojim istraživanjima, neki autori naglašavaju razliku između pojedinačnih faza kriznog razvoja

koje, sa izostankom adekvatnog reagovanja, gotovo izvjesno vode preduzeće u stečaj i likvidaciju; to su sljedeće faze: [Fitzpatrick, 1934, 337-340]

1. *Inkubacija*: karakteriše je suptilno razvijanje nepovoljnih elemenata poslovanja. Oni mogu biti duboko inkorporirani, napredovati vrlo sporo, te proći gotovo neprimjećeno. Najčešće se uzroci neprimjećivanja poteškoća u početnim fazama njihovog razvoja pripisuju neiskustvu, neznanju i nepripremljenosti onih koji bi ih morali prvi uočiti. Nakon što menadžment napokon sazna za njih, može ih nastojati sanirati i prevazići, ali isto tako može i negirati istinu i ponašati se kao da se ništa neuobičajeno ne događa. Takvo ponašanje obično je povezano sa nerealnim očekivanjima da će se problemi riješiti sami od sebe.

2. *Finansijske neugodnosti* radi se o fazi za koju su karakteristične periodične nemogućnosti izmirenja dospjelih obaveza. Preduzeće još uvijek ne mora biti percipirano kao "istinski bolesno", s obzirom da finansijske neugodnosti proizilaze iz nedovoljne likvidnosti imovine, a ne strukturne insolventnosti.

3. *Finansijska insolventnost* finansijske neugodnosti eskaliraju u probleme čije prevazilaženje više nije dostupno u okviru uobičajenog poslovnog modela. Stoga je

potrebno preduzimanje novih mjera koje su nerijetko suprotne dotadašnjim, neefikasnim poslovnim politikama i strategijama. I pored kratkoročne krize, preduzeće može biti u potpunosti "zdravo", a njegovi povjerioci mogu mu činiti i izvjesne ustupke, poput odobravanja dodatnih rokova za izmirenje dospjelih obaveza.<sup>2</sup>

*4. Potpuna insolventnost:* dobavljači, povjerioci i šira javnost, po prvi put, saznaju da se preduzeće nalazi u ozbiljnim poslovnim i finansijskim problemima. Preduzimanjem mjera koje su dopuštene u redovnom poslovanju, poput nagodbe sa povjeriocima, nastoje se izbjeći troškovi otvaranja i sprovođenja stečajna. Nakon otvaranja stečajnog postupka, stečaj mora biti i okončan. Ne postoji mogućnost povratka na stanje koje je prethodilo njegovom otvaranju. U skladu sa tim, i faza potpune insolventnosti predstavlja posljednju priliku da preduzeće bude spašeno kroz redovno poslovanje.

*5. Potvrđena insolventnost:* nadležni organ potvrđuje, po službenoj dužnosti, da je preduzeće – dužnik insolventno što označava trenutak otvaranja stečajnog postupka. Međutim, i nakon toga još uvijek postoji mogućnost da se preduzeće ili neki njegov dio spasi kroz proces

stečajne reorganizacije (restrukturiranja).

Dakle, kriza otpočinje ugrožavanjem strategijske pozicije preduzeća, u prvom redu njegovih potencijala uspjeha. Ukoliko se potencijali uspjeha ne razvijaju kontinuirano, preduzeće gubi tržišnu utakmicu sa konkurencijom. Gubitak konkurentske prednosti (naročito uslovljen tehničko-tehnološkim napretkom, gubitkom liderstva u troškovima ili cijenama i sl.) vodi gubitku zarađivačke sposobnosti preduzeća. Međutim, menadžment najčešće postaje svjesan postojanja nepoželjnog stanja tek sa nastupanjem krize likvidnosti.<sup>3</sup> Ovaj stadijum karakteriše visok stepen ugroženosti preduzeća, s tim da nepreduzimanje kompleksnih, odlučnih i sveobuhvatnih dugoročno, srednjoročno i kratkoročno orijentisanih mjera skraćuje vremenski horizont do potpunog sloma i likvidacije poslovanja koja postaje sve izvjesnija.

Poslovno-finansijski slom posljedica je procesa koji se postepeno razvija (eskalira), omogućavajući time preventivno djelovanje, ukoliko kriza bude pravovremeno uočena, ili korektivno, najkasnije u fazi potvrđene insolventnosti, kroz postupak stečajne reorganizacije. Ključno je, za uspješno spašavanje krizom zahvaćenog preduzeća

prepoznati i pravovremeno ovladati izvorima konkurentnosti s jasnom namjerom da se izbjegne njegova likvidacija u formalnim stečajnim procedurama.

Kao što je ranije isticano, makro-ekonomski aspekt konkurentnosti posredno utiče na konkurentnost u mikro području privređivanja. Stoga se čini posebno interesantnim sagledati izvore (ne)konkurentnosti u našim uslovima.

## **5. Izvori (ne)konkurentnosti domaće ekonomije**

Dostizanje određenog nivoa međunarodne konkurentnosti, između ostalih, jedan je od preduslova za prijem u Evropsku uniju. *Lisabonskom strategijom* predviđeno je da za prijem u Uniju, države - kandidati za članstvo moraju da zadovolje i uslov postojanja "efikasne tržišne privrede i konkurentnih preduzeća koja su sposobna da izdrže pritisak zajedničkog tržišta". Time je i konkurentnost domaće ekonomije, uz kreiranje afirmativnog poslovnog ambijenta, postala ključna ekonomska tema u procesu evropskih integracija Bosne i Hercegovine.

Međutim, gotovo svi relevantni izvještaji o konkurentnosti i poslovnom ambijentu ukazuju na još uvijek ograničen napredak kada je u pitanju dostizanje ovih ciljeva,

istovremeno pozicionirajući domaću ekonomiju na samo evropsko začelje. U nastavku, ukratko ćemo se osvrnuti na neke od dostupnih indikatora institucionalne razvijenosti i konkurentnosti Bosne i Hercegovine:

Prema globalnom indeksu konkurentnosti (*Global Competitiveness Index - GCI*) *Svjetskog ekonomskog foruma za period 2017-2018. godina*, Bosna i Hercegovina nalazi se na 103. mjestu od 137 zemalja za koje se indeks pratio. Domaća ekonomija jedna je do najnekonkurentnijih u regionu: Slovenija (48. mjesto), Hrvatska (74. mjesto), Albanija (75. mjesto), Crna Gora (77. mjesto) i Srbija (78. mjesto).

Ništa bolja pozicija Bosne i Hercegovine nije ni kada je u pitanju redovni godišnji izvještaj Svjetske banke o uslovima poslovanja u pojedinim zemljama: prema istraživanju čiji su rezultati predstavljeni u oktobru 2017. godine u okviru *Izveštaja o "lakoći poslovanja" - Doing business 2018*, u konkurenciji od 190 zemalja, Bosna i Hercegovina zauzima 86. poziciju. Od nje su bolje plasirane sve zemlje regiona, i to: Makedonija na 11, Slovenija 37, Crna Gora 42, Srbija 43, Hrvatska 51 te Albanija na 65. mjestu.

Bosna i Hercegovina suočena je sa brojnim problemima i značajnim ograničenjima institucionalne

prirode koja se negativno reflektuju na mikro, a samim time i na makroekonomski aspekt konkurentnosti. Razloge tome prevažno treba tražiti u zakašnjelom i neefikasno provedenom procesu tranzicije, gotovo decenijskom odsustvu sa svjetskih tržišta, višegodišnjem dezinvestiranju, kao i tehnološkom zaostajanju za razvijenim privredama. Prema nalazima ranijih izvještaja *Svjetskog ekonomskog foruma*, faktori koji nepovoljno utiču na konkurentnost povezani su sa visokim troškovima poslovanja, velikim javnim dugom, visokim fiskalnim i parafiskalnim opterećenjima, nedostatkom konkurencije koja podstiče preduzeća na inovacije, neuređenim sistemom zaštite životne sredine, nekvalitetnom saobraćajnom infrastrukturom, značajnim ograničenjima u procesu likvidacije preduzeća te brojnim slabostima u javnoj upravi i široko rasprostranjenom korupcijom. Problemi institucionalne prirode ogledaju se u fiksiranju nabavnih i prodajnih cijena, podjeli tržišta faktora i proizvodnih učinaka, dodjeli dugoročnih ekskluzivnih ugovora, postojanju monopola.

Domaća privredna kretanja opterećena su i evidentnom cjenovnom nekonkurentnošću. Naime, izuzetno niske neto zarade predstavljaju značajno ograničenje

povećanju produktivnosti rada koji je, usljed visokih poreskih opterećenja, relativno skup za potencijalne domaće i strane investitore. Cijena rada i intezitet konkurencije između zaposlenih i nezaposlenih gotovo da su indiferentni na visoku nezaposlenost što je posebno indikativno u uslovima u kojima tek polovina stanovništva u životnoj dobi od 15 do 64 godine učestvuje na tržištu rada, od čega gotovo jedna trećina ne uspijeva pronaći zaposlenje.

Nekonkurentnost u pogledu kvaliteta proizvoda najbolje je oslikana veličinom izvoza (33% BDP) i spoljnotrgovinskog deficita (24% BDP). Ovakvi rezultati spoljnotrgovinske razmjene daleko više odgovaraju *velikim* i razvijenim ekonomijama koje su u većoj mjeri samodovoljne, u poređenju sa nerazvijenim zemljama sa malom populacijom, kakva je Bosna i Hercegovina (oko 3,5 miliona stanovnika).

Na stvarne razmjere nekonkurentnosti u mikroekonomskoj sferi privređivanja najpotpunije upućuju zvanični podaci *Centralne banke Bosne i Hercegovine* prema kojima je, u decembru mjesecu 2017. godine, 64.365 preduzeće u Bosni i Hercegovini imalo blokiran minimalno jedan račun, dok je ukupno blokirano 75.603 računa kod poslovnih banaka.<sup>4</sup> Međutim,

tokom prvih šest mjeseci pokrenuto je tek nešto više od 120 stečajnih postupaka, što ukazuje na krajnje ograničenu primjenu ovog tržišnog mehanizma u procesuiranju nelikvidnosti (nekonkurentnosti!) domaćih privrednih subjekata.

Dakle, Bosna i Hercegovina ima sva loša obilježja malih zemalja. [Tomaš, 2013, 9-30] Efikasnost upotrebe raspoloživih sredstava na izuzetno je niskom nivou. Istovremeno, nestimulativni opšti poslovni ambijent ne pogoduje značajnijem prilivu stranih investicija i transferu novih znanja i tehnologija bez čega su ciljevi rasta konkurentnosti čine nedostižnim.

Imajući u vidu neophodnost dostizanja potrebnog nivoa konkurentnosti, u našim uslovima moraju se preduzeti konkretne mjere, kako na makroekonomskom, tako i na mikroekonomskom nivou. U makrosferi nužno je osigurati veću mobilizaciju raspoloživih resursa (prirodnih, materijalnih, ljudskih) koji se još uvijek nedovoljno koriste. Na institucionalnom nivou, potrebna je sveobuhvatna reforma javnog sektora radi povećanja njegove operativne efikasnosti. Time se posredno doprinosi i povećanju učinkovitosti samog biznisa, ali i poboljšavanju atraktivnosti i konkurentnosti opšteg poslovnog ambijenta.

Mjere u mikroekonomskoj sferi moraju biti usmjerene na podizanje efikasnosti postojećih poslovnih subjekata te stvaranje pretpostavki za osnivanje i razvoj novih preduzeća. Ovo iz razloga što produktivnost zemlje prevashodno određuje produktivnost preduzeća, koja je, s jedne strane uslovljena njihovom operativnom efikasnošću, odnosno prihvatanjem globalnih iskustava i trendova, s druge strane. Riječju, put do poboljšanja nacionalne konkurentnosti vodi preko povećanja produktivnosti preduzeća što, u najvećem broju slučajeva uključuje potrebu za temeljitim i sveobuhvatnim restrukturiranjem, ali i efikasnim sprovođenjem stečajnih procedura.

## **6. Dometi korporativnog restrukturiranja u kreiranju konkurentne sposobnosti**

U najširoj interpretaciji, restrukturiranje je proces preduzimanja pravnih, organizacionih, upravljačkih, tehnoloških, finansijskih i drugih promjena izvan uobičajenog toka poslovnih aktivnosti preduzeća. Radi se, zapravo o procesu u čijoj osnovi je nastojanje da se oskudni resursi angažuju u aktivnostima koje donose veću vrijednost. Djelujući kroz poboljšanje ukupnih performansi i konkurentnosti preduzeća, povećanje

kreditnog boniteta i slobodnih novčanih tokova, restrukturiranje dovodi do stvaranja dodatne vrijednosti za akcionare (vlasnike), ali i ispunjenja ciljeva ostalih stejkholdera. Međutim, restrukturiranjem preduzeće se izlaže i izvjesnom riziku koji određuje dugoročnu održivost pozitivnih efekata ovog, po mnogim obilježjima kompleksnog i diskontinuelnog procesa. Ključna pretpostavka minimiziranja povezanih rizika i neizvjesnosti leži u dobroj pripremi, adekvatnom upravljanju i komuniciranju sveukupnog procesa restrukturiranja preduzeća.

Bez obzira da li se radi o preduzećima u razvijenim tržišnim ekonomijama ili u zemljama u tranziciji poput Bosne i Hercegovine, brojni su razlozi zbog kojih se privredni subjekti žele, a u nekim slučajevima čak i trebaju restrukturirati. Polazeći od samog karaktera, sadržaja i obuhvata preduzetih mjera i ostvarenih promjena u odnosu na ciljeve profitabilnog poslovanja, poboljšanja konkurentnosti i podizanja ukupne efikasnosti, u osnovi se razlikuju dva aspekta ili dijela restrukturiranja, i to: (1) operativno ili defanzivno restrukturiranje koje obuhvata promjene u operativnom djelovanju preduzeća, u okviru postojeće strategije, i (2) strateško

restrukturiranje koje proizilazi iz potrebe preduzeća da se, novom vizijom, ciljevima, strategijama, operativnim djelovanjem, strukturom i organizacijom prilagodi značajnom izmijenjenom okruženju, te prilikama i izazovima koji tek predstoje. [Mikerević, 2005, 618-619]

U operativnom smislu, konkretizacija pojedinačnih aspekata restrukturiranja postiže se putem specifičnih, višestruko divergentnih aktivnosti, ciljno i funkcionalno povezanih u sljedeće oblike restrukturiranja preduzeća: [Bowman et al., 1999, 33-35]

1. poslovno – porfolio,
2. organizaciono, i
3. finansijsko restrukturiranje.

*Poslovnim restrukturiranjem obuhvaćene su promjene u ukupnom setu poslovnih aktivnosti preduzeća preduzetih u cilju stvaranja efektivne konfiguracije poslovanja. To su, zapravo diskontinuelne i značajne promjene u strukturi i visini angažovanih sredstava, a izvode se putem *kontrakcije* ili *ekspanzije djelatnosti*.*

Kontrakcija djelatnosti omogućava unapređivanje performansi poslovanja kroz smanjenje veličine, stepena diversifikacije ili napuštanje investiranja u određene poslove i područja. Na taj način obezbijeduju

se sredstva koja dalje mogu biti upotrebljena za poboljšanje likvidnosti poslovanja, smanjene nivoa zaduženosti te kupovinu drugih oblika aktive. Prodaja dijela preduzeća nerijetko je inicirana i samom promjenom djelatnosti, zatim nastojanjem poslovnog subjekta da se oslobodi nerentabilnih organizacionih dijelova, da dođe do neophodnih sredstava za sprovođenje programa finansijskog saniranja i sl. Za razliku od kontrakcije poslovanja, ekspanzija djelatnosti pruža mogućnost preduzeću da poboljša konkurentnost i kreira novu vrijednost korišćenjem prednosti koje donosi rast i razvoj poslovne aktivnosti. To se postiže primjenom metoda eksternog rasta, odnosno *merđžera* (operacije fuzije, spajanja i stapanja jednog preduzeća u drugo) i *akvizicija* (sticanje imovine i/ili akcija drugog preduzeća). [Gogan, 2004, 7]

Uspostavljanje efikasnih organizacionih formi i njihovo prilagođavanje promjenljivim uslovima poslovanja, u najvećem broju slučajeva pretpostavlja *organizaciono restrukturiranje preduzeća*, tj. preduzimanje promjena u organizacionoj (korporativnoj) kulturi, procesima i sistemima, broju zaposlenih i nivoima odlučivanja. Operacionalizacija ovog oblika korporativnog restrukturiranja pretežno se sprovodi kroz *promjene*

*u menadžerskim strukturama* (uspostavljanje efikasnijeg menadžmenta i angažovanje novih menadžera koji donose drugačija shvatanja, ideje i percepciju odnosa preduzeća sa okruženjem) i *organizaciono smanjivanje* (eng. *organizational downsizing*) kojim se utiče na smanjivanje radne snage te radne procese u preduzeću. Naime, za razliku od "tradicionalnog" otpuštanja radnika koje ostavlja mogućnost njihovom ponovnom angažovanju ukoliko se za to steknu uslovi i pojave objektivne potrebe, organizaciono smanjivanje dovodi do trajnog odvajanja radnika od preduzeća koje putem strukturnih promjena, poput ukidanja funkcija, spajanja radnih jedinica i sl, dugoročno uskladuje svoju organizaciju sa ispoljenim ili nadolazećim promjenama.

Pod *finansijskim restrukturiranjem* podrazumijeva se proces iniciranja i preduzimanja diskontinuelnih i značajnih promjena strukture kapitala kroz promjenu odnosa između sopstvenog kapitala i dugoročnih dugova ili/i promjene unutrašnjih odnosa u svakoj od ove dvije kategorije izvora finansiranja preduzeća. Ovaj oblik korporativnog restrukturiranja usmjeren je na poboljšavanje finansijskog položaja i vlasničke strukture preduzeća. Finansijski položaj treba da omogući preduzeću

permanentno održavanje platežne sposobnosti. S druge strane, vlasnička struktura kapitala, osim efikasne zaštite interesa povjerilaca, treba da osigura nezavisnost preduzeću u vođenju poslovne politike. Finansijsko restrukturiranje najčešće se preduzima proaktivno, u cilju poboljšavanja efikasnosti poslovanja i gotovinskih tokova preduzeća, odnosno stvaranja dodane vrijednosti vlasnicima. Pored proaktivnog oblika, modeli finansijskog restrukturiranja mogu imati i druge (posebne) oblike primjene, i to: (1) radi očuvanja efektivne kontrole nad preduzećem u uslovima kada postoji neposredna opasnost od preuzimanja - odbrambeno ili defanzivno restrukturiranje, i (2) u cilju saniranja finansijskih poteškoća u koje je preduzeće zapalo - reaktivno restrukturiranje. [Todorović, 2010, 91]

Iako se sprovodi prema jasno postavljenim ekonomskim ciljevima, restrukturiranje preduzeća, kroz svoje specifične pojavne oblike, ne podrazumijeva nužno i njihovo neposredno dostizanje. Zapravo se radi o procesu sticanja pretpostavki (finansijskih, organizacionih, kadrovskih) povećanju konkurentnosti i efikasnosti preduzeća, odnosno njegovih kapaciteta dostizanju konkretnih ekonomskih ciljeva. U prvom redu, to je održavanje ili

ponovno uspostavljanje strategijskih potencijala uspjeha, postizanje ili kratkoročno poboljšavanje rentabilnosti te izbjegavanje ili saniranje nelikvidnosti i prezaduženosti. Tako se izmjenom bazičnih struktura razvija *superiorni sistem struktura* koji omogućava efikasiju upotrebu raspoloživih resursa što je, u svakom slučaju primarni cilj korporativnog restrukturiranja.

Postizanje ciljeva preduzeća pretpostavlja postojanje konkurentnosti u mikroekonomskoj sferi privredivanja: konkurentna i uspješna preduzeća garancija su makroekonomske konkurentnosti, odnosno povećanja životnog standarda i ukupnog blagostanja stanovništva.

## **7. Doprinosi stečajnih procedura sticanju konkurentnosti**

U formalno-pravnom smislu, stečaj je prinudno uređeni pravni postupak putem kojeg se štite komercijalni interesi povjerilaca platežno nesposobnog preduzeća. Za razliku od izvršnog postupka koji predstavlja pravni mehanizam individualnog namirenja, stečajni postupak pokreće se isključivo radi kolektivnog namirenja povjerilaca preduzeća u stanju insolventnosti. Provodi ga nadležni sud, na prijedlog preduzeća - dužnika ili

povjericilaca, a na sudu je odgovornost da osigura jednakost svih interesno povezanih strana sa subjektom u stečaju.

Preduzimanje stečajnih procedura vodi alternativnom ishodu: *bankrotstvo*, rasturanje imovinskog supstrata i likvidacija poslovanja preduzeća, ili *stečajna reorganizacija*, tj. iznalaženje prihvatljivih solucija održavanju poslovnog kontinuiteta preduzeća u krizi. Ključna razlika između ishoda stečajnog postupka potiče od načina na koji se nastoji postići zajednički cilj: za razliku od postupka bankrotstva gdje se interesi povjericilaca štite tako što se unovčavanjem imovine dužnika nastoji osigurati ravnopravni tretman i namirenje njegovih, prije svih neosiguranih povjericilaca, kroz postupak stečajne reorganizacije provode se divergentne mjere kako bi se omogućilo održavanje, za život još uvijek sposobnog preduzeća. [Škarić Jovanović & Spasić, 2012, 291-292] Izbjegavanjem bankrotstva, preduzeće - dužnik dovodi se u položaj koji pruža sigurnost i uvjeravanja povjericilaca da će njihova potraživanja biti namirena u budućnosti.

Sa makroekonomskog stanovišta, pretpostavke efektivnoj zaštiti interesa povjericilaca stiču se uvođenjem sigurnosti u tržišni i kreditni sistem, odnosno

promovisanjem stroge finansijske discipline što je ujedno i generalni cilj stečajne regulative. Primarni izvor (sistemskog) povjerenja proizilazi iz sigurnosti potraživanja i izvjesnosti u njihovu naplatu, bilo redovnim putem ili kroz stečajne procedure. Takav pristup, takođe podržava dostizanje i ciljeva ekonomskog rasta i razvoja, priliv investicija te učinkovitost fiskalnog i finansijskog sistema u cjelini.

Efikasni stečajni sistem štiti povjerioce od neodgovornog ponašanja njihovih dužnika. Zapravo se, eliminisanjem trajno nesposobnih preduzeća, odnosno stvaranjem okvira za oporavak (podobnih) dužnika sa održivim budućim izgledima podstiče finansijska disciplina i ukupna stabilnost i poslovna predvidivost. Pozitivna ocjena podobnosti za reorganizaciju potreban je, međutim ne i dovoljan uslov provođenju stečajne reorganizacije. Za to je neophodno da povjericilci budu zainteresovani da učestvuju u tom procesu, uz uvjeravanja kako će reorganizacijom osigurati potpuniju naplatu potraživanja u poređenju sa iznosima koji se čine izglednim ukoliko bi preduzeće bankrotiralo.

U sadržajnom smislu, stečajna reorganizacija pruža mogućnost preduzimanju svih onih (strukturnih) mjera koje su i na raspolaganju preduzeću kroz proces

restrukturiranja u redovnom poslovanju. Razlika je, međutim u tome što se sa njihovim provođenjem moraju saglasiti i povjerioci stečajnog dužnika koji ostvaruju efektivnu kontrolu nad ovim procesom, u krajnjem i nad sudbinom insolventnog subjekta.

Uloga stečaja u kontekstu makroekonomskog aspekta konkurentnosti prevashodno je alokativna budući da vodi redistribuciji (oskudnih) resursa prema efikasnijim upotrebama; dakle, prema subjektima koji su sposobni da ih angažuju na efikasniji, a samim tim i konkurentniji način. To se postiže bankrotstvom preduzeća, unovčavanjem i prenosom njegove imovine konkurentnijim tržišnim akterima.

Stečajni postupak spriječava smanjenje vrijednosti imovine dužnika kako bi se postiglo što potpunije namirenja povjerilaca, bilo kroz postupak bankrotstva ili reorganizacijom poslovanja. Likvidacija omogućava brži povrat imobiliziranih sredstava u potraživanjima prema platežno nesposobnom preduzeću, za razliku od reorganizacije gdje je taj period znatno duži. Tako ostvarena sredstva dostupna su povjeriocima za dalja unapređivanja sopstvenih konkurentskih pozicija, ulaganjem u proizvodne i radne procese, ljudski kapital, prodor na nova

tržišta i tome slično. Pa ipak, stečajna reorganizacija omogućava održavanje poslovanja preduzeća što vodi postizanju sveobuhvatnijih efekata na konkurentnost nacionalne ekonomije u cjelini. [Berkowitz et al., 2003, 165-195] Otuda neki autori, i glavnu ulogu stečaja u modernim kapitalističkim zemljama vide upravo u ohrabri vanju i podsticanju reorganizacije preduzeća u poslovnim i finansijskim problemima. [Stiglitz, 2001, 23]

Tendencije sve očiglednijih procesa konvergencije i međusobnog usklađivanja stečajnih sistema na liniji njihove *pro-dužničke* (zaštita dužnika) i *pro-povjerilačke* (zaštita interesa povjerilaca) orijentacije manifestuje se i na neposredne ciljeve stečaja. Stečajni ciljevi podređeni su ciljevima privrede i društva u cjelini, prije svega kroz zaštitu interesa povjerilaca od neodgovornih dužnika i zaštite dužnika od prerane likvidacije i rasturanja njihovih imovinskih sadržaja. [Mikerević, 2012, 453-483] Obzirom da u osnovi tih ciljeva leži sticanje i održavnje konkurentnosti, pozitivna su nam očekivanja od stečaja kada su u pitanju njegovi doprinosi uspostavljanju konkurentnijeg poslovanja, kako sa makroekonomskog, tako i sa mikroekonomskog stanovišta. Međutim, još uvijek su

preovlađujuća stajalište prema kojima je stečaj definitivni kraj preduzeća, kazna za sve načinjene poslovne i finansijske propuste, odnosno proces koji vodi bespovratnom gubitku vrijednosti, sa višestrukim negativnim posljedicama na ekonomska i ukupna društvena kretanja.

Dakle, postizanje ciljeva preduzeća pretpostavlja postojanje konkurentnosti u mikroekonomskoj sferi privređivanja: konkurentna i uspješna preduzeća garant su makroekonomske konkurentnosti, posljedično tome i povećanja životnog standarda te ukupnog blagostanja stanovništva. Kako se koncept strukturnih promjena, temeljem iskustava preduzeća iz razvijenih tržišnih ekonomija, pokazao efikasnim pristupom sticanju i unapređivanju konkurentnosti, u nastavku dajemo neka naša viđenja o pravcima preduzimanja tih promjena, kako bi se osiguralo poboljšanje konkurentskog položaja preduzeća u Bosni i Hercegovini.

## **8. Strukturne i sistemske promjene u funkciji konkurentnosti preduzeća u Bosni i Hercegovini**

U okolnostima potpune tržišne liberalizacije, izuzetno agresivna konkurencija iz inostranstva ne ostavlja dovoljno prostora za

pozicionisanje domaćih preduzeća na unutrašnjem tržištu, dok izlazak na međunarodnu poslovnu scenu predstavlja poseban izazov kojem su samo rijetki uspjeli udovoljiti.

Ranije je, biti uspješan značilo biti konkurentan u jednoj od sljedeće tri oblasti: (1) troškovi - produktivnost, (2) kvalitet - servis, ili (3) brzina - fleksibilnost. [Luthans, 1998, 23-27] Danas, međutim uspjeh pretpostavlja potpuno osvajanje prethodnih izvora mikroekonomske konkurentnosti, tj. postizanje fleksibilnosti i troškovne efikasnosti u obezbijedivanju visoko kvalitetnog proizvoda, te pružanju brzog i kvalitetnog servisa krajnjim korisnicima. Izuzetak ne mogu biti niti domaća preduzeća te, stoga procese strukturnih promjena treba usmjeriti u pravcima koji rezultuju:

1. tehnološkom obnovom, specijalizacijom i povećanjem stepena finalizacije proizvodnje,
2. profesionalizacijom upravljanja i uspostavljanjem efikasnih organizacionih struktura,
3. dugoročnom finansijskom održivošću i ostvarivanjem fleksibilnosti u poslovanju.

Postizanje ciljeva tehnološke obnove, specijalizacije i povećanja stepena finalizacije proizvodnje neophodno je tražiti kroz primjenu

koncepta *poslovnog restrukturiranja* i gotovo neograničenih mogućnosti kombinovanja različitih pristupa ovom obliku restrukturiranja. Osvajanje i uvođenje novih tehnoloških rješenja uz istovremeno fokusiranje preduzeća na ona poslovna područja u kojima imaju realne potencijale za sticanje i održavanje konkurentnosti vodi, kako njihovoj specijalizaciji tako i postepenom povećanju stepena finalizacije proizvodnje. To se postiže odvajanjem neperspektivnih poslovnih linija (čija neefikasnost i neproduktivnost opterećuje tekuće poslovanje), njihovom prodajom ili eventualnom likvidacijom, odnosno fokusiranjem na postojeće ili uvođenjem novih linija (proizvoda, usluga) koje imaju realne tržišne potencijale u nacionalnim i nadnacionalnim okvirima. Fokusiranje na tzv. jezgra kompetentnosti posebno je neophodno u slučaju restrukturiranja javnih preduzeća, radi zadržavanja njihovog poslovanja isključivo u područjima od javnog interesa. Specijalizacija i povećanje stepena finalizacije proizvodnje jedini su efikasni pristupi transformaciji domaćih preduzeća iz radno intezivnih u kapital intezivne subjekte privređivanja što je preduslov povećanju vrijednosti koju generišu u poslovanju. Prethodno vodi i

poboljšanju pozicije Bosne i Hercegovine u međunarodnom lancu dodane vrijednosti, što svakako mora biti prioritet imajući u vidu da naša preduzeća, u "globalnoj tržišnoj areni", često dobijaju poslove jeftine dorade ili prerade koji uglavnom uključuju nisko kvalifikovanu i jeftinu radnu snagu.

*Organizaciono restrukturiranje*, odnosno profesionalizacija upravljanja i uspostavljanje efikasnih organizacionih struktura predstavlja posebni izazov u poslovnom okruženju kakvom danas svjedočimo. Profesionalizacija upravljanja prevashodno podrazumijeva angažovanje kompetentnog menadžmenta koji se u vođenju i odlučivanju rukovodi znanjima i vještinama specifičnim za dato područje privređivanja, umjesto vlastitom intuicijom i "darom za biznis" što je uobičajena praksa privatnih vlasnika preduzeća. Profesionalizacija upravljanja javnim preduzećima, takode zahtjeva angažovanje visoko profesionalnih i odgovornih rukovodilaca koji su oslobođeni od administrativnih ograničenja i "specijalnih interesa", umjesto politički podobnih, "koji slušaju šta kaže državna administracija". Za uspostavljanje efikasne organizacione strukture nužno je njeno usklađivanje sa specifičnostima

poslovanja i potrebom blagovremenog reagovanja na prilike i opasnosti koje potiču iz internog i eksternog okruženja preduzeća. Dakle, imperativ je u postizanju "operativne fleksibilnosti", što se postiže (imajući u vidu već isticani značaj koji imaju interni procesi za sticanje konkurentnosti, odnosno činjenicu kako je ljudski faktor ključni nosilac tih procesa) isključivo angažovanjem, u kvantitetu i kvalitetu odgovarajuće radne snage, proaktivno orjentisane i motivisane za kontinuirano poboljšanje individualnih znanja i sposobnosti. Ključni izvor te motivacije potiče upravo iz organizacije i spremnosti menadžmenta da podrži takve procese.

Uobičajeno se smatra kako finansijski izvori, njihova raspoloživost i mogućnosti interne i eksterne mobilizacije, ne predstavljaju *kritični* faktor za sticanje i održavanje konkurentnosti preduzeća. Stoga je, kroz mjere finansijskog restrukturiranja neophodno tražiti izlaz iz nagomilanih poslovno-finansijskih problema u kojim se poslovna zajednica trenutno nalazi (finansijsko saniranje), odnosno uspostavljanje adekvatnih i fleksibilnih finansijskih struktura koje treba da podrže provođenje mjera iz domena poslovnog i organizacionog restrukturiranja. Drugim riječima, finansijsko restrukturiranje treba

da stvori okvir koji podržava dugoročnu održivost poslovanja, što svakako pretpostavlja sticanje i održavanje adekvatne konkurentne pozicije. Na tom kursu nužno je i postizanje finansijske fleksibilnosti koja preduzeću omogućava da, u finansijskom smislu odgovori na pojavu, kako razvojnih diskontinuiteta tako i prilika za dalje unapređenje poslovanja i poboljšanje konkurentnosti na tržištu.

Posebni aspekt strukturnih promjena u bosansko-hercegovačkim uslovima tiče se sprovođenja stečajnih procedura radi likvidacije besperspektivnih poslovanja ili reorganizacije (dakle, restrukturiranja) održivih, ali platežno nesposobnih preduzeća.

Naime, razmjere nelikvidnosti privređivanja, o čemu je prethodno bilo riječi, imperativno nameću potrebu za dosljednim i neselektivnim stečajnim procesuiranjem subjekata koji svojom daljom egzistencijom ugrožavaju sistemsku stabilnost i konkurentne pozicije ostalih tržišnih aktera. Tu izuzetak ne smiju biti niti javna preduzeća jer, prema ispoljavanju operativne i finansijske neefikasnosti, čine značajniji izvor finansijske nediscipline. Obrazac ponašanja i djelovanja javnog sektora, koji prolazi bez sankcije, postao je široko prihvaćen i među

subjektima iz privatnog sektora (u maniru "svako svakome duguje") rezultujući gotovo sistemskom derogacijom uloge i funkcija stečaja. Otuda je (derogirani) stečaj poprimio karakter instrumenta za održavanje postojećeg stanja, umjesto njegove promjene i postizanja značajnijeg iskoraka ka poboljšanju konkurentnosti preduzeća.

Praksa višegodišnjeg tolerisanja platežne nesposobnosti prije nego što se "jednom" i pokrene stečaj dodatno atomizira ionako ograničene resurse. Bespovratno se uništavaju materijalne pretpostavke sticanju i održavanju konkurentnosti, tim prije što stečaj nije forma već se radi o tržišnom mehanizmu za dostizanje specifičnih, prije svih ekonomskih ciljeva. Dakle, stečajni okvir je uspostavljen, više-manje slijedeći rješenja predviđena i u stečajnim sistemima ostalih zemalja, samo ga je neophodno primjeniti u svim slučajevima gdje postoje uslovi za to.

Put do održive konkurentnosti vodi domaća preduzeća kroz procese poslovnog, organizacionog, ali i u nemalom broju slučajeva, finansijskog (saniranja) restrukturiranja. Riječ je o strukturnim promjenama koje su, takođe dostupne i preduzećima u poslovno-finansijskim problemima, kroz procedure

stečajne reorganizacije. Preduzimaju se uz prethodnu saglasnost povjerilaca i pod sudskim nadzorom, dok je gubitak poslovnog suvereniteta može biti samo faza u procesu ponovnog sticanja pretpostavki održivom, dakle konkurentnom poslovanju.

Nezavisno od toga da li su preduzete u proaktivnom ili reaktivnom kontekstu, pozitivni efekti postignutih strukturnih promjena, poboljšanjem tržišnog položaja i dugoročnih perspektiva, efektuiraju se, u mikro-ekonomskom području, kroz ostvarene rezultate preduzeća, odnosno u makroekonomskoj i društvenoj sferi, kroz održavanje i rast zaposlenosti te, ultimativno i povećanje standarda i sveukupnog blagostanja stanovništva u Bosni i Hercegovini.

## **9. Zaključak**

Polazeći od stvarnih razmjera poslovno-finansijskih problema koji, s obzirom na intezitet i kompleksnost ispoljavanja, zavređuju pažnju posebne analize, daleko detaljnije i sadržajnije u poređenju sa temom i ograničenim mogućnostima ovog rada, bosansko-hercegovačka preduzeća moraju iznaći efikasni odgovor na značajno izmijenjene uslove privređivanja i sa njima povezane prilike i izazove. Tome je pretpostavljena potreba za

strateškim, sveobuhvatnim i temeljitim restrukturiranjem, prema uslovima i principima tržišnog načina privređivanja što je propušteno da se učini u aktuelnom momentu, još uvijek nedovršenog procesa društvene i ekonomske tranzicije na ovim prostorima. Nezavisno od "volje i mogućnosti" države da stimuliše i podrži te procese, potrebno je da preduzeća mobilizuju sopstvene snage i usmjere napore u pravcima koji kroz, kao što smo to vidjeli, preduzimanje radikalnih promjena u poslovanju, organizaciji i finansiranju, vode sticanju i održavanju konkurentnosti, ne samo u nacionalnim, već i u širim okvirima.

Rješenja za preduzeća čiji su tržišni izgledi bespovratno izgubljeni treba potražiti u stečajnim procedurama, likvidaciji poslovanja i ponovnim angažovanjem njihovog imovinskog supstrata (ukoliko je kao takav uopšte dostupan) u produktivnije svrhe. U svim ostalim slučajevima gdje postoje pretpostavke održavanju poslovanja i ponovnom

sticanju konkurentnih pozicija, svrsishodnijim se smatra pokušaj reorganizacije, odnosno restrukturiranja preduzeća kroz formalne stečajne procedure. Međutim, kako je stečajni mehanizam sistemski odgovor na potrebu uspostavljanja i održavanja finansijske discipline, njegova efikasnost prevashodno je diktirana spremnošću i interesima političkih i ekonomskih autoriteta za primjenom ovog sistema. Ključni pravac sistemskih promjena u našim uslovima otuda je uslovljen potrebom za dosljednim i neselektivnim stečajnim procesuiranjem, odnosno uspostavljanjem adekvatnih kontrolnih mehanizama za vršenje nadzora nad tim procesima.

Riječju, šansa za preduzeća u Bosni i Hercegovini postoji, ali je treba znati i htjeti iskoristiti. Očekivanja su nam da smo ovim radom uspjeli ukazati na neophodnost i pravce promjena, uz naglašavanje kako odgovornost za njihovo preduzimanje isključivo leži na poslovnoj zajednici i svakom preduzeću pojedinačno.

## Reference

Bedenik Osmanagić, N. (2007). *Kriza kao šansa, Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Zagreb, Školska knjiga, 2. dopunjeno izdanje.

Berkowitz, D., Pistor, K. & Richard, J. F. (2003). Economic Development, Legality, and the Transplant Effect, *European Economic Review*, vol. 47, no. 1, 165-195.

- Bowman, E., Singh, H., Useem, M. & Bhadury, R. (1999). When Does Restructuring Improve Economic Performance? *California Management Review*, 41(2), 33-35.
- Fitzpatrick, P. J. (1934). Transitional Stages of a Business Failure. *The Accounting Reveiw*, Vol. 9, No. 4, 337-340.
- Gogan, P. A. (2004). *Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija*, Novi Sad, Prometej
- Hindl, T. (2006). *Menadžment - pojmovnik*, Novi Sad: Adžes
- International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank (IBRD). (2018). Doing business 2018. Retrieved from <http://www.doingbusiness.org/>
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*, New York, Irwin McGraw Hill.
- Malinić, S. D. (2002). Računovodstvena informaciona podrška upravljanju krizom preduzeća, Niš, Ekonomski fakultet, *Ekonomске teme*, br. 6, 139-152.
- Mikerević, D. (2012). Stečaj - instrument (ne)dozvoljenog bogaćenja, *Zbornik radova: Značaj računovodstva, revizije i finansija u procesu prevladavanja ekonomske krize*, 453-483.
- Mikerević, D. (2005). *Strateški finansijski menadžment*, Banja Luka, Ekonomski fakultet i FINRAR
- Porter, M. E. (s.a.). *Konkurentska prednost, Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb, MASMEDIA,
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, Boston, Harvard Business Scholl Press.
- Porter, M. E. (2004). Global Competitiveness Report 2003–2004, New York, *World economic Forum*, Oxford University Press.
- Rentzhog, O. (2000). *Temelji preduzeća sutrašnjice*, Novi Sad, Prometej.
- Stiglitz, J. (2001). *Resolution of Financial Distress – An International Perspective on the Design of Bankruptcy Law. Bankruptcy Laws: Basic Economic Principles*, The World Bank, Washington, D.C.
- Škarić-Jovanović, K. & Spasić, D. (2012). *Specijalni bilansi*, Beograd, Ekonomski fakultet, prvo izdanje

- Todorović, M. (2010). *Poslovno i finansijsko restrukturiranje preduzeća*, Beograd, Ekonomski fakultet.
- Tomaš, R. (2013). Negativna selekcija i moralni hazard kao uzročnici neefikasne tranzicije i sklonosti ka krizi u Bosni i Hercegovini, Banja Luka, Ekonomski fakultet, *Acta Economica*, broj 18, 9-30.
- World Economic Forum. (WEF). (2017, September). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>

- 
- <sup>1</sup> Korporativno restrukturiranje je globalni fenomen o čemu svjedoče i sljedeći podaci: od 1955. godine kada je prvi put publikovana lista 500 najvećih kompanija u Sjedinjenim Američkim Državama – FORTUNE 500, do sada se na listi pojavilo njih preko 2.000. Od početnih 500, na listi se održalo svega 17, uglavnom multinacionalnih korporacija. Najveći broj korporacija koje su u nekom momentu kotirane na listi nestalo je kroz različite forme restrukturiranja. Međutim, isto tako korporacije koje su se održale, to prevashodno duguju blagovremeno prepoznatoj potrebi za restrukturiranjem i prilagodavanjem izmijenjenom poslovnom okruženju. Izvor: [Todorović, 2010, 1]
- <sup>2</sup> U domaćim uslovima, kašnjenja u plaćanjima smatraju se „normalnom” i uobičajenom pojavom. U suštini je bitno da obaveze budu izmirene; „kraća” kašnjenja (u nekim slučajevima i do 270 dana) čak se i podrazumijevaju tako da se na njih mora unaprijed računati.
- <sup>3</sup> Dakle, redosljed otkrivanja krize inverzan je redosljedu razvoja i eskalacije kriznog stanja u poslovanju preduzeća.
- <sup>4</sup> Poređenja radi, na kraju 2013. godine, broj preduzeća sa minimalno jednim blokiranim računom iznosio je 39.813, odnosno broj ukupno blokiranih računa kod poslovnih banaka, 64.896. Izvor: Centralna banka Bosne i Hercegovine, [www.cbbh.ba](http://www.cbbh.ba)

# UNDERTAKING STRUCTURAL AND SYSTEMIC CHANGES IN THE FUNCTION OF COMPANY COMPETITIVENESS IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Mirko Bosnjak

The Republic of Srpska Investment-Development Bank

E-mail: mirko.bosnjak@irbrs.org

**Summary:** Competitiveness is the main source of business and financial success of a company. It does not stem from coincidence and "lucky circumstances", because it is the result of carefully run business and development policy. In addition, achieving and maintaining competitive ability requires continuous redefinition and adjustment of structural assumptions of the company's functioning, at the latest through formal bankruptcy procedures. Therefore, perceiving the state and key sources of (non)competitiveness of domestic business, one should understand the intention to suggest necessary changes in order to improve the competitiveness of companies and the economy as a whole. The key message to be addressed is that the country needs to undertake systemic changes to "encourage" and support competitiveness in the micro-sphere of business, thereby enabling the improvement of macroeconomic aspect. In that sense, it seems (systemically) challenging to affirm the real scope of bankruptcy procedures. For bankruptcy is not a "bugbear". On the contrary, if it is efficiently undertaken, bankruptcy is an effective allocative mechanism of scarce resources for more productive uses, but also a chance of a new start and more competitive business.

**Key words:** competitiveness, efficiency, restructuring, bankruptcy procedures