



PROCES STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA RESTRUKTURIRANJEM PREDUZEĆA

STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS BY ENTERPRISE RESTRUCTURING

Dragan Milovanović^{a,1}, Saša Vučenović^{a,2}

^aEkonomski fakultet, Univerziteta u Banjoj Luci/Faculty of Economics, University of Banja Luka

PODACI O ČLANKU

Primljen 15.01.2018.
Dostavljen na recenziju 28.01.2018.
Prihvaćen 16.02.2018.
Dostupan online od 31.10.2018.

Ključne riječi:

strategija
upravljanje
program
реструктурирање
proces

ARTICLE INFO

Received 01/15/2018
Sent to revision 01/28/2018
Accepted 02/16/2018
Available online 10/31/2018

Keywords:

strategy
management
program
restructuring
process

APSTRAKT

U menadžmentu postoji veliki broj različitih pristupa, pravaca, škola i teorija, usmjerenih ka poboljšanju rezultata upravljanja pojedinim procesima u preduzeću. Analizirajući trendove poslovanja uspješnih preduzeća u svijetu, uvidamo potrebu restrukturiranja preduzeća. Restrukturiranje pojedinih oblika strategije, strukture ili pozicije preduzeća u većini slučajeva kod nas nisu dali zahtijevane rezultate. Iz tog razloga ističemo potrebu za strategijskim pristupom u upravljanju procesom restrukturiranja preduzeća. Strategijski pristup mora biti shvaćen kao specifična upravljačka filozofija ili koncept, koji su imanentni svim poslovnim procesima i prožimaju cijelu organizaciju. Povećanje fleksibilnosti i spremnosti na promjene predstavljaju prvi uslov ulaska u procese restrukturiranja preduzeća. Analizirajući rezultate procesa restrukturiranja domaćih i stranih preduzeća, uočili smo nedostatke upravo strategijskog pristupa, što predstavlja i misiju rada. Takođe, rad ima za cilj da ukaže na ocjene i poziciju Republike Srpske i BiH u procesima restrukturiranja u odnosu na druge tranzicione zemlje.

ABSTRACT

In the management there are many different approaches, directions, schools and theories, aimed at improving the results of managing individual processes in the enterprise. Analyzing the trends in the business of successful companies in the world, we recognize the need to restructure the company. Restructuring of certain types of strategy, structure or position of the company in most cases did not give us the required results. For this reason, we emphasize the need for a strategic approach in managing the enterprise restructuring process. A strategic approach must be understood as a specific managerial philosophy or concept that is immanent to all business processes and permeates the entire organization. Increasing the flexibility and readiness to change is the first requirement for entering the restructuring process of the company. Analyzing the results of the restructuring process of domestic and foreign companies, we saw the shortcomings of a precisely strategic approach, which is also a labor mission. Also, the paper aims to point out the ratings and position of the Republic of Srpska and BiH in the restructuring processes in relation to other transitional countries.

Uvod

Strategijski pristup upravljanju procesom restrukturiranja preduzeća podrazumjeva povezivanje dugoročnog horizonta i razmišljanja sa kratkoročnim operativnim i taktičkim potezima i poslovanjem. Iz tog razloga, on mora biti shvaćen kao specifična poslovna filozofija koja prati sve faze procesa restrukturiranja preduzeća. Strategijski koncept upravljanja još više dobija na značaju uzimajući u obzir okolnosti u kojima posluju preduzeća u Republici Srpskoj. Značajno je istaći da je koncept primjenjiv na sve tipove organizacija,

¹ dragan.milovanovic@ef.unibl.org

² sasa.vucenovic@ef.unibl.org

bez obzira koji strategijski pravac restrukturiranja se sprovodi u preduzeću. Novija istraživanja ukazuju na sve veću ulogu strategijskog pristupa u procesima restrukturiranja preduzeća. Mišljenja smo da analizirani pristup zaslužuje mnogo više istraživačke pažnje posebno u domenu restrukturiranja preduzeća, kao i da postoji izražena potreba, posebno u preduzećima u Republici Srpskoj. U tom smislu smo u radu nastojali da afirmišemo strategijski koncept u datoj oblasti istraživanja, prvenstveno kroz osnovne elemente procesa restrukturiranja preduzeća definisane u programu restrukturiranja preduzeća. Osnovna pitanja koja su oličena kroz istraživačku problematiku rada, a na koja ćemo tražiti odgovor u radu su: „Koliki je i kakav uticaj razrade strategije restrukturiranja preduzeća na uspješnost restrukturiranja preduzeća u Republici Srpskoj”? „Kakve su i kolike ocjene u pogledu značajnosti odstupanja u odnosu na preduzeća u zemljama Zapadne, Centralne i Istočne Evrope”? „Kakvo je stanje u odnosu na druge tranzicione zemlje”? „Koje elemente strategije je potrebno modelirati?”

Predmet istraživanja, odnosi se na ulogu strategijskog upravljanja u procesu restrukturiranja preduzeća. Cilj rada je da izmjerimo intenzitet uticaja razrade strategijskog pristupa na uspješnost restrukturiranja preduzeća u Republici Srpskoj, Srbiji kao i u zemljama Zapadne, Centralne i Istočne Evrope. Takođe cilj rada je i da izmjerimo značajnost razlika, ukoliko postoje po datom istraživačkom pitanju.

S tim u vezi proizilaze istraživačke hipoteze:

H1: „Razrada strategije restrukturiranja utiče na uspješnost restrukturiranja preduzeća u Republici Srpskoj”.

H2: „Postoje značajne razlike u pogledu uticaja razrade strategije restrukturiranja na uspješnost restrukturiranja preduzeća u Republici Srpskoj, u odnosu na Srbiju, zemlje Zapadne, Centralne i Istočne Evrope”.

H3: „Postoje značajne razlike u pogledu uticaja u manjoj mjeri i ne postojanja uticaja, razrade strategije restrukturiranja na uspješnost restrukturiranja preduzeća u Republici Srpskoj, u odnosu na Srbiju, zemlje Zapadne, Centralne i Istočne Evrope”.

Poslije prvog uvodnog dijela, u drugom dijelu rada problematika istraživanja analizira se iz ugla dosadašnjih istraživanja kroz naučnu literaturu. Treći dio rada nosi naziv „Metodologija istraživanja i analiza uzorka”, gdje se postavlja osnovni metodološki koncept istraživanja, vrši uzorkovanje i primenjuju naučne metode istraživanja. U četvrtom dijelu rada prezentuju se rezultati istraživanja i vrši se diskusija rezultata. U zaključnom dijelu rada elaboriraju se zaključna razmatranja na bazi naučnog istraživanja.

1. Pregled literature kroz dosadašnja istraživanja

Suština fenomena menadžmenta i menadžerskog posla podrazumjeva donošenje niza upravljačkih odluka, a sve u funkciji ostvarivanja planiranih ciljeva organizacije. Strategijska pitanja su važna za rješavanje strategijskih problema i donošenje strategijskih odluka. Strategijski koncept podrazumjeva internu i eksternu orijentaciju. Strategija je jedna od planskih odluka koja ima dugoročno implikaciju. O značaju strategijskog koncepta, postoji više pristupa, a najvažniji, svakako su, pristupi okruženja (uticaji odnosa organizacije i sredine), pristupi ciljeva i značenja (set odluka, ciljeva, strategija, programa i planova) i akcioni pristup (strategijsko razmišljanje, operativno odlučivanje, implikacija i implementacija) (Erić, Stošić i Brnjas, 2007).

Bazičnu osnovu formulisanja i izbora strategije restrukturiranja preduzeća predstavljaju ciljevi restrukturiranja preduzeća. Strategijski pristup problematici restrukturiranja preduzeća obuhvata strategijsku analizu (kroz dijagnozu stanja), strategijski izbor (poslovno predviđanje, projekciju varijabli i trendova) i implementaciju izabrane strategije restrukturiranja preduzeća (Eric, 2000). Strategijski i preduzetnički pristup procesima restrukturiranja preduzeća doprinosi kvalitetnijem i bržem ostvarivanju ciljeva restrukturiranja preduzeća (Kotter, 2002).

Restrukturiranje se smatra ključnim faktorom uspješnosti poslovanja preduzeća (Vehovec, 2003). Djankov (*eng. Djankov*) i Murel (*eng. Murrell*) smatraju da je tempo restrukturiranja preduzeća veoma važan za rast i razvoj cijele privrede (Djankov, Murrell, 2002). Prema profesoru Koteru, kao prva od osam faza procesa restrukturiranja preduzeća uzima se spremnost na promjene. S obzirom da su strateški pravci aktivnosti restrukturiranja preduzeća rast i kontrakcija poslovnih aktivnosti, strateške opcije obuhvataju strategije restrukturiranja u funkciji rasta preduzeća i strategije restrukturiranja u funkciji kontrakcije poslovnih aktivnosti preduzeća. Prilikom izbora strategije restrukturiranja preduzeća neophodno je respektovati kontigentni pristup, tj. razviti matricu izbora, koja će uključivati više kvalitativnih i više kvalitativnih kriterijuma.

U periodu od 2002 do 2012. godine preko 14 000 preduzeća u Evropskoj uniji pristupilo je nekom od programa restrukturiranja preduzeća (Eurofond, European Restructuring Monitor, 2012). Svakako najznačajnija institucija zadužena za praćenje oblasti restrukturiranja preduzeća u Evropskoj uniji je Evropski centar za praćenje promjena (*eng. The European Monitoring Centre on Change (EMCC)*). Centar je osnovan od strane Evropske komisije i Evropskog parlamenta 2001 godine sa sjedištem u Dubaiju. Prema metodologiji Evropskog centra za praćenje promjena, obuhvaćene su sledeće strategije restrukturiranja preduzeća: Spajanje i pripajanje (*Merger/acquisition*), Preseljenje preduzeća na drugu lokaciju u okviru iste zemlje (*Relocation*), Outsorsing (*Outsourcing*), Udaljavanje preduzeća od jezgra djelatnosti/Preseljenje preduzeća izvan granica zemlje (*Offshoring/delocalisation*), restrukturiranje u stečaju (*Bankruptcy*), rast biznisa (*Business expansion*) i interno restrukturiranje (*Internal restructuring*).

U sledećoj tabeli dat je prikaz % gubitka radnih mjesta i preduzeća u procesu restrukturiranja po tipu restrukturiranja u periodu 2003-2013 (zaključno sa drugim kvartalom).

Tabela 1: Prikaz % gubitka radnih mjesta i preduzeća u procesu restrukturiranja prema tipu restrukturiranja u periodu 2003-2013 u Evropi (zaključno sa drugim kvartalom).

Tip restrukturiranja	% Gubitka radnih mjesta		Preduzeća u restrukturiranju		Preduzeća u restrukturiranju (%)	
	2003-8	2008-13	2003-8	2008-13	2003-8	2008-13
Restrukturiranje u stečaju	16	20	999	1348	15,04%	16,94%
Interno restrukturiranje	71	72	2228	3617	33,53%	45,45%
Spajanje i pripajanje (<i>Merger/acquisition</i>)	4	3	178	145	2,68%	1,82%
Udaljavanje preduzeća od jezgra djelatnosti/Preseljenje preduzeća izvan granica zemlje (<i>Offshoring/delocalisation</i>)	7	3	409	257	6,16%	3,23%
Preseljenje preduzeća/outsorsing	2	1	177	95	2,66%	1,19%
Rast biznisa (Novi proizvodi/novo tržište)	0	0	2631	2468	39,60%	31,01%
Ostalo	0	1	22	28	0,33%	0,35%
Ukupno	100	100	6644	7958	100,00%	100,00%

Izvor: ERM ANNUAL REPORT 2013, Monitoring and managing restructuring in the 21st century, str. 43. <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/annualreport.htm> (Pristup: 12.07.2017. godine)

Na bazi prethodne tabele možemo vidjeti da je najviše preduzeća zahvaćeno internim restrukturiranjem i restrukturiranjem usmjerenim ka rastu biznisa.

U nastavku rada dajemo prikaz top 10 restrukturiranja preduzeća u Evropi po godinama u periodu (2004-2014. godina), sa datumom, godinom, nazivom preduzeća, brojem novih radnih mjesta kroz proces restrukturiranja preduzeća, lokaciji poslovanja, sektorom poslovanja i tipom restrukturiranja. Tabela daje prikaz tipova restrukturiranja preduzeća po svakoj godini, prema kriterijumu najviše kreiranih novih radnih mjesta.

Tabela 2: Top 10 restrukturiranja preduzeća u Evropi po godinama u periodu (2004-2014. godina) prema kriterijumu najviše kreiranih novih radnih mjesta

Godina	Kompanija	Kreirana nova radna mjesta	Lokacija poslovanja	Sektor	Strategija restrukturiranja
2004	Legnica SEZ	5200	Poljska	Informacione tehnologije	Interno restrukturiranje
2005	PSA Peugeot-Citroën	3.500	Slovačka	Automobilska industrija	Rast biznisa

2006	IPS Alpha	12.000	Češka Republika	Pošte i telekomunikacija	Rast biznisa
2007	GDF-Suez	60000	Francuska	Električna energija, gas, para itd.	Spajanje/akvizicije
2008	Edeka	25000	Njemačka	Maloprodaja	Rast biznisa
2009	Hyundai Motor	18000	Češka Republika	Proizvodnja motornih vozila	Rast biznisa
2010	ASDA	6000	Velika Britanija	Maloprodaja	Rast biznisa
2011	McDonald's France	9000	Francuska	Hoteli - restorani	Rast biznisa
2012	Sainsbury's	6000	Velika Britanija	Veleprodaja i maloprodaja	Rast biznisa
2013	Amazon	4000	Češka Republika	Transport i skladištenje	Rast biznisa
2014	Barratt Developments ¹	3000	Velika Britanija	Građevinarstvo	Spajanje/akvizicije

Izvor: Evropska komisija, Evropski parlament: The European Monitoring Centre on Change (EMCC), European Restructuring Monitor (ERM), 2004., 2005., 2006., 2007., 2008., 2009., 2010., 2011., 2012., 2013., 2014.

U sledećoj tabeli dat je prikaz tipova restrukturiranja preduzeća po svakoj godini, prema kriterijumu najviše izgubljenih radnih mjesta.

Tabela 3: Top 10 restrukturiranja preduzeća u Evropi po godinama u periodu (2004-2014. godina) prema kriterijumu najviše izgubljenih radnih mjesta

Godina	Kompanija	Izgubilo posao	Lokacija poslovanja	Sektor	Strategija restrukturiranja
2004	Dairygold Co-Op	1000	Irska	Poljoprivredna proizvodnja	Interno restrukturisanje
2005	Allianz AG	7000	Njemačka	Finansije i osiguranje	Zatvaranje/dijela Spin off
2006	Deutsche Telekom	32000	Njemačka	Pošta i telekomunikacije	Interno restrukturisanje
2007	Service Public Français	22900	Francuska	Finansijske usluge	Interno restrukturisanje
2008	Woolworths	27000	Velika Britanija	Maloprodaja	Bankrot/zatvaranje
2009	PSA Peugeot Citroen	15000	Francuska	Proizvodnja	Interno restrukturisanje
2010	CFR Marfă	6380	Rumunija	Transport	Interno restrukturisanje
2011	La Poste	10000	Francuska	Transport i komunikacije	Interno restrukturisanje
2012	PSA Peugeot-Citroën	8000	Francuska	Proizvodnja	Interno restrukturisanje
2013	Renault	7500	Francuska	Proizvodnja transportne opre.	Interno restrukturisanje
2014	Mory Ducros	2850	Francuska	Transport i skladištenje	Spajanje/akvizicije

Izvor: Evropska komisija, Evropski parlament: The European Monitoring Centre on Change (EMCC), European Restructuring Monitor (ERM), 2004., 2005., 2006., 2007., 2008., 2009., 2010., 2011., 2012., 2013., 2014.

Na bazi prethodne tabele možemo vidjeti da je u Njemačkoj kompaniji *Deutsche Telekom* kroz proces restrukturiranja posao izgubilo 32 000 zaposlenih, što je najviše u Evropi u protekloj deceniji.

2. Metodologija istraživanja i analiza uzorka

¹ Zaključno sa drugim kvartalom 2014. godine

Na samom početku se mora konstatovati kako na prostorima Republike Srpske i Republike Srbije, kao i zemljama okruženja postoje skromna empirijska istraživanja iz oblasti restrukturiranja preduzeća, a takođe ne postoji ni puno naučnih radova koji su se bavili ovom problematikom. Bazično istraživanje u radu realizovano je u drugoj polovini 2014. godine i prvoj polovini 2015. godine u Republici Srpskoj na uzorku od 81 preduzeća. Na bazi toga, prikupljeni podaci predstavljaju istraživačku bazu. S tim u vezi, analiza je zasnovana na metodološkom konceptu *Roland Berger Strategy Consultants*. Namjera istraživanja bila je da se ukaže na stepen, trendove i nove izazove za menadžere u procesu restrukturiranja preduzeća u Republici Srpskoj u odnosu na Republiku Srbiju i zemlje Zapadne, Centralne i Istočne Evrope. Rezultati su prikupljeni na bazi anketnog upitnika, gdje su prikupljena mišljenja menadžera i vlasnika preduzeća u Republici Srpskoj. Posmatrajući pravni oblik organizovanja preduzeća, strukturu istraživačkog uzorak su činila društva sa ograničenom odgovornošću (d.o.o) u iznosu od 65,43% i akcionarska društva (a.d.) u iznosu od 34,57%. U strukturi uzorka prema djelatnostima, najveće učešće od 20,99% ima djelatnost trgovine. Pored toga, značajno učešće od 18,52% i 16,05% imaju drvna industrija i metalska industrija. Takođe, 16,05% istraživačkog uzorka činila su preduzeća iz kategorije ostale djelatnosti. Prema dobijenim vrednostima statistički posmatrano ocena proporcije na bazi relacije $p - Z\alpha/2 sp \leq \pi \leq p + Z\alpha/2 sp$, iznosi $0,47314457 \leq \pi \leq 0,62889625$. Na osnovu dobijenog intervala ocene, dokazujemo da je naš istraživački uzorak veliki i statistički reprezentativan za dato naučno istraživanje. Istraživanje je realizovano dostavljanjem upitnika na bazi elektronske pošte (e-mail), lično (u pismenom obliku) i telefonski kroz kontakt menadžera/vlasnika preduzeća. Takođe, na bazi *Pearson Chi-Square test* testirali smo značajnosti razlika dobijenih rezultata istraživanja u Republici Srpskoj u odnosu na rezultate istraživanja *Roland Berger Strategy Consultants*. U nastavku rada dati su rezultati istraživanja.

3. Rezultati istraživanja i diskusija

U ovom dijelu rada izvršićemo komparaciju rezultata istraživanja do kojih smo došli sa sličnim istraživanjima koja su vršena u zemljama okruženja i u svijetu. U pogledu ocjene prakse restrukturiranja preduzeća u Republici Srpskoj, rezultate do kojih smo došli kompariraćemo sa rezultatima istraživanja koje je sproveo *Roland Berger Strategy Consultants*. Rezultati istraživanja su objavljeni februara 2012. godine u međunarodnoj studiji pod nazivom „*Restrukturiranje kao preduslov za konkurentnost*“, obuhvatali su osnovni skup od 6000 preduzeća. Rezultati su sistematizovani u tri kontingenta: Zapadna Evropa (ZE), Centralna i Istočna Evropa (CIE) i Srbija. U nastavku rada prikazana je komparacija rezultata bazičnog istraživanja do kojih smo došli u radu i rezultata date međunarodne studije. Takođe, pojedine kategorije su sublimirane da bi se postigla komparativnost rezultata istraživanja.

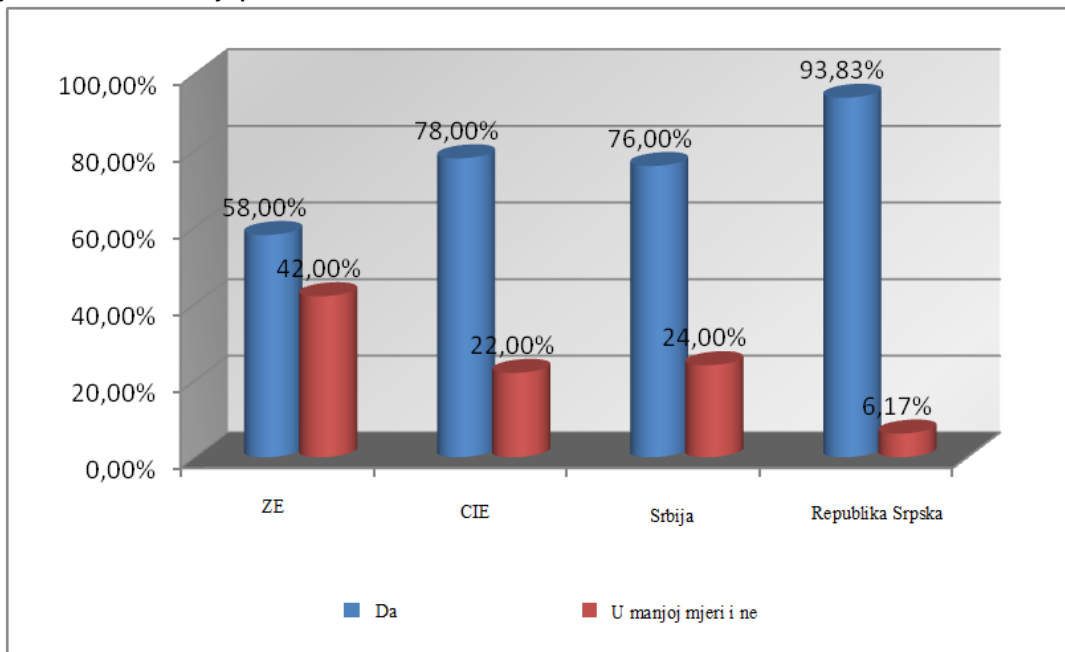
Tabela 4: Distribucija odgovora na pitanje: "Smatrate li da razrada strategije restrukturiranja utiče na uspješnost restrukturiranja preduzeća?"

Odgovori	Broj odgovora	Frekvencija odgovora u (%)
a) Da	76	93,83%
b) U manjoj mjeri	4	4,94%
v) Ne	1	1,23%
Ukupno	81	100,00%

Izvor: Istraživanje autora

Prema rezultatima istraživanja, 93,83% preduzeća date istraživačke Peer grupe potvrdno je odgovorilo na dato istraživačko pitanje, čime potvrđujemo prvu istraživačku hipotezu H1, da razrada strategije restrukturiranja utiče na uspješnost restrukturiranja preduzeća u Republici Srpskoj. 4,94% preduzeća u manjoj mjeri smatra da razrada strategije restrukturiranja utiče na uspješnost restrukturiranja preduzeća, dok je 1,23% preduzeća date istraživačke *Peer grupe* negativno odgovorilo na dato istraživačko pitanje.

Grafikon 1: Distribucija odgovora na pitanje: "Smatrate li da razrada strategije restrukturiranja utiče na uspješnost restrukturiranja preduzeća?"



Izvor: Istraživanje autora i Roland Berger Strategy Consultants

Legenda: (ZE) - Zapadna Evropa, (CIE) - Centralna i Istočna Evropa

Po pitanju komparacije rezultata istraživanja, možemo konstatovati da su preduzeća u Republici Srpskoj na dato istraživačko pitanje dali pozitivan odgovor sa 93,83%, što je više za 35,83% u odnosu na zemlje Zapadne Evrope, 15,83% u odnosu na zemlje Centralne i Istočne Evrope i 17,83% u odnosu na Srbiju. Takođe, negativan odgovor i odgovor u manjoj mjeri preduzeća u Republici Srpskoj smatraju sa 6,17%, 42% u zemlje Zapadne Evrope, 22% u zemljama Centralne i Istočne Evrope i 24% u Srbiji.

U nastavku rada na bazi *Pearson Chi-Square (hi-kvadrat testa (χ^2))* izvršićemo testiranje značajnosti razlika pozitivnih odgovora (*da*) na dato istraživačko pitanje po istraživačkim kategorijama (Zapadna Evropa, Centralna i Istočna Evropa, Srbija i Republika Srpska). Uz koeficijent pouzdanosti od $(1-\alpha)=95\%$, tj. uz rizik greške od $\alpha=0,05$ na bazi statističkog softvera izvršili smo dato testiranje. Testiranje ćemo izvršiti za baznu vrijednost $b=100$. S tim u vezi nulta i alternativna hipoteza glase:

$$H_0: \pi_1 = \pi_2 = \pi_3 = \pi_4$$

H1: Bar dvije proporcije osnovnih

skupova međusobno se razlikuju.

Statističko testiranje 1. *Pearson Chi-Square (Hi-kvadrat test (χ^2))* - testiranje značajnosti razlika

	Vrijednost
<i>r</i>	4
<i>v</i>	3
<i>m</i>	0
<i>b</i>	100
<i>p value</i>	76,457500
$(1-\alpha)$	0,95
α	0,05
<i>Pearson Chi-Square χ^2</i>	8,436997
$\chi^2_{\alpha, v}$	7,815

Izvor: Proračun autora – softverska analiza

S obzirom da je $\chi_{2\alpha, v} < \chi_2$, odbacujemo $H_0: \pi_1 = \pi_2 = \pi_3 = \pi_4$ hipotezu i prihvatamo alternativnu hipotezu H_1 : Bar dvije proporcije osnovnih skupova međusobno se razlikuju i zaključujemo uz koeficijent pouzdanosti od $(1-\alpha)=95\%$, tj. uz rizik greške od $\alpha=0,05$ da se pozitivni odgovori (*da*) na dato istraživačko pitanje po istraživačkim kategorijama (Zapadna Evropa, Centralna i Istočna Evropa, Srbija i Republika Srpska) značajno razlikuju, čime potvrđujemo drugu istraživačku hipotezu H_1 da postoje značajne razlike u pogledu uticaja razrade strategije restrukturiranja na uspješnost restrukturiranja preduzeća u Republici Srpskoj, u odnosu na Srbiju, zemlje Zapadne, Centralne i Istočne Evrope".

U nastavku rada na bazi *Pearson Chi-Square (hi-kvadrat testa (χ^2))* izvršićemo testiranje značajnosti razlika odgovora u manjoj mjeri i ne, na dato istraživačko pitanje po istraživačkim kategorijama (Zapadna Evropa, Centralna i Istočna Evropa, Srbija i Republika Srpska). Uz koeficijent pouzdanosti od $(1-\alpha)=95\%$, tj. uz rizik greške od $\alpha=0,05$ na bazi statističkog softvera izvršili smo dato testiranje. Testiranje ćemo izvršiti za baznu vrijednost $b=100$. S tim u vezi nulta i alternativna hipoteza glase:

$H_0: \pi_1 = \pi_2 = \pi_3 = \pi_4$

H_1 : Bar dvije proporcije osnovnih

skupova međusobno se razlikuju.

Statističko testiranje 2. *Pearson Chi-Square (Hi-kvadrat test (χ^2))* - testiranje značajnosti razlika

	Vrijednost
<i>r</i>	4
<i>v</i>	3
<i>m</i>	0
<i>b</i>	100
<i>p value</i>	23,542500
$(1-\alpha)$	0,95
α	0,05
<i>Pearson Chi-Square χ^2</i>	27,400305
$\chi_{2\alpha, v}$	7,815

Izvor: Proračun autora – softverska analiza

S obzirom da je $\chi_{2\alpha, v} < \chi_2$, odbacujemo $H_0: \pi_1 = \pi_2 = \pi_3 = \pi_4$ hipotezu i prihvatamo alternativnu hipotezu H_1 : Bar dvije proporcije osnovnih skupova međusobno se razlikuju i zaključujemo uz koeficijent pouzdanosti od $(1-\alpha)=95\%$, tj. uz rizik greške od $\alpha=0,05$ da se odgovori u manjoj mjeri i ne, na dato istraživačko pitanje po istraživačkim kategorijama (Zapadna Evropa, Centralna i Istočna Evropa, Srbija i Republika Srpska) značajno razlikuju, čime po

Zaključak

U vrijeme ekonomske krize, koncept restrukturiranja sve više dobija na značaju. Iz tog razloga, riječ je o oblasti u kojoj je ispoljen značajan istraživački interes mnogih autora širom svijeta. Data teorijska razmatranja i analiza rezultata istraživanja upućuju na potrebu strategijskog pristupa restrukturiranju preduzeća u Republici Srpskoj. Na bazi analize rezultata istraživanja, statistički posmatrano, došli smo do zaključka da preduzećima Republike Srpske nedostaju elementi strategijskog restrukturiranja. Strategijski aspekt predloženog modela sprovođenja restrukturiranja preduzeća podrazumijeva da potencijalni program restrukturiranja preduzeća koji menadžment preduzeća razmatra, mora biti kreiran u skladu sa strategijom i definisanim ciljevima razvoja preduzeća. Takođe, treba imati u vidu da sagledavanje potrebe za preduzimanjem promjena predstavlja prvi i nezaobilazni korak za preduzimanje aktivnosti u oblasti restrukturiranja preduzeća. U svakoj od pojedinih faza restrukturiranja potrebno je definisati kritični put aktivnosti, neophodan za prelazak u narednu fazu u procesu restrukturiranja.

Na bazi prethodno iznesenih analiza rezultata istraživanja u preduzećima Republike Srpske možemo potvrditi istraživačke hipoteze H_1 , H_2 i H_3 u radu. 93,83% preduzeća date istraživačke Peer grupe potvrdno je odgovorilo na dato istraživačko pitanje, čime smo potvrdili prvu istraživačku hipotezu H_1 , da razrada strategije restrukturiranja utiče na uspješnost restrukturiranja preduzeća u Republici Srpskoj. S obzirom da

je prema statističkom testiranju 1. $\chi^2_{\alpha, v} < \chi^2$, odbacujemo $H_0: \pi_1 = \pi_2 = \pi_3 = \pi_4$ hipotezu i prihvatamo alternativnu hipotezu H_1 : Bar dvije proporcije osnovnih skupova međusobno se razlikuju i zaključujemo uz koeficijent pouzdanosti od $(1-\alpha)=95\%$, tj. uz rizik greške od $\alpha=0,05$ da se pozitivni odgovori (*da*) na dato istraživačko pitanje po istraživačkim kategorijama (Zapadna Evropa, Centralna i Istočna Evropa, Srbija i Republika Srpska) značajno razlikuju, čime potvrđujemo drugu istraživačku hipotezu H_1 da postoje značajne razlike u pogledu uticaja razrade strategije restrukturiranja na uspješnost restrukturiranja preduzeća u Republici Srpskoj, u odnosu na Srbiju, zemlje Zapadne, Centralne i Istočne Evrope". Nakon implementacije strategije, neophodan je konstantan monitoring i praćenje efekata primjene strategije, a na taj način i efekata uspješnosti restrukturiranja preduzeća. U domenu postizanja boljih efekata restrukturiranja preduzeća svakako je fokus u cilju kreiranja nove interne poslovne kulture u preduzeću.

Dalji pravci aktivnosti restrukturiranja u velikoj mjeri zavise od prirode i težine problema sa kojima se preduzeća suočavaju u svom poslovanju. Pored analiziranih postoje i drugi pravci istraživanja koji otvaraju novo polje u istraživanju oblasti restrukturiranja preduzeća. Dalji pravci aktivnosti restrukturiranja zahtijevaju respektovanje interdisciplinarnosti procesa restrukturiranja preduzeća. Takođe, neophodno je pokrenuti talas novih strategijskih razmišljanja, koji će pozitivno uticati na ukupne rezultate procesa restrukturiranja preduzeća u Republici Srpskoj.

Literatura

1. Bernile, G., Gregg A. J., (2009), "The Impact of the Options Backdating Scandal on Shareholders," *Journal of Accounting and Economics*, 47, 1-2: 2-26.
2. Buble, M., Kulović, DŽ., Kuzman, S., (2010). *Due diligence i procjena vrijednosti poduzeća*. Sarajevo: Kemigrafika.
3. Walker, L., W., (1990). *Strategic Restructuring: A Critical Requirement in the Search for Corporate Potential*. In: Rock, M.L. and Rock, R. H. (eds). *Corporate Restructuring*. New York: McGraw-Hill.
4. Vehovec, M., (2003) Uporedni pregled defanzivnog restrukturiranja tvrtki u Hrvatskoj i Sloveniji, *Financial Theory and Practice* br. 4.
5. Gogan, P., (2004). *Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija*. Novi Sad: Prometej.
6. Draker, P., (1973). *Management*. New York: Harper and Row Publishers.
7. Djankov, S. and Murrell, P., (2002), "Enterprise Restructuring in Transition: Quantitative Survey, Second Draft". *Journal of Economic Literature* (2), 211-234.
8. EBRD - European Bank for Reconstruction and Development) (*Transition Report 2003-2014*)
9. European Commission, ERM ANNUAL REPORT 2013 Monitoring and managing restructuring in the 21st century, Brisel, 2013., str. 25.
10. Roland Berger Strategy Consultants, *Entrepreneurial restructuring, Crafting tailor-made business models for sustainable success*, 2014.
11. Erić, D., Stošić, I., Brnjas, Z., (2007) *Strategijski menadžment u agrobiznisu*. Beograd: Institut ekonomskih nauka.
12. Erić, D., (2000). *Uvod u menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet Beograd.
13. Kotter, P., J., Cohen D., S., (2002). *The Heart of Change*, Boston: MA: Harvard Business School Press.
14. Kotter, P., J., *Leading Change* (1995). Why Transformation Efforts Fail. Harvard: Harvard Business Review
15. Lazonick, W., (2004), *Corporate Restructuring*, in Stephen Ackroyd, Rose Batt, Paul Thompson, and Pamela Tolbert, eds., *The Oxford Handbook of Work and Organization*, Oxford University Press: 577-601.
16. Lalić, S., Milovanović, D. i Gavrilović, Z. (2015). Finansijsko restrukturiranje preduzeća u tranzicionim privredama. *Anali*. 33. 329-344. ISSN: 0350-2120
17. Milisavljević, M., Todorović, J., (1995). *Planiranje i razvojna politika preduzeća*. Beograd: Savremena administracija.
18. Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, (2003), S., *Strategijski menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet Beograd CID.
19. Schmitt, A., Probst, G., (2009). *Innovation and Growth in Corporate Restructurings*. London: Gabler Edition Wissenschaft.