

Pregledni rad

UDK 005.7:334.722.24

DOI br.107251/SVR1306223V

COBISS.BH-ID 3692312

ZNAČAJ ANALIZE ANGAŽOVANIH SREDSTAVA PREDUZEĆA U RESTRUKTURIRANJU

Doc. dr Dragan Vukasović

Doc. dr Željko Kovačević

Nezavisni univerzitet Banja Luka

Abstrakt: Proces restrukturiranja ima ključni značaj za preduzeća tranzitornih ekonomija, koja su se otvaranjem privrede i izlaskom na globalno tržište našla u ozbiljnim problemima. Proces restrukturiranja treba da omogući preduzećima prilagodavanje, veću konkurentnu sposobnost na globalnom tržištu. U kojoj meri će restrukturiranje zaista postići pomenuti cilj, zavisice dobrim delom od sposobnosti menadžera koji sprovode proces restrukturiranja, kvaliteta njihove analize trenutnog stanja i vizije perspektive razvoja preduzeća u nastupajućem periodu.

Analizom angažovanih sredstava preduzeća u restrukturiranju menadžment dolazi do odgovora na pitanja koja se odnose na volumen ukupnih sredstava uključenih u proces poslovanja. Takođe, potrebno je što češće, a naročito u momentu preseka, sagledati strukturu angažovanih sredstava po oblicima u kojima se ona ispoljavaju. Radi kompleksnije analize potrebno je imati u vidu više različitih dinamičkih stanja angažovanja sredstava u toku godine. Ova stanja se uobičajeno uzimaju kao mesečni preseki ili pregledi sredstava po oblicima angažovanja.

Ključne reči: *restrukturiranje, angažovana sredstva, analiza, globalno tržište.*

UVOD

Konkurentnost privrede jedne zemlje zavisi od konkurentnosti njenih preduzeća. Konkurentnost preduzeća zavisi od njihove sposobnosti da se prilagođavaju zahtevima globalnog tržišta. Ukoliko preduzeće ne vrši permanentno prilagođavanje promenjenim uslovima na tržištu, ono zapada u različite probleme koji mogu biti manje ili više složeni. Ovi problemi se direktno odražavaju na poslovanje, a samim tim i na konkurentnost preduzeća. Nastale poremećaje u poslovanju potrebno je kontinualno rešiti i izabrati najbolji način njihovog otklanjanja. Proces restrukturiranja preduzeća obuhvata niz različitih aktivnosti sprovedenih u cilju oporavka i poboljšanja konkurentnosti preduzeća. Način i metode restrukturiranja zavisiće od suštine samog problema sa kojim se preduzeće susreće.

Restrukturiranje predstavlja složeni proces koji nije lako sprovesti i koji zahteva značajna sredstva. Koristi od restrukturiranja preduzeća neophodno je posmatrati u odnosu na troškove sprovođenja procesa restrukturiranja. Ekonomski opravdano restrukturiranje je takvo ako su potencijalne koristi od njegovog sprovođenja veće od troškova potrebnih za sprovođenje samog procesa.

Obezbeđenje sredstava za ulaganje i redovno poslovanje spada u glavne poteškoće gotovo svih privrednih delatnosti.¹ Obim i vreme angažovanja sredstava čini bitan faktor za ekonomsko stanje preduzeća u restrukturiranju. Angažovana sredstva postaju element ekonomske komponente i činilac ekonomskog kvaliteta finalnog proizvoda.

Na ekonomsko stanje preduzeća i angažovana sredstva utiče optimalizacija obima angažovanih sredstava, odnosno angažovanje sredstava neophodno za kontinuitet proizvodnje i prodaje; obim proizvodnje i prodaje koji su u funkciji tražnje za proizvodima, a optimalno se usklađuju sa planiranom dobiti; skraćenje vremena angažovanja, koje se postiže konkurentskom snagom proizvoda, produktivnošću u proizvodnji i skraćanju vremena prodaje. U celini, preduzeće u restrukturiranju mora uvek težiti održavanju kvaliteta svojih proizvoda i kontinuelno utiče na optimalizaciju sume angažovanih sredstava i skraćenje vremena njihovog angažovanja.

OBIM ANGAŽOVANJA SREDSTAVA PREDUZEĆA U RESTRUKTURIRANJU

Trendovi globalizacije i koncentracije svakodnevno menjaju konkurentsku scenu i pravila tržišne borbe: najbolja svetska preduzeća postaju sve veća, udružujući se sa doječurašnjim konkurentima, potpuno menjajući industrijske odnose.² Restrukturiranje je proces koji se najčešće sprovodi u proizvodnim preduzećima u tranziciji koja su zapala u probleme, koji su se odrazili na pad ukupnog prihoda, a samim tim i na dobit. U poslovanju svakog proizvodnog preduzeća dobit predstavlja najvažniji ekonomski cilj i rezultat. Dobit nastaje kao krajnji ekonomski cilj i uslovljen je delovanjem mnoštva faktora interne i eksterne prirode. Svi ulazni elementi proizvodnje, kao i izlazni u vidu ekonomskih rezultata, vezani su za proizvod. Kao što je proizvod glavni materijalni faktor proizvodnje, tako je i dobit glavni ekonomski rezultat poslovanja. Na visinu i dinamiku ostvarivanja dobiti utiču svi oni faktori koji utiču na obim proizvodnje, cene, ukupan prihod, troškove, angažovana sredstva i druge ekonomske veličine. Dobit je najvažniji faktor ekonomskog kvaliteta proizvoda. Ona utiče na ekonomsko stanje proizvođača u smislu ekonomskog kvaliteta proizvoda posredstvom sopstvene veličine,

¹ Z. Kalinić, Ž. Vojinović, N. Žarković, "Životna osiguranja", NUBL, Banja Luka, 2012, str. 44.

² Gligović D. (2010), Inovacije u funkciji konkurentnosti preduzeća sa aspekta globalizacije, USSE, br. 1, Novi Sad, str. 395.

dinamikom ostvarivanja po periodima u toku godine i usmeravanja njene raspodele. U stvaranju dobiti osnovicu čini uvećanje obima proizvodnje i prodaje, smanjenje troškova, podizanje nivoa produktivnosti, skraćenje vremena angažovanja sredstava, povećanje ekonomičnosti i profitabilnosti, tj. optimalizacije angažovanih sredstava.

Detaljnijom analizom kretanja pojedinih oblika angažovanja obrtnih sredstava, može se zaključiti da postoji logička veza između njih. Smanjenje novčanog oblika po pravilu je praćeno povećanjem jedne od pozicija iz ostalih oblika angažovanja, što je najčešći slučaj, ali ne i jedini. Postoji velika verovatnoća da će se oscilacije u obimu angažovanja obrtnih sredstava u jednom obliku pojaviti u drugim oblicima. Oscilacije u oblicima angažovanja mogu biti relativno velike, a da ukupan obim angažovanja sredstava bude stabilan. U toku godine može doći do transformacije obrtnih sredstava iz jednog oblika u drugi, ali ne i do krupnijih poremećaja u ukupnim angažovanim sredstvima. Stoga analizu treba istovremeno voditi induktivnim i deduktivnim putem. Ukoliko je odstupanje veće, to će biti veći poremećaji, koji će zahtevati dodatne izvore finansiranja najčešće u obliku angažovanja kratkoročnih tuđih sredstava.

Analizom dinamike angažovanja obrtnih sredstava po oblicima angažovanja, dolazimo do informacija da li preduzeće u restrukturiranju ima mogućnosti da raspolaže novčanim sredstvima u onom obimu koji je potreban za održavanje tekuće likvidnosti. Ukoliko ono racionalno raspolaže sredstvima, to znači da je njegova finansijska funkcija uspešno organizovana. Predstavlja činjenicu da novčana sredstva nisu idealno mobilna, te da se često iz uzroka opreznosti, na početku i na kraju godine na računima javlja i jedna količina novčanih sredstava van funkcije kao suvišna. Ona se međutim tada mogu uključiti u bankarski mehanizam. Slična je situacija sa angažovanjem sredstava u obliku materijala kod kojih je vidan skok kada se vrši obezbeđenje repromaterijala, a to znači da po prirodnom toku reprodukcije dolazi do povećanja angažovanja sredstava u ovom obliku. Nakon toga se proizvodnja u toku permanentno povećava sve dok se ne okonča i transformiše u gotov proizvod. U tom momentu praktično nema angažovanih sredstava u proizvodnji u toku. Ona se preobražavaju u gotove proizvode, da bi se već u narednom periodu našla na poziciji potraživanja od kupaca. Stvari imaju logičan tok, a povremena povećanja u angažovanju sredstava tehnološki su uslovljena. Iskakanje izvan ovih okvira dokaz je da se u procesu raspolaganja kapitalom ne postupa na odgovarajući način. Da bismo zaokružili analizu načina korišćenja obrtnih sredstava, treba sagledati i pasivu preduzeća u restrukturiranju. Analizom dinamike pasive dolazi se do zaključka da je ona čvrsto povezana sa aktivom, te da se njihova kretanja međusobno u svemu usklađuju. Povećanje aktive moguće je samo ako su obezbeđeni izvori finansiranja, bilo sopstveni ili tuđi. Do povećanja aktive dolazi sukcesivno i ono je moguće samo ukoliko se pojave dopunski tuđi izvori finansiranja, krediti, koji su u restrukturiranju dominantni finansijski izvor.

Politika proizvodnje predstavlja značajan faktor koji utiče na potreban nivo vrednosti angažovanja sredstava. Veliki broj preduzeća ima sezonsku proizvodnju, što znači promene u obimu prodaje. Zato se javlja dilema da li prilagođavati obim proizvodnje oscilacijama na tržištu, ili proizvoditi ravnomerno. Preduzećima su u suštini na raspolaganju dve alternative. Prva je da se proizvodnja u toku godine prilagodi mogućnostima isporuke proizvoda kupcima. Pretpostavka za to je neravnomeran obim proizvodnje i njeno sezonsko osciliranje, uz istovremeno prilagođavanje zaliha materijala i gotovih proizvoda režimu prodaje. Prodaji sa takvim karakteristikama, istovremeno se prilagođava korišćenje kapaciteta i ljudskih resursa, kao i obim serija proizvoda, ova alternativa zahteva manji obim angažovanih sredstava. Druga alternativa je da se proizvodi ravnomerno, uz puno ujednačeno korišćenje kapaciteta i radnih potencijala, ali uz gomilanje zaliha materijala i gotovih proizvoda. Menadžment preduzeća u restrukturiranju, koji se odluči za takav način proizvodnje, ima mogućnost većih pojedinačnih nabavki materijala i dobijanje određenih benefita po tom osnovu, kao što su popusti, rabati, bolji uslovi plaćanja i slično. Korišćenje jedne ili druge alternative su različite između preduzeća, zavisno od delatnosti kojoj pripadaju.

Proizvodno preduzeće u restrukturiranju teži da mu obim angažovanja sredstava u jednom ciklusu reprodukcije, bude optimalan. Taj obim angažovanih sredstava obezbeđuje kontinuitet proizvodnje i njen obim koji diktira obim prodaje. Što znači da obim proizvodnje i prodaje uslovljava prihvatanje proizvoda od strane tržišta. Zbog toga proizvođač ne može ići na smanjenje angažovanih sredstava koje bi ugrozilo proizvodnju. Može se, međutim, skratiti vreme angažovanja sredstava brzom distribucijom i prodajom proizvoda. Na ovo značajno može uticati kvalitetan menadžment, ukoliko stvori kvalitetne i konkurentne proizvode, koje će potrošači brzo prihvatiti. Ukoliko menadžment preduzeća u restrukturiranju održi uspešne proizvode, čija će prodaja i proizvodnja stalno da rastu, povećavaće se i suma angažovanih sredstava. Rast obima proizvodnje i prodaje ujedno znači i rast dobiti, što znači da je delovanje menadžmenta u tom smislu pozitivno, jer je obim proizvodnje i prodaje, a time i dobit, u porastu. Rast sume angažovanih sredstava, uslovljen rastom obima proizvodnje i prodaje, kompenzira se rastom dobiti. To nastaje kao posledica povećanja koeficijenta obrta angažovanih sredstava zbog brzog obrta. U procesu restrukturiranja uvek se teži skraćanju vremena angažovanja. To skraćenje direktno uslovljava povećanje koeficijenta obrta sredstava. Ovo, dalje, uslovljava rast dobiti, čime se ostvaruje najvažniji ekonomski cilj proizvođača. Vreme angažovanja sredstava se skraćuje i izradom kvalitetnih proizvoda. Takvi proizvodi se brzo prodaju, vreme angažovanja sredstava se skraćuje, dobit raste, a preko nje preduzeće ostvaruje i druge ekonomske ciljeve.

SANACIJA I RESTRUKTURIRANJE PREDUZEĆA

Savremeno poslovno okruženje se može okarakterisati kao veoma kompleksno. Brojni interni i eksterni faktori utiču na poslovanje preduzeća. U svoj toj kompleksnosti preduzeće treba da iznađe mogućnost da stvori komparativne prednosti u odnosu na konkurente i na taj način postane prepoznatljivo na tržištu. Taj zadatak nije lako ispuniti, jer se na tom putu nalazi mnoštvo prepreka različite prirode. Od uspešnosti samog preduzeća da se bori sa problemima tokom svog životnog ciklusa, zavisice i njegova efikasnost. Odgovornost za probleme u poslovanju je na menadžmentu preduzeća, tako da je on taj koji treba da pronađe način za izlazak iz problema. Menadžment često nije u stanju da sagleda prave uzroke krize poslovanja, tako da se može desiti da su mere koje povodom krize preduzima neadekvatne i još više pogoršavaju stanje u preduzeću.

Pri obrađivanju strategije sanacije, pre svega treba uzeti u obzir tržište. Uticaji tržišta na preduzeće su višestruki. Preduzeće je kao tržišna institucija izloženo kompleksnom delovanju tržišta na kojem se ono nalazi, ostvarujući povoljniju ili manje poželjnu poziciju na njemu. Tržište je konačni verifikator svih napora koje preduzeće čini obavljajući svoju funkciju. Preduzeće na tržištu uspostavlja kontakte sa dobavljačima na jednoj i sa kupcima na drugoj strani. Uspešnost u izvršavanju zadataka preduzeća, kao odnos između ostvarenih rezultata i učinjenih ulaganja, je uslovljena tržištem, često na taj način, da tržište ima presudan uticaj na uspešnost. Preduzeće se na tržištu vrednuje, na tržištu pribavlja finansijska sredstva i susreće svoje konkurente. Po pravilu već prve teškoće u poslovanju preduzeća tržište registruje i šalje preduzeću upozoravajuće signale, koji označavaju neophodnost nekih promena u preduzeću, odnosno neophodnost preduzimanja interventnih akcija. Kratkoročni poremećaji na tržištu, kao i ciklična kretanja, ne predstavljaju poremećaje koji uslovljavaju restrukturiranje preduzeća. Ali promene na tržištu koje su trajnijeg karaktera, kao što su pojava novih konkurenata, pojava novih proizvoda, kojima se zadovoljava ista potreba, novi tehnološki procesi i novi materijali za proizvodnju istog proizvoda, trajno smanjenje tražnje ili čak mogućnost gašenja određene potrebe, predstavljaju stanja iz kojih preduzeća mogu izaći samo restrukturiranjem.

Prilikom sanacije preduzeća, u zavisnosti od stepena opasnosti i mera potencijala odbrane, može se izabrati jedna od sledećih strategija:³

1. Strategija udaljavanja sa tržišta,
2. Strategija mogućnosti kooperacije,
3. Strategija subvencija i protekcionizma,
4. Strategije borbe na tržištu.

³ Nidžara Bedenik Osmanagić, „Krizna kao šansa“, Školska knjiga, Zagreb, 2003, str. 194.

Izbor pojedine strategije znači i odabir određenog sadržaja i strukture. Saniranje preduzeća je često povezano sa promenom strukture, i to na inicijativu vlasnika i menadžmenta.

Uopšteno posmatrajući, može se reći da postoji jedan osnovni razlog zbog kojeg bi se trebao pokrenuti proces restrukturiranja preduzeća. To su loše performanse preduzeća. Ukoliko se dođe u situaciju da preduzeće ne daje očekivane efekte, potrebno je sprovesti analizu radi spoznaje sadašnjih i potencijalnih uzroka stanja u kojem se preduzeće trenutno nalazi.

Razlozi lošeg funkcionisanja preduzeća su brojni:⁴

- Neadekvatna struktura aktive;
- Neadekvatna struktura izvora sredstava;
- Neadekvatan proizvodni/ uslužni program;
- Loša kadrovska struktura...

Često se ovi problemi javljaju istovremeno i važno je ustanoviti da li se radi o dubokim anomalijama ili pak o problemima koje je moguće rešiti kroz tekuću poslovnu politiku. Ukoliko se radi o značajnijim problemima, potrebno je istražiti same uzroke i krenuti u proces njihovog otklanjanja kroz proces restrukturiranja preduzeća. U procesu privatizacije u tranzicionim ekonomijama često se javlja potreba za restrukturiranjem.

Privatizacija je izuzetno složen proces, kao koncept, i mnogo je lakše braniti opravdanost potrebe privatizacije, nego sprovesti postupak.⁵ Ako se desi da privatizacija ne bude uspešna, ulazi se u restrukturiranje.

U ovaj proces se ne ulazi bez odluke organa upravljanja preduzeća, odnosno za život preduzeća zainteresovanih subjekata. Restrukturiranje preduzeća se izvodi po usvojenom planu, odnosno programu u etapama ili fazama – korak po korak, pri čemu se u svakoj narednoj fazi uključuje sve veći broj subjekata. To je lanac promena u kojem prethodno izvršene promene najčešće uspostavljaju buduće, mada često i veći broj promena izvodi istovremeno. Preduzeća zbog složenosti ovog procesa često koriste usluge konsultantskih i ekspertskih organizacija za izradu programa restrukturiranja, dok se u samom preduzeću angažuju svi kreativni potencijali radi efikasnog obavljanja ovih poslova. Restrukturiranje se mora izvesti u što kraćem vremenskom periodu i uz što manje napora. Efikasnost sprovođenja procesa restrukturiranja je u direktnoj funkciji vremena potrebno za restrukturiranje. To znači da se preduzeće i u obavljanju ovih poslova pridržava delovanja ekonomskih principa, odnosno osnovnim principima racionalnosti delovanja.

⁴ Grupa autora, „Crisis management – Master the skills to prevent disasters“, Harvard business essential, 2004, str. 38.

⁵ Novaković S. i dr., „Aspekti finansijskog kriminala u tranziciji“, „Pravo i politika“, FEPPS, Novi Sad, 2011, str. 182.

Sa stanovišta vremenskog trajanja uticaja pojedinih faktora na restrukturiranje oni se mogu podeliti na faktore koji:

- deluju na preduzeće i njihove organe odlučivanja pre određivanja za restrukturiranje,
- uslovljavaju donošenje odluke o restrukturiranju, i
- deluju samo u jednoj fazi, u nekoliko faza ili u celom procesu sprovođenja restrukturiranja preduzeća.

Od izuzetnog značaja je i podela faktora restrukturiranja na one koji pospešuju i one koji ograničavaju proces restrukturiranja preduzeća. Zbog mogućnosti različitih uticaja pojedinih faktora u pojedinim slučajevima restrukturiranja i u pojedinim fazama tog procesa i kod pojedinih preduzeća, indentifikovanju faktora restrukturiranja i ispitivanja njihovog dejstva, najracionalnije je pristupiti, najpre analitički, pojedinačno uz ispitivanje njihovog dejstva. Tek u drugom koraku se prilazi ispitivanju njihovih zajedničkih uticaja u različitim kombinacijama i njihovom sintetizovanju prema karakteru dejstva.

Iako je restrukturiranje proces koji se tiče svih podstrukture preduzeća, a time i celog sistema, preduzeće u svom restrukturiranju ne ruši prethodno izgrađene podstrukture, niti razgrađuje ono što je dobro i što se mora racionalno uklopiti i ugraditi u novu strukturu. Iz postojećeg sistema mogu se, uz određene korekcije, pojedini segmenti ugraditi u novoizgrađenu strukturu sistema, pod uslovom da ima svoje mesto i svoje funkcije, čijim izvršavanjem će davati doprinos ostvarenju ciljeva restrukturiranog preduzeća.

ZAKLJUČAK

Angažovanje sredstava u preduzeću u restrukturiranju podrazumeva ulaganje materijala, sredstava za rad i živog rada, radi izrade proizvoda i njihovog prometa. Ukoliko je angažovana suma sredstava veća, to angažovanje je, kao ekonomska pojava, od većeg značaja za kvalitet ekonomije u proizvodnji i poslovanju, i obrnuto. Visina angažovanih sredstava predstavlja relevantnu kategoriju za kvalitet ekonomije proizvođača u svim onim slučajevima u kojima je kvalitet ekonomije uslovljen tim angažovanjem. Naročito su važni visina angažovanih sredstava i vreme angažovanja. Visina angažovanih sredstava, zajedno sa vremenom angažovanja, utiče na koeficijent obrta sredstava. Sam angažovani obim sredstava bez vremena angažovanja malo ili ništa ne govori o kvalitetu ekonomije konkretnog proizvođača. Preduzeće u restauriranju angažovanje sredstava počinje samim ulaganjem, tj. trenutkom blokiranja, a prestaje trenutkom oslobađanja, odnosno deblokiranjem sredstava. Period između blokiranja i deblokiranja čini vreme angažovanja sredstava, odnosno prodaje proizvoda na tržištu. Preduzeću u restrukturiranju je u interesu da mu u svakom trenutku suma angažovanih sredstava bude optimalna i da vreme angažovanja bude što je moguće kraće. Cilj angažovanja sredstava preduzeća u restrukturisanju je

održavanje kontinuiteta u proizvodnji i poslovanju. Bez dovoljno angažovanih sredstava dolazilo bi do većih ili manjih prekida u proizvodnji. Ali, sredstva se mogu kontinuirano angažovati samo ako proizvođač poseduje u svom asortimanu proizvode koji se mogu kontinuirano proizvoditi. Kontinuitet proizvodnje preduzeća u restrukturiranju uslovljen je adekvatnim prihvatanjem proizvoda od strane tržišta, tj. potrošača.

THE IMPORTANCE OF ANALYSIS OF CORPORATE ASSETS INVOLVED IN RESTRUCTURING

Dragan Vukasović PhD, Senior Lecturer & Željko Kovačević PhD Senior Lecturer

Abstract: The process of restructuring has been crucial for the company in transition economies were opening and turning the economy to the global market found itself in serious trouble. The process of restructuring must provide competitive ability in the global market for company. The extent to which the restructuring actually achieve mentioned goal will depend mostly on the ability of managers to implement the restructuring process, the quality of their analysis of the current situation in the company and the vision of development in the near future.

In the company, management analysing involved assets, and than they come up with an answer to the questions about related to the total volume of assets involved in the business. They need to examine the structure of the commitment of funds by the forms in which it is expressed. It is necessary to bear in mind the different dynamical state involved assets during the year. This conditions is take as a monthly review of assets by type of engagement.

Key words: *restructuring, involved assets, analysis, global market.*

LITERATURA

1. Cherunilam, F. (2008): *International Economics*, Tata McGraw-HILL, New Delhi
2. Ehrhart, M. C., Brigham E. F. (2011): *Corporate Finance: A Focused Approach*, Fourth Edition, South – Western Cengage Learning
3. Gligović D. (2010): *Inovacije u funkciji konkurentnosti preduzeća sa aspekta globalizacije*, USSE, br. 1., Novi Sad
4. Grupa autora (2004): „*Crisis management – Master the skills to prevent disasters*“, Harvard business essential
5. Guttman, R. (2012): *Financial Regulation: Why and How*, Institut Veblen Pour Les Reformes Economiques
6. Hee Jin Noh (2010): *Financial Strategy to Accelerate Innovation for Green Growth*, Korea Caritac Market Institute
7. Kalinić Z., Vojinović Ž., Žarković N. (2012): „*Životna osiguranja*“, NUBL, Banja Luka
8. Novaković S i dr. (2011): „*Aspekti finansijskog kriminala u tranziciji*“, „Pravo i politika“, FEPPS, Novi Sad
9. Osmanagić Nidžara Bedenik (2003): „*Kriza kao šansa*“, Školska knjiga, Zagreb
10. Reinert, K. And Ramkishen, R. (ed. By) (2011): *The Princeton Encyclopedia of the World Economy*, Princetown University Press, Oxfordshire