

## **IZAZOVI I PRAVCI RESTRUKTURIRANJA SAVREMENIH PREDUZEĆA**

### **1. Uvod**

Ako se pod restrukturiranjem razume nastojanje preduzeća da se preuređivanjem poslovnog portfolia, redefinisanjem poslovne filozofije, strategije i sistema menadžmenta kao i redizajniranjem makroorganizacione strukture prilagodi novonastalim okolnostima, onda je očigledno da se radi o transformacionom procesu koji treba planski izvoditi. Ovo, utoliko pre, što uključuje promene, troškove i suočavanje sa novim izazovima i načinima poslovanja. Otuda, podrazumeva prethodno kreiranje vizije promena, strategije njihovog izvođenja kao i prepoznavanje i motivisanje glavnih aktera implementacije. Kao takvo, restrukturiranje u turbulentnim tržišnim uslovima, figurira kao osnovna pretpostavka vitalnosti, odnosno osposobljavanja preduzeća da u svakom stadijumu svoje egzistencije stiče konkurentsku prednost i time kreira vrednost za vlasnike.

Budući da uključuju reagovanje na izazove iz okruženja i pojavu poremećaja, odnosno disonantnosti između strategije strukture, stila upravljanja i poslovne kulture, savremeni transformacioni procesi se manifestuju u preobražaju, preoblikovanju, repozicioniranju i rekonceptualizaciji korporacije sa ciljem da se smanji gap između mogućih i sadašnjih performansi u njenom poslovanju. Generalno rečeno, te procese karakteriše:

- prilagođavanje diskontinuitetima u razvoju okruženja,
- reagovanje na izmenu dejstva egzogenih faktora i kriznih situacija u funkcionisanju preduzeća,
- smanjivanje jaza između mogućih i sadašnjih nivoa performansi u poslovanju preduzeća,
- promena mišljenja, odnosno mentalne mape za ineterpretaciju izazova i kreiranje rešenja,
- kreiranje vizije promena kao pretpostavke racionalnog upravljanja transformacionim procesima,

- uvažavanje revizije i dijagnoze stanja,
- prepoznavanje agenasa promena i izvora mogućih konflikata i rezistencija promenama,
- motivisanje na realizaciju promena i
- stabilizovanje i institucionalizacija novo kreiranih stanja.

Očigledno, radi se o kompleksnom, ozbiljnom i neponovljivom poduhvatu kojim treba, na adekvatan način, upravljati. Imajući u vidu sadašnje stanje jugoslovenske privrede i potrebu njenog prevođenja na kolosek propulzivnog tržišnog privređivanja, realno je očekivati da procesi prestrukturiranja uključe široku lepezu promena i njihovo sinhronizovano izvođenje. U tom pogledu, posebno je značajno da se iniciraju i osmisle procesi:

- a) tržišnog prestrukturiranja kojim će se redefinisanjem ciljnih tržišta, preuređivanjem strukture ponude i repozicioniranjem marketinga u mix- u poslovnih funkcija preduzeća osposobiti za poslovanje u novom tržišnom (domaćem i međunarodnom) ambijentu;
- b) finansijskog prestrukturiranja u smislu da se, u svetlu novih izvora i kriterijuma finansiranja, optimizira finansijska struktura;
- c) vlasničke transformacije kako bi se kroz korporativizaciju, prepoznavanje vlasnika i politiku emitovanja i kupovine akcija, osiguralo propulzivnije privređivanje;
- d) organizacionog i, sa njime povezano upravljačko prestrukturiranje, kojim bi se diferenciranjem, pozicioniranjem i integrisanjem organizacionih delova stimulisala odgovornost za rezultate i afirmisalo internoo i eksterno preduzetništvo;
- e) tehnološkog prestrukturiranja, u smislu iznalaženja zadovoljavajućeg portfolia tehnologija koji će omogućavati racionalno uključivanje preduzeća u kreiranje i korišćenje novih tehnoloških koncepcija.

Izvođenje ovih procesa podrazumeva kako spoznaju faktora koji su kritični za uspeh u međunarodnom privrednom ambijentu tako i promenu mentalne mape menadžmenta preduzeća i vlade u kreiranju poslovne strategije i mere ekonomske politike.

Kada je reč o promeni bazične filozofije upravljanja, onda se misli, pre svega, na afirmaciju stava da je preduzeće svojevrsna kolekcija ljudskih, materijalnih, finansijskih i informatičkih resursa koji se, uz pomoć upravljačkog know-how i strategijske vizije lidera, koriste da bi se posedovanjem konkurentske prednosti zadovoljavajući potrebe potrošača, kreirale vrednosti za vlasnike i druge relevantne stake holtere. Prepoznavanje vlasničkog interesa i mogućnosti da se on artikuliše i zadovolji afirmisalo je odavno značaj privatizacije kao pretpostavke propulzivnog privređivanja (jedino privatna svojina ne trpi neefikasan menadžment). Sa privatizacijom se privatizuje i bankarstvo budući da se rizik propadanja preduzeća prebacuje na akcionare i menadžment, a ne na državu.

Sa promenom bazične filozofije i inauguracijom privrednog ambijenta koji će bazirati na stalnoj utakmici među ponuđačima za naklonost potrošača, nužno je tržišno restrukturiranje. Naime, u cilju osposobljavanja naših preduzeća da se suoče sa izazovima i ograničenjima koje podrazumeva tržišni darvinizam otvorene privrede, nužno je da redefinisanjem tržišnih ciljeva, refokusiranjem marketing napora i pricioniranjem marketing departmenta stvaraju uslovi za sticanje konkurentske prednosti. Ne zaboravimo da je tržište najvrednija imovina preduzeća koju treba putem propulzivnog mixa poslovnih funkcija i ingenioznog marketinga, proširivati ili kreirati nove kupce.

Upravljačko restrukturiranje treba, pak, razumeti kao način da se u upravljanju našim preduzećima afirmišu zahtevi paradigme savremenog strategijskog menadžmenta. Naime, kao što je poznato, zbog potrebe proaktivnog odnosa preduzeća sa okruženjem, te zaoštavanja i proširivanja fronta konkurentske borbe, razvijen je koncept upravljanja koji u prvi plan stavlja sučeljavanje izazova i ograničenja iz okruženja i jakih i slabih strana preduzeća, zatim spoznaju faktora kritičnih za uspeh u datoj grani privređivanja i uslova za sticanje konkurentske prednosti, te, na bazi prethodno utvrđene strategijske akcije, misije i ciljeva, definiše strategiju i mehanizam njene implementacije u dinamičnoj poslovnoj sredini. **U našim uslovima to, onda, znači afirmaciju tržišta preduzeća i tržišta menadžera kako bi se kroz pretnju vlasničke smenjivosti menadžmenta, isti terao na odgovorno i efektivno vođenje poslovanja preduzeća. Sadašnje stanje sa kvazi upravnim odborima, hibridnim holdinzima, te neiskusnim privrednim sudovima i nerazvijenosti poslovne kulture i tradicije**

**kolektivnog pregovaranja, pre je improvizacija nego što je odgovorno profesionalno obavljanje funkcije menadžmenta.**

Povezano sa prethodnim jeste i organizaciono restrukturiranje koje bi obuhvatilo prilagođavanje makro-organizacione strukture promenjenoj fizionomiji, strukturi i položaju preduzeća u globalnoj ekonomiji. Između ostalog, nužno je afirmisati tzv. centre odgovornosti kako bi se stvorili uslovi za odgovornost za rezultate i bolje nagrađivanje, kao i obezbedila prohodnost preduzeća za internacionalizaciju poslovanja.

U cilju dinamiziranja transformacionih procesa i efektivnijeg involviranja stranih partnera, nužno je izgraditi transparentnu i propulzivnu institucionalnu infrastrukturu za odvijanje procesa merđžera, akvizicija, divestmenta, unakrsnog vlasništva, te funkcionisanja tržišta merđžera, mehanizma kompenzacija i merđžerskih ugovora i sl.

**Jugoslovenska preduzeća, međutim, zbog niza udesa, odnosno sticaja prevelikog broja loših okolnosti, su se zaglibila u učmalom i vrlo nepovoljnom ukupnom privrednom okruženju.** U poređenju sa razvijenim tržišnim privredama gepovi postoje kako na području propulzivnosti institucionalne infrastrukture i razvijenosti tržišnih institucija tako i kada je u pitanju raspoloživost kapitala, motivacija merđžmenta, marketing tehnologija i sl. To okruženje je, kao što je poznato, osiromašeno pod impaktom sankcija UN, oružane invazije NATO pakta, kao i ranijih nezgoda sa raspadom zemlje i ratnih situacija u vanprivrednom okruženju. Neka od preduzeća su, ipak, u takvim okolnostima koraknula ka transformacionim procesima, koje podrazumeva tranzicija, ali nisu dokoraknula, te su upala u agoniju pridruživši se velikom broju ostalih koja, iščekujući bolje dane, doživljavaju eroziju imovine, devastaciju tržišta, frustraciju kolektiva i sl. Otuda se, s pravom može konstatovati da najveći broj naših preduzeća doživljava kako krizu rasta tako i operativnu i krizu upravljanja. Krizu rasta ili strategijsku krizu karakteriše erozija potencijala tržišta prodaje i nabavke, dok za operativnu krizu se vezuju nedostatak inputa, visoki fiksni troškovi i skup kapital. Konačno, krizu upravljanja odlikuje nerazvijenost upravljačkog know-how, deformisanost tržišta merđžera, kao i neprecizno regulisano pravo i odgovornost merđžmenta.

Imajući u vidu stanje i pomenute gepove koji postoje u odmeravanju naše privrede sa svetskim trendovima, te izazove na području informatičke revolucije i globalizacije, može se reći da će tranzicija naše privrede podrazumevati široku lepezu radikalnih

promena kako u filozofiji upravljanja tako i kada je reč o kreiranju institucionalne infrastrukture za podršku novom načinu poslovanja. Radi se o velikom transformacionom poduhvatu koji će sem, kroz vlasničko, tržišno, upravljačko, finansijsko i organizaciono restrukturiranje, naša preduzeća osposobiti da privređuju po standardima međunarodnog marketinga i menadžmenta. Tim procesima treba, kako ističu predstavnici organizacionog ponašanja, **odmrznuti**, odnosno deblokirati i učiniti slobodnim za promene postojeće privredne subjekte i institucije, zatim, na bazi prethodno kreirane strategijske vizije, identifikovati **pravce i nosioce promena** i, konačno, stabilizovati novonastalo stanje.

## 2. Izazovi i faktori poslovnog restrukturiranja

Izvođenje transformacionih procesa koji će biti u funkciji tranzicije, tj. predvođenja naše privrede na kolosek propulzivnog tržišnog privređivanja, očigledno će podrazumevati kako kreiranje strategijske vizije promena tako i identifikovanje i sinhronizaciju mera kao i odlučnost u njihovoj implementaciji. Naime, okolnosti u kojima se nalazi naša privreda kao i svetski trendovi na području globalizacije tržišta i tehnologije, te refokusiranje strategijskih opcija za sticanje konkurentskih prednosti nameću puno urgentnih izazova na koje je nužno, uz što manje lutanja i oklevanja u tranzitornom periodu, odgovoriti. Nije u pitanju samo generisanje novih preduzetničkih ideja, odnosno strategijske vizije kao realistične i atraktivne slike budućnosti kojom će se pridobiti sledbenici, već je nužno inoviranje upravljačkog know-how i poslovne kulture za poslovanje u propulzivnom tržišnom ambijentu.

Razume se, potrebna je znajuća i odgovorna vlada koja će izgradnjom adekvatne institucionalne infrastrukture i mere ekonomske politike, kao aktivni katalizator, pospešivati tržišnu utakmicu, odnosno "kreativno razaranje". Od menadžmenta preduzeća se očekuje da u svetlu novih okolnosti, odnosno izazova, stalno traga za konkurentskim prednostima, te da, kroz transformacione procese: **1) optimizira poslovni portfolio i smanji troškove upravljanja (rightsizing kroz downsizing), 2) izvrši reinženjering, odnosno da kroz radikalno preprojektovanje poslovnih procesa ostvaruje kontinuirano poboljšanje i 3) revitalizuje i kreira novo poslovno**

**područje i tržište i, shodno tome, inovira strategiju (1, str, 15).**

Izazovi na području internacionalizacije poslovanja kao i razvoja tehnologije i informatike dinamiziraju privrednu arenu, te traže blagovremene i prave strategijske odgovore preduzeća. Otuda se insistira na novoj strategijskog paradigmi koja podrazumeva:

1. razumevanje budućnosti i novih načina konkurencije,
2. blagovremenu spoznaju budućih šansi,
3. mobilizaciju preduzeća da umaršira u budućnost i
4. sposobnost preduzeća da, kreirajući diferentne prednosti, prestigne konkurenciju (1, str. 23-24).

Ako se menadžeri dele na: a) one koji gledaju kako se događaji odigravaju b) one koji se sa zakašnjenjem pitaju što se to desilo i c) one koje čine da se događaji dese, onda nova strategijska paradigma ima u vidu afirmaciju ovih poslednjih, te insistira na razumevanju budućnosti kroz razvijen informacioni sistem koji će dešifrovati signale koji nose poruke o šansama i opasnostima dok su još slabi, te pripremi preduzeća za korišćenje blagodeti novih okolnosti.

Tradicionalna paradigma koja je bazirala na stabilnom i predvidivom okruženju, te ekstrapolativnom planiranju i centralizovanom kreiranju strategije, pod impaktom dinamičnog okruženja i osložnjavanja preduzeća, sve više ustupa mesto paradigmi koja uvažava teoriju haosa po kojoj je okruženje slučajno strukturirano, odnosno u neredu i, kao takvo amorfnu sa puno diskontinuiteta i neizvesnosti. Uključivanjem neizvesnosti i alternativnih scenaria budućnosti u strategijsku jednačinu, planiranje se, od epizodnog pretvara u stalno učeći proces kojim se osigurava realnije kreiranje i implementacija strategije.

Od menadžmenta se očekuje da bude vičan da se adaptira kontinuiranim promenama. Preduzeće treba da pronade načina da opstane u paradoksu dvadeset prvog veka u kome se sve kreće i sve menja (2, str. 37). Na tim premisama odavno se zagovara koncept "organizacije koja uči", "inteligentnog preduzeća" i sl. Učeća organizacija se opisuje kao ona u kojoj je svaki pojedinac angažovan u identifikovanju i rešavanju problema omogućavajući na taj način organizaciji da kontinuirano eksperimentiše, poboljšava i povećava svoje sposobnosti. Insistira se na:

- **Sistemsom pristupu**, u smislu da svi zaposleni treba da razumeju kako funkcioniše kompanija kao celina, kao i svoju ulogu u tome,
- **Kreiranju i usvajanju vizije** i prihvaćenog načina njenog ostvarivanja,
- **Relativiziranju**, odnosno dovođenju u pitanje dosadašnje mentalne mape rasuđivanja,
- **Timskom učenju i radu** kao bi se minimizirali hendikepi po osnovu soliranja,
- **Profesionalizaciji**, odnosno perfektnom poznavanja posla od strane svakog zaposlenog (2, str. 38).

Proizilazi da poslovanje u turbulentnom okruženju traži od organizacije da permanentno uči, odnosno povećava mozak kompanije. U tom smislu, podrazumevaju se promene, odnosno prilagođavanje: vođstva, organizacione strukture, stila upravljanja informacionog sistema, kreiranja strategije i poslovne kulture. Od lidera se očekuje da kreira viziju, pomogne zaposlenim da vide preduzeće kao celinu, te da stvori atmosferu za rad za dobrobit svih. U tom kontekstu, umesto duboke, odnosno strukture sa puno hijerarhijskih nivoa, preferira se plitka, odnosno horizontalna organizaciona struktura kojom se želi afirmisati interno preduzetništvo i odgovornost za rezultate. Povezano sa time je i insistiranje na decentralizovanom stilu upravljanja, odnosno uvažavanje i uvlačenje ljudi u proces donošenja relevantnih odluka, Tome se nastoji prilagoditi i informacioni sistem koji će obezbeđivati blagovremene, kompletne i relevantne informacije za sve aktere u organizaciji. Na kreiranje strategije se gleda kao na pitanje koje se razrešava na bazi diskusije i participacije širokog kruga ljudi. Konačno, poslovna kultura, kao sklop prihvaćenih vrednosti, verovanja i normi, nastoji se promovisati kao vezična nit i katalizator propulzivnog poslovanja (2, str. 39-48).

Na tim premisama se danas iniciraju transformacioni procesi koji uključuju široku skalu promena, a sa ciljem da se smanji ili eliminiše gap između faktičkih i potencijalnih performansi u poslovanju preduzeća. Najčešće se ti procesi opisuju terminom *restrukturiranje koje uključuje preuređivanje poslovnog portfolia, redefinisane poslovne filozofije, strategije i sistema menadžmenta kao i redizajniranje makroorganizacione strukture i preformulisanje tehnološkog portfolia sa ciljem da se uspostavi bolji odnos sa novonastalim okruženjem i konstelacijom interesa stakeholdera kao i kreiraju uslovi za ostvarivanje konkurentskih prednosti*. Izvođenje promena podrazumeva prethodno definisanje strategijske vizije i njoj primerenog plana

implementacije koji redovno mora da uključi identifikovanje i alokaciju resursa i načine motivacije ljudi. Pritisci, odnosno podsticaji za promene, mogu dolaziti od: top menadžmenta, srednjih i nižih menadžera, sistemskog zakonodavstva, konkurentne sredine, privrednog ambijenta, tehnološkog razvoja i dr, (3, str. 101).

Iskustva iz sprovedenih procesa restrukturiranja preduzeća u razvijenim tržišnim privredama, ukazuju na sledeće karakteristične tendencije:

- Posle dugog talasa diversifikacije i stvaranja velikih konglomerata, primetna je orijentacija na dekonglomeratizaciju, tj. vraćanje istorijskom jezgru delatnosti i napuštanju periferije. To se obično vrši kroz operacije spin off, sell off, divestment i sl, a u interesu jačanja kompetentnosti.
- Decentralizacija upravljanja putem ustanovljavanja strategijskih poslovnih jedinica i drugih centara odgovornosti sa ciljem povećanja efikasnosti upravljanja, jačanja internog preduzetništva i fleksibilnosti.
- Eliminisanje suvišnih međunivoa u hijerarhiji odlučivanja kao i reduciranje opštih službi uz oslanjanje na usluge eksternih specijalista, odnosno konsultanata, a u cilju ubrzanja procesa odlučivanja i kresanju troškova.
- Pacifikacija okruženja i smanjivanje fronta konkurentne borbe stupanjem u tzv. strategijske poslovne alijanse sa partnerima s ciljem maksimiziranja asimetričnih prednosti uključenih partnera. To je dovelo do tzv. razvezivanja savremene korporacije i gledanje na biznis preduzeća kao mrežu strategijskih partnerstava između dizajnera, dobavljača tehnologije, proizvodnje, trgovine i informacionih specijalista.
- Pod impaktom globalizacije, tržište i tehnologije, govori se o novoj konkurenciji i potrebi da paradigmu masovne proizvodnje zameni paradigma masovnog opsluženja kupaca.
- Tradicionalni fokus na proizvode i klasične tržišne transakcije i firmu kao monolitnu celinu pomera se na organizaciju i društvene procese koji povezuju glavne steikholdere u kreiranju i realizaciji određene ponude.
- Na merđere, akvizicije, leverged buy-outs i sl. ne gleda se samo kroz dioptriju promena vlasništva i kontrole već i kao priliku da se time ostvare određene prednosti kao što su: eliminisanje paralelnih kapaciteta i nepotrebnih tržišnih transakcija, revidiranje kolektivnih ugovora sa zaposlenim i menadžmentom, mogućnost obezbeđivanja dodatnih kredita putem povećanja kapaciteta zaduživanja i sl. Uporedno sa time napušta se koncept samodovoljnosti u



finansiranju i uočavaju se promene ka većem oslanjanju na tržište kapitala, povećanju nivoa zaduženosti itd (4, str.162).

U takvim okolnostima upravljački fokus se značajno pomera:

- sa entiteta na unutrašnju konfiguraciju preduzeća,
- sa ekonomije obima na mogućnost opsluživanja više segmenata tržišta kroz modularnu proizvodnju,
- sa solističkog nastupa prema okruženju na saradnju sa partnerima,
- sa duboke na plitku organizacionu strukturu, tj. jačanje i širenje centara odgovornosti,
- sa ekstrapolativnog na kontingentno (viševarijantno, uslovno) planiranje,
- sa kvantiteta na kvalitet rasta preduzeća,
- sa vlasništva na partnerstva,
- sa solucije "proizvoditi" na soluciju "kupovati".
- sa fiksnih na varijabilne troškove,
- sa domaćih na međunarodne standarde uspešnosti.

### **3. Pravci i pretpostavke tržišnog restrukturiranja**

Povodi za promenu tržišne orijentacije mogu da dolaze iz: 1) stagnacije ili iščezavanja postojećih ciljnih tržišta, 2) pomeranja granica kritičnih faktora uspeha, 3) erozija konkurentskih prednosti, 4) promena nekih tehnoloških i faktora nabavke inputa, 5) pojava novih konkurenata, 6) razvoja novih tržišta i sl. Pored toga, signali za intervencije mogu da budu sadržani u: smanjivanju tržišnog učešća, porastu troškova marketinga, smanjivanju stope inovacija, neusklađenosti, odnosno postojanju frikcije između marketing i ostalih poslovnih funkcija, lošem kombinovanju instrumenata marketinga, kao i drugim indikatorima nefikasnosti upravljanja marketing aktivnostima. Potreba za određenim promenama na području tržišne, odnosno marketing strategije može da bude izazvana i merdžerom ili nekim drugim oblikom udruživanja uključujući i stupanje preduzeća u strategijske alijanse. U takvim slučajevima obično se javlja potreba da se u svetlu novih okolnosti reše pitanja kao što su: odnosi među markama, promena osnove i strategije za diferenciranje i pozicioniranje proizvoda, obezbeđenje sinergije u organizaciji i pozicioniranju

marketing funkcije i sl. Tržišno restrukturiranje može biti inicirano i merama vlade u smislu preusmeravanja odnosa sa inostranstvom, poštovanju ekoloških i drugih zahteva i sl. Kada je reč o trenutnim jugoslovenskim uslovima, od tržišnog restrukturiranja se očekuje da osposobi naša preduzeća da posluju po standardima međunarodnog marketinga. Pored toga, ono mora da bude podržano paralelnim razvojem i tržišta kapitala, menadžera i tržišta preduzeća,

Razume se, navedene faktore i simptome treba blagovremeno spoznati, raščlaniti i dimenzionisati prirodu njihovog dejstva i, shodno tome, sačiniti plan promena. **Otuda se tržišno restrukturiranje može opisati kao redefinisane ciljnih tržišta, preuređivanje strukture ponude, prilagođavanje strategije njene prezentacije kao i repozicioniranje marketinga u miksu poslovnih funkcija sa ciljem da se, shodno izazovima i ograničenjima u razvoju okruženja i internih mogućnosti preduzeća, stekne i održi konkurentska prednost** i tržišna atraktivnost ponude preduzeća, na dovoljno velikom delu tržišta.

Taj proces mora biti prožet nastojanjima da se realizacijom vizija promena ponovo uspostavi kompatibilnost između mogućnosti, strategije preduzeća i zahteva novog tržišnog okruženja. U tržišnoj privredi preduzeće je pozvano da:

- a) stalno kreira kupce time što će paket svoje ponude prilagođavati razvoju njihovih potreba i želja,
- b) racionalnim upravljanjem relevantnim aktivnostima iz tzv. lanca vrednosti stiče konkurentske prednosti i
- c) iste adekvatno inkorporira u strategiju tržišnog nastupa, odnosno opredeljivanjem za strategiju vođstva u troškovima, diferenciranje proizvoda i/ili segmentaciju tržišta, kapitalizuje prednosti na ciljnom tržištu.

Budući da preduzeće vredi onoliko koliko je u stanju da, u datom tržišnom ambijentu, ostvaruje profit, poželjno je da se uz pomoć tržišnog restrukturiranja obezbedi novi strategijski levradž, tj. da se, inoviranjem poslovnog portfolija, struktura ciljnih tržišta i kombinacija instrumenata marketinga poboljša tržišna pozicija, odnosno vrednost preduzeća. Pri tome, realno je očekivati da redefinisane tržišne orijentacije, a koja podrazumeva balansirani fokus i na potrošače i na konkurenciju, obuhvati i realokaciju

marketing zadataka zavisno od toga da li tražnju treba reafirmisati, smanjiti, eliminisati, uravnati i sl.

Tržišno restrukturiranje je složen proces koji treba planski izvesti, a ne da se on svodi na iznuđeno i brzopleto reagovanje na pojavu novih okolnosti. Tim procesom treba, na bazi blagovremene, temeljne i sveobuhvatne revizije tržišne strategije i okruženja, racionalno upravljati. Poželjno je, otuda, da konceptualni okvir za njegovo izvođenje uključi sledeće, međusobno povezane, iteracije.

1. razumevanje novog tržišnog ambijenta,
2. spoznaju šanse i opasnosti,
3. utvrđivanje vizije promena,
4. sagledavanje jakih i slabih strana i njihovo dovođenje u vezu sa kritičnim faktorima uspeha u novom tržišnom ambijentu,
5. izbor pravaca i metoda tržišnog restrukturiranja,
6. institucionalizacija nove pozicije marketinga u miksu poslovnih funkcija preduzeća,
7. razvijanje propulzivnog sistema kontrole i revizije.

Budući da restrukturiranje često podrazumeva široku lepezu promena, značajno je da se spoznaju i anticipiraju izvori otpora promenama te, adekvatnim mehanizmom neutrališu rezistencije. Ovo, pre svega, zbog toga što kreiranje strategije tržišnog restrukturiranja svoje puno opravdanje i rezultate pokazuje tek u implementaciji, ako se pod implemenatcijom razume prevođenje idejnih rešenja u praktična ostvarenja, onda, imajući u vidu širinu promena koju podrazumeva tržišno restrukturiranje, njegova implementacija će, pored ostalog, podrazumevati: 1) značajne motivisane i hrabre ljude kao agense promena, 2) organizacionu strukturu i kulturu koje će biti prohodne za realizaciju dinamičnog preduzetništva, 3) razvijen informacioni sistem, 4) adekvatan sistem nagrađivanja i kontrole, 5) adekvatno organizovana i pozicionirana marketing funkcija.

Definišući implementaciju marketing strategije kao proces kojim se marketing planovi prevode u akcije i zadatke te tako osigurava da se ti zadaci ostvaruju na način da se tako postiže utvrđen marketing ciljeva, P. Kotler skreće pažnju na fokus implementacije. Dok kreiranje strategije odgovara na pitanje **šta** i **zašto**, implementacijom se daju odgovori na pitanja kao što su: **ko**, **gde**, **kada** i **kako** (5. str. 763). U tom smislu, za efektivnu implementaciju marketing programa značajne su

veštine iz oblasti: 1) prepoznavanja i dijagnosticiranja problema, 2) ocene nivoa u preduzeću gde problemi postoje, 3) implementacije plana i 4) ocena ostvarenih rezultata (5, str. 763).

Razume se, za propulzivno privređivanje najvažnije je da se afirmiše svest o značaju i prirodi tržišne orijentacije u smislu da svi zaposleni budu indoktrinirani bazičnom marketing filozofijom, da je smisao uslov postojanja preduzeća da ono zadovoljava kupce bolje od konkurencije. U takvim uslovima od marketinga se očekuje da, kao funkcija koja vodi, projektuje i realizuje balansirani fokus na kupce i konkurenciju. Otuda, da bi se osigurala dovoljno propulzivna marketinška orijentacija preduzeća kao celine, relevantni su sledeći koraci i uslovi:

1. Uverenje menadžerskog tima u potrebu orijentacije na kupce.
2. Izbor i postojanje marketing direktora i ostalih ključnih kadrova koji će osigurati primenu moderne marketinške misli i prakse.
3. Izbor i uspostavljanje adekvatne saradnje sa spoljnim komitentima.
4. Promena, odnosno prilagodijavanje sistema nagrađivanja zadacima i ciljevima tržišnog restrukturiranja.
5. Prihvatanje i promovisanje stvarnih marketing talenata izvan preduzeća sa uglednim backgraundom.
6. Razvijanje dobrog marketing programa, trening osoblja unutar preduzeća.
7. Inaugurisanje modernog sistema planiranja.
8. Ustanovljavanje propulzivnog sistema kontrole i valorizacije performansi kojim će se afirmisati i podsticati odlični rezultati.
9. Reorganizacija u pravcu potrošaču orijentisane organizacione strukture preduzeća i marketinga.
10. Pomeranje od departmentizacije na procese i timski rad (5, str. 761-762).

Izvođenje tržišnog restrukturiranja nije, međutim, solistički čin koji je samo u domenu marketing funkcije već je to proces koji podrazumeva indoktrinaciju i mobilizaciju svih ostalih elemenata njegovog mikrookruženja. Budući da je osnovna odrednica promena "proizvodnja različitog", što sa sobom nosi neizvesnost, značajno je da se uzmu u obzir svi aspekti njihove implementacije. Smisao promena jeste da se preduzeće osposobi da u novim okolnostima zadrži i poboljša svoju poziciju, odnosno obezbedi rast i razvoj.

To je svojevrsan proces obnavljanja i kapitalizacije učenja preduzeća. Na tim premisama odavno se, kao što je ranije pomenuto, zagovara koncept "organizacije koja uči", "inteligentnog preduzeća" i sl.

Razume se, ishodišna tačka tržišnog restrukturiranja treba da bude kupcu orijentisano preduzeće koje će svojim poslovnim portfolijom, organizacionom strukturom i kulturom, kao i sistemom menadžmenta biti podređeno kreiranju vrednosti i satisfakcije za kupce, shodno današnjim konstatacijama, P Druckera "da je kupac osnova preduzeća i njegov poslodavac", logično je očekivati da se kroz tržišno restrukturiranje otklanjaju frikcije, barijere, propusti i nezadovoljstva u dosadašnjem marketinškom poslovanju. U cilju doslednog poštovanja činjenice da su kupci najvrednija stavka aktive preduzeća, a pod impaktom, razvoja informatike, tehnologije, standarda potrošača i komunikacija, danas se sve više teži ka individualizaciji marketinga i njegovoj krajnjoj pragmatičnosti. Otuda se javljaju termini kao što su: individualizovani marketing, marketing baze podataka, mikromarketing, marketing relevantnosti, marketing jedan na jedan, povezujuću marketing, frekventni marketing, marketing veza/odnos, marketing jednog segmenta, interaktivni marketing, marketing dijaloga.

Afirmacija poslovne paradigme kreiranja vrednosti i satisfakcija za potrošača snažno je povećala odgovornost i zadatke marketinga u domenu mobilisanja ostalih funkcija na pronalaženje načina da se stvori i sačuva naklonost potrošača. U tom smislu, očekuje se od procesa tržišnog restrukturiranja da poveća mogućnost preduzeća da pre drugih otkrije i spozna kupce, kao i da ih kreiranjem konkurentskih prednosti, zadrži, privuče nove i povrati ranije izgubljene kupce. Shvatajući preduzeće kao svojevrsan pul resursa i aktivnosti koji se, uz pomoć poslovne ingenioznosti marketing ljudi i veština menadžera, trebaju konvertovati u tržišno prihvatljive outpute, to je logično da poslovni proces treba predominantno biti prožet nastojanjem da se kreira vrednost i satisfakcija za potrošače.

U potrazi za novim tržištima (prodaje i nabavke), odnosno kapitalizacijom tehnološkog i menadžerskog know-how kao i osiguranjem eksterne fleksibilnosti, odavno je postala praksa preduzeća da svoje poslovanje šire izvan granica jedne zemlje. Tome doprinosi intenziviranje međunarodne trgovine, relativiziranje granica nacionalnih tržišta, razvoj

komunikacija i tehnologije, međukulturno mešanje i sl., te se od menadžmenta savremenih preduzeća sve više zahteva globalni pogled na svet tržišta roba, kapitala i resursa, odnosno operisanje sa internacionalnim planskim horizontom. U sklopu toga, intenzivno se razvijaju, odnosno obogaćuju razni oblici međunarodne poslovne saradnje, počevši od koprodukcije, transfera tehnologije, preko franšizinga, zajedničkih ulaganja do stupanja u razne oblike strategijskih poslovnih alijansi. U takvim okolnostima, kako ističu neki autori, konkurencija postaje intenzivna i globalna. Intenzivna u smislu, da se, zahvaljujući internacionalizaciji poslovanja, afirmiše modularna proizvodnja, optimizira veličina pogona, te skraćuje period za pojavu proizvoda na određenim tržištima i jača cenovna konkurentnost, dok se globalizacija vezuje za širenje izvora za nova tržišta prodaje i nabavke, te mogućnost pojave konkurencije iz više zemalja (3, str. 281).

Na tim premisama u poslovnoj praksi i literaturi afirmisane su kategorije kao što su: **internacionalizacija poslovanja, globalno, multinacionalno i transnacionalno** preduzeće, **međunarodni i globalni marketing** i sl. Pod impaktom internacionalizacije i globalizacije poslovanja menja se mentalna mapa menadžmenta, organizaciona struktura, stil upravljanja i pristup strategijskom planiranju. Ozbiljno elaboriranje strategijskih opcija razvojnog ponašanja nužno zahteva operisanja sa internacionalnim prostornim horizontom. Pri tome, bazično pitanje nije da li će ići na strano tržište i međunarodnu poslovnu saradnju, već kako, kojom brzinom i kako steći konkurentske prednosti na inostranim tržištima. U sklopu toga je afirmisan pojam internacionalni menadžment koji uključuje razvoj i kontrolu tokova kapitala, rada, sirovina, tehnologije, informacija, roba i usluga preko granica jedne zemlje (6, str. 711),

Budući da ulazak na strana tržišta uključuje susret sa nepoznatim kako u pogledu ponašanja kupaca tako i kada je reč o karakteristikama domicilne institucionalne i druge infrastrukture i konkurencije, to internacionalizacija poslovanja podrazumeva planski pristup koji će bazirati na temeljnoj spoznaji ciljnog poslovnog ambijenta i sagledavanju sposobnosti preduzeća da u njemu stiče konkurentske prednosti. U osnovi, internacionalizacijom poslovanja, pod kojom se, najglobalnije rečeno, podrazumeva prisustvo na tržištima više zemalja na bazi različitih organizacionih oblika i aranžmana sa domaćim partnerima, preduzeće očekuje da stekne nove izvore za ostvarivanje profita bilo pristupom jeftinijim resursima bilo, pak, sposobnošću da efikasnije uposli stečeni tehnološki i menadžerski know-how. Pored toga, širenjem tržišta prodaje i nabavke na više, državnim granicama, odvojenih tržišta prodaje i

nabavke, preduzeće očekuje da osigura svoju eksternu fleksibilnost, odnosno poveća brzinu reagovanja na povoljne, odnosno ojača otpornost na udare po osnovu nastajanja nepovoljnih okolnosti na nekim segmentima svoga poslovanja.

Pored navedenih, kao podsticaji internacionalizacije, mogu da figuriraju i očekivanja preduzeća da će, povezivanjem sa stranim partnerima, maksimizirati asimetrične prednosti, zatim da će prihvatanjem standarda međunarodnog marketinga, unaprediti i disciplinovati sopstveni menadžment, ojačati pregovaračku poziciju u datom okruženju, doći u posed nekih retkih resursa i sl. Razume se, da u pristupu procesu internacionalizacije treba što preciznije identifikovati moguće prednosti, strategiji za njihovo aktiviranje kao i aproksimirati visinu rizika i troškova i drugih barijera koje pojedini oblici internacionalizacije poslovanja podrazumevaju. Otuda, proces internacionalizacije poslovanja treba planski pripremiti na bazi temeljnog istraživanja faktora koji opredeljuju potencijal stranih tržišta i uslove za poslovanje na njima. Krilatica "razmišljaj globalno, radi lokalno" podrazumeva okretanje globusa u kreiranju strategije razvojnog ponašanja i upotrebu mikroskopa u finoj implementaciji internacionalnog poslovanja. Globalizacija traži širok prostorni i dug vremenski horizont u strategijskom promišljanju o pravcima, tajmingu i načinima internacionalizacije i oštru dioptriju za njihovo stvarno oživotvorenje na konkretnim lokalnim tržištima. Za racionalan izbor strategije i kreiranje mehanizma njene implementacije nužno je spoznati tzv. fizičku distancu između ekonomskih, pravnih, kulturnih i političkih odrednica pojedinih tržišnih destinacija internacionalizacije i, shodno tome, i mogućnostima preduzeća, opredeliti forme i organizacione oblike kojima će se maksimizirati konkurentske prednosti.

Internationalizacija poslovanja, otuda, nije jednokratna čin, već proces putem kojeg preduzeće stiče iskustvo, upoznaje lokalno tržište i podešavanjem formi i oblika dozira širinu i intenzitet internacionalizacije svoga biznisa. Pošto se radi o permanentnom izazovu, odgovor na njega uključuje stalno prilagođavanje mogućnosti i oblika poslovanja okolnostima na izabranim tržištima. Proces ide od bližih i sigurnijih tržišta i skromnijih poduhvata i jednostavnijih formi ka širim i komplikovanim poduhvatima kojima se nastoji putem globalizacije kapitalizovati stečeni know-how i imidž i minimizirati rizik. U fokusu su kretanje tržišne atraktivnosti, mogućnosti preduzeća i nivo rizika.

Imajući u vidu stanje proizvodnih kapaciteta, eroziju tražnje, te visok nivo tzv. "country risk"-a i nerazvijenost institucionalne infrastrukture i menadžment prakse, pitanje internacionalizacije poslovanja ima krucijalan značaj za konceptualizaciju i implementaciju strategije restrukturiranja jugoslovenskih preduzeća. Naime, ako se žele smanjiti ili eliminisati evidentni gepovi koji postoje kako na području menadžerskog know-how i motivacije, marketinga i tehnologije tako i u domenu kapitala, institucionalne infrastrukture i sl., onda je nužno što pre u procesu restrukturiranja uključiti pravce i oblike internacionalizacije poslovanja. Time se, ne samo otvaraju vrata za uključivanje naših preduzeća u svetske tokove biznisa i kapitala, već se disciplinuje i trenira domaći menadžment da misli u relacijama svetskih izazova i standarda. Otuda, program transformacije na kojem insistira Zakon o svojinjskoj transformaciji, nužno mora biti testiran i sa stanovišta koliko otvara, odnosno uvažava standarde međunarodnog marketinga i tendencije u globalizaciji svetskog tržišta. Ovo, utoliko pre, što svetski trendovi promena, kao što je to napred već istaknuto, afirmišu lidere i menadžere koji pretenduju da svojom vizijom i faktičkim delovanjem ne samo preusmeravaju struju već i iniciraju nove tehnološke i tržište trendove.

Otuda, pristupi u formiranju strategije internacionalizacije i njene implementacije moraju da budu prilagođeni ciljevima, karakteristikama tržišta i mogućnostima preduzeća. Razume se, nužno je da vlade (savezna i republička) izgradnjom privrednog sistema i merama ekonomske politike stvore propulzivan privredni ambijent sa internacionalizacijom tržišne arene. Otuda, ne manje značajno pitanje jeste i startna pozicija, odnosno "kvalitet" uslova privređivanja zemlje u kojoj se nalazi preduzeće kao inicijator internacionalizacije. U tom pogledu vredno pomena je upozorenje koje čini M. Porter koji, afirmišući tezu da nema uspeha na međunarodnom tržištu, ako prethodno nisu izgrađeni dovoljno visoki standardi i uslovi za poslovanje na domaćem tržištu, pominje četiri ključne grupe faktora u čijoj konstelaciji i interakciji se formiraju konkurentske prednosti država.

Radi se, o grupama faktora koji se odnose na: 1) proizvodne uslove, 2) uslove tražnje, 3) povezane i grane za podršku i 4) strategiju, strukturu i rivalitet preduzeća u dotičnoj zemlji, odnosno grani. U proizvodne faktore se svrstavaju inputi potrebni za konkurenciju u bilo kojoj grani kao što su: radna snaga, zemlja, prirodni resursi, kapital, infrastruktura, uključujući i mogućnosti pribavljanja visoko specijalizovanih kadrova,



razvijenost saobraćaja i komunikacija, finansijskog tržišta i sl. Uslovi tražnje uključuju prirodu, veličinu i strukturu potreba kupaca, dok stanje povezanih i grana za podršku odražava razvijenost delatnosti koje obezbeđuju relevantne inpute (sirovine, mašine) ili koje doprinose afirmaciji datih grana (dizajn, distribucija, tržišna infrastruktura i sl). Konačno, za unapređenje startne pozicije u internacionalizaciji bitni su stanje razvijenosti sistema menadžmenta koji se manifestuje kroz kvalitet strategijskog planiranja, organizacionog strukturiranja, poslovnu kulturu kao i intenzitet rivalstva u dotičnoj grani (7, str. 72).

Smatra se da se u interakciji navedenih faktora i uz ulogu domaće države kao katalizatora propulzivnog privređivanja, stvaraju podsticaji i snaga za internacionalizaciju poslovanja preduzeća. Pri tome stalno se moraju imati u vidu standardi međunarodnog okruženja kao i mogućnosti za sticanje određenih distinktivnih kompetentnosti koje će se kapitalizovati u međunarodnoj razmeni. U pristupu internacionalizaciji tržišne arene, odnosno širenju izvora, pravaca i metoda rasta i razvoja izvan granica jedne zemlje, može se, načelno posmatrano, rezonovati; a) da su sva tržišta ista ili slična, te ih tretirati kao svojevrsan produžetak domaćeg, b) da među njima postoje značajne razlike, te je nužan diferenciran pristup istim i c) razlike među tržištima se mogu ukrotiti, odnosno relativizovati određenim nivoom standardizacije, odnosno integrisanja, te ići na globalizaciju.

Imajući u vidu preovlađujuće svetske procese povezivanja partnera, korisno je da se na planu internacionalizacije naših preduzeća izuče forme i poradi na njihovom uključivanju u tzv. strategijske poslovne alijanse. Naime, u nastojanjima da eliminišu ograničenja internog i eksternog rasta, preduzeća stvaraju saveze sa očekivanjima da kombinujući asimetrične prednosti obostrano maksimiziraju performanse. Najčešće se radi o saradnji i određenim organizacionim i poslovnim aranžmanima u domenu licenciranja, franšizinga, marketinga, istraživanja i razvoja kao i konzorcijalnim nastupima na određenim tržištima.

Budući da se u osnovi strategijskih alijansi nalazi želja da se kroz pacifikaciju konkurencije, usaglašavanje interesa i kombinovano korišćenje asimetričnih kompetentnosti ostvari stabilnost i sinergija u poslovanju uz manje ili veće žrtvovanje samostalnosti, to je relevantno da se pri njihovom formiranju prepoznaju pojedinačne i ukupne koristi. Te koristi mogu da budu na brojnim područjima, među kojima vredi istaći za ovu priliku sledeće:

1. Olakšavanje pristupa tržišta prodaje i nabavke kroz sporazumnu realizaciju pojedinih proizvoda, kombinovani nastup na tržištu, otvaranje, razvoj i kontrola nekih kanala distribucije i nabavke resursa, pojedinačni nastup na prema propagandnim agencijama i sl.
2. Efikasnije upravljanje proizvodnjom kroz stvaranje aranžmana koji će neutralisati uska grla u proizvodnji, stvoriti mogućnosti za usavršavanje proizvoda i proizvodnih procesa, transfer proizvodnog know-how i sl,
3. Jačanje i efikasnijeg upravljanja tehnologijom u smislu da se:
  - a) kroz unakrsno licenciranje ubrza izmenljivost rezultata istraživanja i razvoja i time razvodne troškovi ove aktivnosti, b) proširi istraživački horizont i kreativnost uključenih firmi, jer istraživači imaju širi pristup tehnologijama, c) obezbedi kritična masa ljudi i sredstava potrebnih za realizovanje određenih istraživačkih poduhvata, d) podstakne i olakša dubina istraživanja i difuzija inovacija i sl.
4. Sticanje upravljačkog i organizacionog know-how i unapređenje poslovne kulture kroz zajednički rad na realizaciji novih poslova, realizaciji projekata u drugim zemljama, ili pak, oslobađanja nekih perifernih aktivnosti.
5. Jačanje finansijske snage kroz: a) povoljniji pristup nekim izvorima finansiranja, b) brže pritanje prihoda, c) smanjivanje nekih izdataka za finansiranje, d) razvodnjavanje troškova rizika i sl,
6. jačanje razvojnog potencijala u smislu da se lakše prebrode infomacione, finansijske, tehničko-tehnološke i tržišne barijere, rastu i razvoju uključenih partnera (8, str, 29-49).

Korišćenje alijansi za svrhe jačanja tržišne snage može da se svede, bilo na individualno ispomaganje ili, pak na stvaranje strategijskih mreža. U prvom slučaju radi se o raznim oblicima pomaganja partnerima kao što su: potrošači, distributeri, snabdevači, konkurenti ili univerziteti, sa osnovnom idejom da se, pomažući njima pomogne sebi u osiguravanju i proširivanju tržišta prodaje i nabavke. U drugom slučaju, radi se o stvaranju kolektivne snage kroz tzv. strategijske mreže. Naime, kroz višestruko povezivanje grupe nezavisnih firmi nastoji se obezbediti zajednička korist. To mogu da budu: a) mreže koje baziraju na vertikalnom povezivanju, odnosno

dodajnoj vrednosti koja otpada na svakog partnera u lancu, b) mreže za zajedničko korišćenje tehnologije, c) mreže za realizaciju multidisciplinarnih poduhvata, uključujući učešće univerziteta i drugih namensko-istraživačkih organizacija i d) mreže koje baziraju na unakrsnom vlasništvu (8, str. 79-94).

### **Literatura**

1. Hamel and C.K. Prahalad: *Competing for the Future*, Harward Business School Press, 1994.
2. Daft and D. Marcis: *Understanding Management*, Second Edition, The Dryden Press, 1998.
3. T. Bateman and C. Zaithaml: *Management*, 1990.
4. G, Donaldson: *Corporate Restructuring-Managing the Change from Within*; McGraw-Hill, 1994.
5. P. Kotler: *Marketing Management*, Prentice-Hall, 1997.
6. J. A. Pearce and R. B. Robinson: *Management*, Random House, New York, 1989.
7. M. Porter: *Competitive Advantages of Nations*, The Free Press, 1990.
8. J. D. Lewis: *Partnership for Profit - Structuring and Managing Strategic Alliances*, The Free Press, New York, 1990.