

**USLOVLJENOST POVEĆANJA KVALITETA EKONOMIJE
DOMAĆIH PREDUZEĆA PROCESOM TRANZICIJE NA TRŽIŠNE
KRITERIJUME POSLOVANJA**

**MODALITY OF THE INCREASING ECONOMICAL QUALITY OF
NATIONAL COMPANIES THROUGH THE TRANSITIONAL
PROCESS TOWARDS COMMERCIAL BUSINESS CRITERIA**

**Rifet Đogić, doc. dr
Univerzitet u Zenici
Ekonomski fakultet**

REZIME:

Kvalitet ekonomije domaćih preduzeća stalno ima silaznu putanju što je i logično jer je upravljanje tim preduzećima prepušteno neprofesionalnim menadžerima od kojih se ne traži odgovornost za uspješno vođenje preduzeća. Umjesto odgovornosti za rezultate, od njih se traži samo poslušnost i izvršavanje stranačkih ciljeva (stranke na vlasti), tako da domaća preduzeća, zbog niske efektivnosti i efikasnosti, stalno proizvode gubitke koji se moraju nadoknađivati iz postojećeg državnog kapitala. Dakle, kapital državnih preduzeća se stalno derogira i pretaka u privatne džepove. Sve to ima za posljedicu nizak kvalitet ekonomije i nisku konkurentnost na globalnom tržištu, kao i smanjenja kvaliteta ekonomije ukupne privrede države, a time i pad standarda i kvaliteta življenja njenih građana. Očito je potrebno učiniti neki zaokret (tranziciju).

Proces tranzicije privrede Bosne i Hercegovine odvija se veoma neefikasno, a što je posljedica glavne tri stvari: (a) kompleksnosti organizacije postdejtonske države Bosne i Hercegovine u kojoj se predstavnici vlasti ne mogu dogovoriti ni o najbanalnijim, a kamoli značajnijim tranzicijskim poduhvatima, (b) naš balkanski primitivizam je dopustio da budemo „pokusni kunić“ međunarodnoj zajednici u tranzicijskim procesima, koja je u Bosnu i Hercegovinu slala svoje trećerazredne misionare tzv. eksperte kao savjetnike našim vlastima da vode proces tranzicije, uz ignorisanje domaćeg stručnog, mnogo kvalitetnijeg kadra i (c) posljedice nemilog rata iz kojeg su domaća preduzeća izašla razorena, devastirana, opljačkana, sa pokidanim tržišnim i reprodukcionim vezama, sa zaostalom tehnologijom itd. Sve to ima za posljedicu da nije zaustavljen pad kvaliteta ekonomije u većini preduzeća koja nisu završila proces tranzicije.

Ključne riječi: kvalitet ekonomije, efektivnost, efikasnost, tranzicija, restrukturiranje, privatizacija

ABSTRACT

Economical quality of national companies is continuously going downhill consequentially to the actions of amateur managers who are not required to bear any responsibility for the unsuccessful business managing. Instead of personal responsibility, they are asked for nothing more than obedience and pursuance of parties constituting national government. Hence those same national companies, due to the low effectiveness and equally low efficiency, are producing constant losses which have to be compensated through the current

national assets. The assets of the national companies are being perpetually derogated and allocated to private funds. Low economical quality and vulnerability in global market competing manifest themselves as consequences, and national economy in general is reaching a very difficult stage. Low life-standard of the people is not helping either. Evidently, transition is becoming necessary.

Transitional process of Bosnian & Herzegovinian economy is becoming increasingly inefficient, and such phenomenon is occurring for three main reasons: (A) complexity of modern Bosnian & Herzegovinian constitution because of which are government representatives unable to resolve even some commonplace issues, let alone the significant transitional efforts, (B) our Balkanian primitivism has allowed us to become „lab rats“ for the international community, in a sense of unskilled „experts“ being named counselors for the transitional process and qualified populace disregarded, and (C) war outcome in a way of national companies being destroyed, devastated, marauded, with no existing market and reproductive ties to the outside, with an outdated technology, etc. Quality downfall is not stopped for the most companies in which transitional process remains unfinished.

1. KVALITET EKONOMIJE KAO IZRAZ USPJEŠNOSTI PREDUZEĆA

U organizovanju preduzeća, pri nastupu na savremenom tržištu potrebno je da menadžment vodi računa o ekonomskim principima efektivnosti i efikasnosti koji za njega predstavljaju, izvjestan putokaz u ispravnosti obavljanja menadžerske funkcije. Oni su za njega norme (standardi) ostvarivanja ekonomskih ciljeva na racionalan način. Menadžer mora da pronađe pravi biznis kojim će zadovoljavati potrebe sadašnjih i potencijalnih potrošača. To znači da je potrebno proizvoditi (ili nuditi uslugu) pravu stvar koju tržište traži. To je tzv. *princip efektivnosti*.

Cilj svakog preduzeća je stvaranje veće vrijednosti od utrošene, što znači da rezultati u reprodukciji trebaju da budu veći od ulaganja u reprodukciju (output-i veći od input-a). Svaki menadžer tržišno orijentiran teži maksimizaciji rezultata poslovanja uz minimalna ulaganja. Da bi se to postiglo organizacija preduzeća se mora dizajnirati takav način koji će eliminisati subjektivne slabosti u korištenju svih raspoloživih input-a u preduzeću (materijalnih i ljudskih resursa). To je tzv. *princip efikasnosti* koji zapravo znači proizvoditi (nuditi uslugu) pravu stvar na pravi način.

Dakle, opšti ekonomski princip kojeg se mora pridržavati savremeni menadžer u vođenju preduzeća, da bi istom obezbijedio opstanak na tržištu, jeste efektivnost i efikasnost tj. „raditi pravu stvar“ (efektivnost) i „raditi pravu stvar na pravi način“ (efikasnost).

Pored opšteg ekonomskog principa postoji više parcijalnih principa kojima se normira kvalitet ekonomije preduzeća. Parcijalni principi kojima se izražava kvalitet ekonomije (produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost) proističu iz opšteg ekonomskog principa, posebno njegove druge komponente, a to je efikasnost. Parcijalni principi kvaliteta ekonomije se sistematizuju na osnovu odgovarajućih kriterija. Jedan od kriterija jeste odnos između ostvarenih rezultata poslovanja (output-a) i ulaganja za ostvarenje tih rezultata (input-a). Da bi se reprodukcija mogla izraziti tim odnosom neophodno je sagledati i kvantificirati kako rezultate reprodukcije tako i ulaganja u reprodukciju.

Rezultati reprodukcije se ispoljavaju u tri različita oblika i to u vidu: fizički iskazanog proizvoda (Q) vrijednosti proizvodnje (V) ili njenog cjenovnog izraza (C) i profita (D) kao društveno priznatog neto rezultata reprodukcije, u vidu novostvorene vrijednosti (V1) koja je na tržištu realizovana. Rezultati reprodukcije su posljedica ulaganja u reprodukciju pa je, zbog toga, njihov kvantitet i kvalitet u korelacionom odnosu sa ulaganjima u reprodukciju.

Ulaganja u reprodukciju možemo izraziti kao: ulaganja u vidu trošenja radne snage (L), ulaganja u vidu trškova elemenata proizvodnje (T), ulaganja u vidu angažovanja sredstava u proizvodnji (S). Ulaganja u proizvodnju su takođe jedinstvena kategorija i svode se na masu društvenog rada koja se unosi u reprodukcioni proces u svrhu ostvarivanja rezultata reprodukcije. Ulaganja se vrše u tri različita pojavna oblika: kao obim živog ljudskog rada (troškovi radne snage – L), kao obim utrošenog ukupnog rada (troškovi – T), kao obim angažovanih sredstava (vrijednost sadržana u sredstvima angažovanim u proizvodnji – S). Odnos između proizvoda kao rezultata proizvodnje i jedinstveno shvaćenog društvenog rada unesenog u reprodukciju u cilju ostvarenja tog rezultata, izražava određeni kvalitet ekonomije konkretnog preduzeća. Ukoliko se određena masa društvenog proizvoda proizvede sa manjom masom društvenog rada unesenog u reprodukciju, kažemo da je kvalitet ekonomije preduzeća na višem nivou i na osnovu toga se i definiše osnovni ekonomski princip reprodukcije koji zahtjeva maksimalno ostvarenje društvenog proizvoda uz minimalna ulaganja društvenog rada u reprodukciju. Mena-džment je u obavezi stalne kontrole primjene i sprovođenja ovog principa u praksi. Međutim, opšti ekonomski princip reprodukcije je dosta kompleksna kategorija i menadžment više pribjegava primjeni parcijalnih odnosa između rezultata reprodukcije i ulaganja. Na odnosima između četiri pojavna oblika proizvoda (Q, V, D i profit) i pojavnih oblika društvenog rada unijetog u reprodukciju (L, T, S) konstituišu se tri parcijalna ekonomska principa poslovanja preduzeća koji predstavljaju uže preciziranje kvalitativno izraženog osnovnog ekonomskog principa reprodukcije. Parcijalni principi su: princip *produktivnosti*, princip *ekonomičnosti* i princip *rentabilnosti*.

2. TRANZICIJA DOMAĆIH PREDUZEĆA NA TRŽIŠNE KRITERIJUME POSLOVANJA U CILJU PODIZANJA KVALITETA EKONOMIJE

2.1 Osvrt na dosadašnji proces tranzicije domaćih preduzeća

Bosanskohercegovačka privreda, kao i privreda ostalih bivših socijalističkih zemalja, od kraja 80-ih godina nalazi se u procesu transformacije iz netržišne, ranije samoupravne, u savremenu tržišnu privredu. Tranzicijski paket koji se implementira u Bosni i Hercegovini zasnovan je na «pravilima igre» Washingtonskog konsenzusa. Na međunarodnom nivou, za sada, tranziciju u Bosni i Hercegovini vode Međunarodni monetarni fond, Svjetska banka i USAID. Tranzicijski proces traje već punih 16 godina i on nije polučio očekivane rezultate. Posebno je u ovoj oblasti malo učinjeno u posljednjih 8 godina, kada se tranzicijom kod nas u BiH, pored domaćih, počinju intenzivno baviti i strani «eksperti» čija je pomoć u reformskim procesima bila minorna, pa čak i štetna. Za razliku od ovih reformskih procesa reformski procesi u drugim oblastima društvenog života bili su od značajne praktične koristi.

Postupajući po njihovim savjetima, projektima i strategijama išli smo iz jednog u drugi tranzicioni promašaj. Od strane međunarodnih «eksperata» nametnut je koncept hitne prodaje naših preduzeća po svaku cijenu za godinu dana bez potrebe prethodnog restrukturiranja i oživljavanja preduzeća. Po njima restrukturiranje i oživljavanje preduzeća će učiniti novi vlasnik – privatni poduzetnik jer to država nezna ili ne želi učiniti. U praksi ovaj koncept se je pokazao kao strateška besmislica. Poslije ovog propalog koncepta uslijedio je koncept ubrzane prodaje 50% dionica većine naših strateških preduzeća koji takođe nije polučio očekivane rezultate. Imajući u vidu sadašnje stanje u privatizaciji, sasvim je izvjesno da je propao i najnoviji koncept u PRSP strategiji koji predviđa prodaju preduzeća sa visokim učešćem državnog kapitala do kraja 2007.g

U dosadašnjem periodu, privatizacija kao jedna od tranzicijskih radnji, osim promjene strukture vlasništva nije uspjela značajno da pokrene proizvodno-programsko restrukturiranje preduzeća. Pogotovo to nije uspio pretežno vaučerski sistem privatizacije koji je kod nas bio

u primjeni, jer nije obezbjedio svjež kapital, nove tehnologije i nova menadžerska znanja. Zbog toga se može konstatovati da dosadašnja privatizacija u BiH nije bila u funkciji podsticanja ekonomskog razvoja i podizanja konkurentnosti BiH ekonomije. Takav rezultat je i očekivan ako se ima u vidu činjenica da su međunarodni «eksperti» u našem tranzicionom procesu isključivo forsirali transformaciju vlasništva a zanemarivali su ostale, veoma bitne tranzicione radnje (finansijsko, organizaciono, upravljačko, tržišno i programsko restrukturiranje) kojima se podiže efikasnost i konkurentnost preduzeća na domaćem i međunarodnom tržištu.

Mnogo je faktora koji su uticali na dosadašnji tok procesa privatizacije u Bosni i Hercegovini, a među njima ističemo najbitnije:

(a) *Veoma loše upravljanje i priprema preduzeća za privatizaciju.* Od 01.01.1996.g društvena preduzeća su prešla u vlasništvo države i njima veoma loše gospodare resorna ministarstva (F BiH ili Kantona) bez ikakve definisane odgovornosti za stanja u tim preduzećima. Primjer lošeg upravljanja državnim preduzećima pokazuje stanje u Agrokomercu – Velika Kladuša, Krivaji - Zavidovići, i mnogim drugim preduzećima. Posebno se ističe nepripremljenost preduzeća za privatizaciju zbog sporova oko vlasništva (Aluminij Mostar, Fabrika duhana Sarajevo itd.), nepoznatih mogućih skrivenih obaveza preduzeća, precijenjena knjigovodstvena vrijednost preduzeća, itd. Značajno je istaći i postojanje otpora privatizaciji od strane upravnih odbora i menadžmenta jer procesom privatizacije se dotadašnja «hladovina i neodgovornost» zamjenjuju znojem i definisanjem odgovornosti.

(b) *Nepovoljan ambijent za investiranje i pokretanje biznisa.* Potencijalni investitori su procjenjivali rizičnim i nesigurnim ulaganja u Bosnu i Hercegovinu zbog: pravne nesigurnosti (kompleksan i neharmonizovan zakonski okvir, neusklađenost domaće legislative sa zahtjevima EU, nesinhronizovano zakonodavstvo koje istu materiju reguliše na različit način, nedosljedno sprovođenje zakona, neprovođenje stečaja, nepostojanje Zakona o restituciji), neefikasan rad pravosudnih organa, neefikasnost gruntovnih organa itd, odsustva aktivne socijalne politike prema radnicima koji u privatizaciji ostaju bez posla (socijalna nesigurnost), slaba poslovna klima, fragmentiran ekonomski prostor, loš imidž zemlje, politička nestabilnost zemlje i regije, slučajevi otvorenog i indirektnog političkog miješanja i opstruiranja procesa privatizacije.

(c) *Nekonkurentna ponuda.* Domaća preduzeća su iz rata izašla devastirana, potpuno umrtvljena, pokidane su reprodukcione veze, zastarjela tehnologija, izgubljena tržišta raspadom jedinstvenog jugoslovenskog ekonomskog prostora. Sve ove slabosti su još više potencirane lošim menadžmentom u periodu prelaska preduzeća u državno vlasništvo. Umjesto «goodwill-a» u proces privatizacije smo ušli sa «badwill-om» koji ponudu naših preduzeća čini jako nekonkurentnom.

(d) *Previše decentralizovan i neadekvatno koordiniran proces privatizacije* jedan je od značajnih faktora neuspjeha. Privatizacija se odvija na entitetskom nivou na osnovu entitetskih propisa. Pored entitetske institucije (U Federaciji APF i u RS Direkcija za privatizaciju) postoji još deset kantonalnih agencija za privatizaciju čiji rad je neadekvatno koordiniran pa su iste različito postupale u procesu privatizacije.

(e) *Nekonzistentnost i lutanja u kreiranju privatizacijskih propisa* je takođe jedan od faktora neuspjeha u efikasnoj privatizaciji a što je posljedica uvažavanja preporuka tzv. međunarodnih eksperata za privatizaciju.

2.2 Potreba restrukturiranja domaćih preduzeća u cilju razvoja preduzetništva a time i ukupnog kvaliteta ekonomije

Pod tranzicijom privrede jedne zemlje podrazumijevamo njeno prevođenje na kolo-sjek propulzivnog tržišnog privređivanja, a to znači suočavanje preduzeća sa probirljivim, organizovanim i sofisticiranim potrošačima i agresivnom (domaćom i stranom)

konkurencijom. *Konstituisanje sistema tržišne privrede i formiranje tržišno orijentisano preduzeća predstavljaju dva aksioma procesa tranzicije.* To podrazumijeva, na makroekonomskom nivou, izgradnju poslovnog ambijenta primjerenog razvijenim tržišnim privredama, a na mikroekonomskom nivou to podrazumijeva niz strukturnih promjena preduzeća, usmjerenih ka unapređenju efikasnosti poslovanja i prilagođavanju zahtjevima tržišta.

Dakle, da bi jedna zemlja efikasno izvršila tranziciju svoje privrede, neminovno je krenuti od tranzicije preduzeća. Tranzicija preduzeća se mora vršiti cjelovito, na odgovarajući način i po odgovarajućoj metodologiji, a ne po zahtjevima i željama neke političke partije, grupacije ili nekog međunarodnog faktora. Tranzicija (restruktuiranje) preduzeća predstavlja aktivnost pronalazjenja puta kojim se najefikasnije i najefektnije ostvaruju ciljevi jednog preduzeća sa aspekta svih njegovih internih i eksternih stakeholder-a, a ta aktivnost ima za posljedicu ubrzani ekonomski razvoj i podizanje životnog standarda na viši nivo.

Preduzeća u Bosni i Hercegovini moraju iz temelja da se reformišu, a to znači da se vlasnički, organizaciono i upravljački ustroje na sličan način kao i preduzeća razvijene zemlje tržišne privrede.

(a) Vlasnička tranzicija domaćih preduzeća je u funkciji povećanja kvaliteta ekonomije i ona je prijeko potrebna iz razloga što dominantno privatno vlasništvo, kao glavni temeljac tržišne ekonomije, proizvodi veću efikasnost od drugih sistema vlasništva. Privatno vlasništvo implicira kvalitetnije upravljanje zbog uspostave tržišta menadžera. Privatne firme su efikasnije u poslovanju iz razloga što je njihovo poslovanje predmet kontrole i nadzora dioničara (vlasnika kapitala). Privatizacija u Bosni i Hercegovini neće sama po sebi riješiti ekonomske probleme postojećih državnih preduzeća. Naprotiv, vjerovatno će ih povećati. To je, međutim, cijena koja se mora platiti kao ulaznica u sistem tržišne ekonomije.

Zašto je nužno prići izmjeni vlasničke strukture kapitala u domaćim preduzećima? Odgovor je vrlo lako dati ako se ima u vidu da dosadašnji vlasnik kapitala (društveno vlasništvo – svačije i ničije, a kasnije država koja nema čula vida, osjećaja, mozga itd), koja ne zna i ne može znati da efikasno upravlja tim kapitalom, mora predati to vlasništvo onima koji će ga uspješno stavljati u funkciju podizanja ekonomskog prosperiteta u našoj državi.

(b) Organizaciona tranzicija domaćih preduzeća je takođe u funkciji povećanja kvaliteta ekonomije i ona podrazumijeva: napuštanje društvenog (kasnije državnog) preduzeća kao institucionalnog oblika organizovanja preduzeća u našoj privredi; transformisanje državnih preduzeća u odgovarajuće, tržišnoj privredi imanentne, oblike institucionalne organizacije; i dekomponovanje, odnosno profitno decentralizovanje državnih preduzeća na odgovarajuće, više ili manje, autonomno i poslovno organizacione i obračunske cjeline.

Dakle, domaća preduzeća, da bi mogla uspješno osmisliti svoju strategiju i implementirati je na tržište, morat će drastično izmijeniti svoju organizacionu strukturu, odnosno način organizovanja svojih aktivnosti. Ovo iz razloga što se nagovještava dolazak nove organizacije bazirane na znanju. Razvoj informacionih i komunikacijskih tehnologija će omogućiti svima daleko više znanja u procesu donošenja poslovnih odluka. Postojeća organizaciona struktura, sa puno hijerarhijskih nivoa i barijera između različitih funkcija u preduzeću, nije više u stanju da podržava fleksibilnost i brze izmjene u strategiji. Zbog toga je budućnost u tzv. plitkoj organizaciji, sa malo osoblja na vrhu i većim brojem samostalnih interdisciplinarnih timova, formiranih na principu projektnih zadataka.

(c) Upravljačka tranzicija domaćih preduzeća je takođe u funkciji povećanja kvaliteta ekonomije, a pod njom se podrazumijeva uvođenje, umjesto stranačkog, profesionalnog sistema menadžmenta kakav imaju preduzeća razvijenih zemalja tržišne privrede. Privatni vlasnici neće tolerisati loše menadžere, a kvalitet njihovog rada će cijeliti isključivo tržišnom vrijednošću dionica i visinom dividendi. Profesionalni sistem menadžmenta se zasniva na: razdvajanju menadžmenta i vlasništva, profesionalizaciji menadžerskog kadra,

uspostavljanju standarda, odnosno normi učinka menadžera, praćenju i ocjenjivanju uspješnosti rada menadžera, nagrađivanju uspješnih i kažnjavanju neuspješnih menadžera, potpisivanje profesionalnih menadžerskih ugovora, razvoju tržišta menadžera. Domaća preduzeća nemaju skoro ništa od ovog u svom upravljačkom sistemu. Dosadašnje direktore je potrebno transformirati iz direktora funkcionera u menadžera profesionalca, a to znači u profesionalnog eksperta koji sa profesionalnom revnošću i uz profesionalnu odgovornost vodi poslovanje preduzeća i polaže račun njegovim vlasnicima.

3. UMJESTO ZAKLJUČKA

Krajnje je vrijeme da se prestane sa improvizacijama i ad hoc rješenjima u domenu tranzicije domaćih preduzeća. Osam godina uporno forsiramo samo ubrzanu privatizaciju ovih preduzeća i osam godina u ovoj oblasti idemo iz promašaja u promašaj. Ostale, isto tako značajne tranzicione aktivnosti za povećanje efikasnosti i konkurentnosti u radu odnosnih preduzeća a time i podizanja ukupnog kvaliteta ekonomije, pa time i ubrzanog razvoja privrede, potpuno zapostavljamo. Zato ne oklijevajmo sa otpočinjanjem i ovih tranzicionih aktivnosti u domaćim preduzećima, a napose onim sa visokim učešćem državnog kapitala. Pristupimo odmah, uporedo sa provođenjem procesa privatizacije, njihovom temeljitom finansijskom, organizacionom, upravljačkom, tržišnom i programskom restrukturiranju, kako bi ih povećanjem efikasnosti u radu, spasili od propadanja i od bagatelne prodaje stranim investitorima. Već je postalo očito da pod hitno treba mijenjati postojeći koncept tranzicije i ići na temeljito, sveobuhvatno restrukturiranje domaćih strateških i svih drugih preduzeća sa većinskim učešćem državnog kapitala. Za obavljanje ovog složenog tranzicionog poduhvata imamo dovoljno stručnog znanja i domaće pameti. Da bismo u tome uspjeli potrebna nam je samo politička volja da se tome organizovano i sistematski pristupi. Te volje i te spremnosti do sad, na žalost, nije bilo ili ne u kritičnoj masi.

4. LITERATURA

- [1] Milisavljević M. i Todorović J.: *Strategijsko upravljanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
- [2] Đogić Rifet: *Modelovanje organizacione strukture preduzeća u funkciji privredne tranzicije*, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2003.
- [3] Peters T. J., R.H. Waterman: *In Search Excellence*, Harper and Row, New York, 1982.