

UDK 330 + 334 (497.6)

Rifet Đogić

**PROCES TRANZICIJE NA TRŽIŠNE KRITERIJE
POSLOVANJA DOMAĆIH PREDUZEĆA U FUNKCIJI
POVEĆANJA PROIZVODNJE I IZVOZA
I UKUPNOG KVALITETA EKONOMIJE**

**THE PROCESS OF TRANSITION IN TERMS OF
BUSINESS MARKET CRITERION OF DOMESTIC
ENTERPRISES IN FUNCTION OF INCREASING
PRODUCTION AND EXPORT
AND ENTIRE QUALITY OF ECONOMY**

Sažetak

Proces tranzicije privrede Bosne i Hercegovine odvija se veoma neefikasno, 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 dopustio je 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 ignoriranje domaćeg stručnog, mnogo kvalitetnijeg kadra, i (c) posljedice nemilog rata iz kojeg su domaća preduzeća izašla razorena, devastirana, opljačkana, s pokidanim tržišnim i reprodukcijским vezama, sa zaostalom tehnologijom itd. Sve to ima za posljedicu da nije zaustavljen pad kvaliteta ekonomije u većini preduzeća koja nisu završila proces tranzicije.

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 pretače u privatne džepove. Sve to ima za posljedicu nizak kvalitet ekonomije i nisku konkurentnost na globalnom tržištu, kao i smanjenje kvaliteta ekonomije ukupne privrede države, a time i pad standarda i kvaliteta življenja njenih građana. Očito je potrebno učiniti neki zaokret (tranziciju).

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

Summary

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.

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.

Key words: *quality of economy, effectiveness, efficiency, transition, reconstruction, privatisation*

Opredjeljenje za tranziciju kao opći trend u svjetskoj privredi

Pod tranzicijom privrede jedne zemlje podrazumijevamo njeno prevođenje na kolosijek propulzivnog tržišnog privređivanja, a to znači suočavanje preduzeća s probirljivim, organiziranim i sofisticiranim potrošačima i agresivnom (domaćom i stranom) konkurencijom. Neki autori poistovjećuju tranziciju s reformom. Smatramo da se to ne može poistovjećivati, jer tranzicija predstavlja proces radikalniji od reforme. Dok reforma označava promjenu unutar istog sistema, tranzicija je prijelaz iz jednog sistema u drugi, odnosno iz socijalizma u tržišnu privredu.

Bosanskohercegovačka privreda, kao i privrede drugih bivših socijalističkih zemalja, od kraja osamdesetih godina prošlog stoljeća 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“ *Vašingtonskog konsenzusa*. Na međunarodnom nivou, za sada, tranziciju u Bosni i Hercegovini vode Međunarodni monetarni fond, Svjetska banka i USAID.

Postoji historijska razlika u pogledu procesa tranzicije koji se dešava u zreloj tržišnoj ekonomiji i u bivšoj socijalističkoj ekonomiji. Mi u Bosni i Hercegovini transformiramo cijeli politički, socijalni i ekonomski sistem. Ovo je, zapravo revolucionarni korak za čiju realizaciju su potrebni kapital, bolji menadžment, izgradnja institucija, vrijeme, tržište, adekvatan makroekonomski menadžment.

Konstituiranje sistema tržišne privrede i formiranje tržišno orijentiranog 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 (restrukturiranje) preduzeća predstavlja aktivnost pronalazjenja puta kojim se najefikasnije i najefektnije ostvaruju ciljevi jednog preduzeća sa aspekta svih njegovih internih i eksternih *stakeholdera*, a ta aktivnost ima za posljedicu ubrzani ekonomski razvoj i podizanje životnog standarda na viši nivo.

Tranzicija se permanentno prakticira u razvijenim zemljama tržišne privrede i ona nije naša specifičnost niti samo nama svojstven proces u privredi. Gotovo u svim zemljama tržišne privrede čine se kontinuirano razni *transformacijski* procesi u domenu vlasništva, organizacije, upravljanja, kao i tržišnog i finansijskog restrukturiranja, kako bi se povećala efikasnost i konkurentnost njihovih preduzeća na domaćem i svjetskom tržištu. U te procese spadaju:

- prodaja preduzeća ili njihovih dijelova,
- prodaja kontrolnog paketa akcija,
- povezivanje preduzeća u razne upravljačke sisteme tipa holdinga i koncerna,
- dekomponiranje preduzeća na više zavisnih (supsidijarnih) preduzeća,
- integriranje i spajanje preduzeća,
- decentraliziranje preduzeća i formiranje raznih tipova poslovnih jedinica u njemu kao što su strategijske poslovne jedinice, troškovni, profitni i investicioni centri,
- poslovna preorijentacija preduzeća,
- sanacija preduzeća,
- likvidacija preduzeća i slično.

Pored ovih transformacijskih poduhvata koje preduzimaju sama preduzeća, interesantni su i oni transformacijski poduhvati koje preduzima država posredstvom svojih specijaliziranih agencija u cilju podsticanja ulaganja kapitala preduzeća u prosperitetne djelatnosti.

Dakle, restrukturiranje je danas opći proces u tržišnim ekonomijama. Ono je uvjet i osnov efikasnog i efektivnog poslovanja njihovih preduzeća. Pošto svako preduzeće u tržišnoj privredi ima svoje razvojne stadije – rast, stabilizacija, stagnacija i ozdravljenje (ili likvidacija), ono prije ili kasnije pronalazi izlaz iz krize u nekom od naprijed navedenih transformacijskih poduhvata.¹

Preduzeća u Bosni i Hercegovini su dobrim dijelom zakoračila na put ka poslovanju na tržišnim kriterijima. Za njih je restrukturiranje ne samo nužan zahvat nego i nešto bez čega ona ne mogu opstati u tržišnoj privredi baziranoj na vlasničkom riziku i oštroj konkurentskoj borbi na tržištu. *Ona moraju iz temelja da se reformiraju, a to znači da se vlasnički, organizaciono i upravljački ustroje na sličan način kao i preduzeća razvijenih zemalja tržišne privrede.*

Restrukturiranje domaćih preduzeća, pored vlasničke, upravljačke i organizacione transformacije, zahtijeva reviziju proizvodnih programa i ciljnih tržišta, kao i promjenu strategije tržišnog nastupa. Izoliranost od međunarodnog okruženja, kao i određena trapavost i neodlučnost u prilagođavanju privrednog sistema, učinili su postojanje *gepova* na području menadžmenta i marketinga, tehnologije, organizacije i motiviranja. Te *gepove* je potrebno otkloniti uključivanjem naših preduzeća u međunarodnu podjelu rada na bazi standarda međunarodnog marketinga.

Opstanak preduzeća uvjetovan je njegovom sposobnošću da modificira svoju ponudu kroz realokaciju svojih resursa i uspostavljanje novih odnosa sa izazovima i ograničenjima iz okruženja. Preduzeće je na tržištu onoliko vrijedno koliko u datom tržišnom ambijentu ostvaruje profit. Domaća preduzeća, u cilju redefiniranja tržišne orijentacije, moraju pristupiti redefiniranju svog poslovnog

¹ O tome detaljnije vidjeti: M. Milisavljević i J. Todorović, *Strategijsko upravljanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991, str. 237.

portfolija. Svi naponi na planu upravljačkog, organizacionog ili finansijskog restrukturiranja vrlo brzo će iščeznuti ako nisu praćeni tržišnim, a time i programskim restrukturiranjem. Potreba za programskim restrukturiranjem će biti još više izražena uključivanjem naših preduzeća u međunarodnu podjelu rada.

Privatizacija kao jedna od faza procesa tranzicije

Krajem 20. stoljeća privatizacija je postala svjetski fenomen. Da li je to trenutna moda ili predstavlja konačan raskid s raznim oblicima kolektivnog vlasništva? Na ovo pitanje je lako odgovoriti ako se ima u vidu da privatno vlasništvo proizvodi veću efikasnost iz pet razloga:

- privatno vlasništvo uspostavlja tržište menadžera proizvođači kvalitetnije upravljanje,
- tržište kapitala disciplinira privatne firme mnogo snažnije od firmi u javnom vlasništvu, koje djeluju uz mekana budžetska ograničenja,
- privatne firme su mnogo sklonije izlasku s tržišta, odnosno češće su predmet bankrota, likvidacije i neprijateljskog preuzimanja,
- utjecaj političara na firme u privatnom vlasništvu je mnogo manji nego u firmama u javnom vlasništvu, i
- privatne firme su predmet nadzora *stakeholdera* i, na osnovu toga, efikasnije koriste kapital i druge faktore proizvodnje.

Država se uvijek i u svim ekonomskim sistemima smatrala lošim vlasnikom. Njezina uloga u socijalističkom okruženju je još izraženija zbog nepostojanja preduzetništva koje bi ulaganje resursa usmjeravalo u produktivne svrhe. *Upravo ta činjenica i nemogućnost da se na temelju državnog ili društvenog vlasništva organizira efikasna ekonomija i demokratski društveni sistem izazvale su globalnu krizu društva socijalizma.*² Država prisiljava svoja preduzeća da više ostvaruju političke nego ekonomske ciljeve.

² Rifet Đogić: *Modelovanje organizacione strukture preduzeća u funkciji privredne tranzicije*, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2003, str. 40.

Tako, naprimjer, država od svojih preduzeća traži: održavanje cijena svojih proizvoda na određenom nivou kako bi omogućila kupnju i potrošačima s malim prihodima, kao i održavanje visoke stope zaposlenosti. Suprotno tome, privatne firme rukovode se principom profitabilnosti i socijalna komponenta ih ne interesira.

Privatizacija se može definirati kao opći proces uvođenja privatnog sektora u vlasničku strukturu državnih preduzeća. Također, pojam privatizacija najčešće označava transfer ukupnog vlasništva, ili većeg dijela vlasništva, državnog (društvenog) sektora privatnim osobama. U zemljama s razvijenim tržišnim mehanizmima i institucijama, privatizacija nije presudno važna za daljnji razvoj nacionalne ekonomije, a u postsocijalističkim zemljama privatizacija je preduvjet raskida sa socijalističkim sistemom, odnosno osnova prelaska na tržišni način privređivanja i na demokratski sistem vrijednosti. *Prema tome, privatizacija nije samo osnovna pretpostavka, nego determinanta ukupnog ekonomskog i političkog razvoja.*

Ona je samo jedna od faza procesa tranzicije. Provođenje privatizacije državnih preduzeća bez njihovog restrukturiranja ne garantira povećanje ekonomske efikasnosti niti povećanja bruto nacionalnog proizvoda.

Privatizacija je neophodan preduvjet za tržišnu tranziciju naših državnih preduzeća. *Savremeni tržišni sistem privređivanja ima svoje temelje u četiri stupa³:*

- dominantna uloga privatnog vlasništva u biznisu,
- profit je jedino objektivno mjerilo uspjeha u svim aktivnostima koje zahtijevaju tržišnu valorizaciju,
- svaki je pojedinac slobodan da u skladu sa svojim znanjima i sposobnostima odlučuje na koji način će osigurati egzistenciju, i
- konkurenciju treba osigurati u svim oblastima gdje je to moguće jer ona motivira svakoga da kvalitetnije obavlja svoj posao i doprinosi boljem zadovoljavanju brojnih ljudskih potreba.

Privatizacija preduzeća u državnom vlasništvu u Bosni i Hercegovini otpočela je ugrađivanjem prvog stupa na kojem leži

³ R.L. Heilbroner, L.C. Thurow: *Economics Explained*, Simon and Shuster, Inc., New York, 1987, str. 12.

čitav sistem tržišnog privređivanja. Ona sama po sebi neće 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. Taj sistem nije savršen, ali je najbolji koji su ljudi do sada stvorili, što dokazuje ekonomski razvoj i nivo životnog standarda u mnogim zemljama savremenog svijeta.

Proces privatizacije u Bosni i Hercegovini je otpočeo donošenjem *Zakona o privatizaciji preduzeća i banaka* i on je u toku s različitim intenzitetom u državnim entitetima. Sva preduzeća koja imaju u strukturi kapitala (prema Zakonu o državnom kapitalu) državu kao vlasnika ili suvlasnika morala su pristupiti izradi programa privatizacije i slijediti proces privatizacije kako je to zakon predvidio.

Zašto je u Bosni i Hercegovini nužno prići izmjeni vlasničke strukture kapitala u preduzećima? Odgovor je vrlo lako dati jer dosadašnji vlasnik kapitala (društveno vlasništvo – svačije i ničije, a kasnije država koja nema „čula vida“, „osjećaja“, „mozga“ itd), koji ne zna i ne može znati efikasno upravljati tim kapitalom, *mora predati to vlasništvo onima koji će ga uspješno stavljati u funkciju podizanja ekonomskog prosperiteta u našoj državi*. Dosadašnji društveni a poslije državni kapital se putem raznih nelegalnih radnji razvlačio i pretakao u privatne džepove i time se stalno umanjivala ekonomska osnova preduzeća. Od menadžera društvenih odnosno državnih preduzeća niko nije tražio odgovornost za veći poslovni rezultat. Takvi menadžeri su obično postavljani po nekakvom političkom i rodbinsko-kumovskom ključu, bez ekonomskih kriterija uspješnog menadžera. Sve je to imalo za posljedicu da preduzeća nisu mogla biti efikasna na tržištu, niti su mogla doprinositi poboljšanju kvaliteta življenja na makro nivou. Prema tome, *sve se više ističe potreba obavezne, brze i efikasne privatizacije preduzeća u cilju podizanja kvaliteta nacionalne ekonomije*, ali to je potrebno izvršiti i zbog onih koji polažu pravo na jedan dio društvenog kapitala u našoj privredi, a to su: zaposleni radnici, građani, devizne štediša i eventualno strani povjerioci.

Osvrt na dosadašnji proces privatizacije u Bosni i Hercegovini

Već punih 15 godina u Bosni i Hercegovini traje tranzicijski proces i on nije polučio očekivane rezultate. Posebno je u ovoj oblasti malo učinjeno u posljednjih sedam 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 štetna⁴. Postupajući po njihovim savjetima, projektima i strategijama, išli smo iz tranzicijskog promašaja u tranzicijski promašaj. Međunarodni „eksperti“ nametnuli su 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 preduzetnik, jer to država ne zna učiniti. U praksi se ovaj koncept pokazao kao strateška besmislica. Poslije ovog propalog koncepta uslijedio je koncept ubrzane prodaje 50% akcija većine naših strateških preduzeća, koji također nije polučio očekivane rezultate. Kao produkt vaučerske privatizacije nastali su privatizacijski investicioni fondovi (PIF) koji su u početku odigrali pozitivnu ulogu u smislu ubrzanja procesa privatizacije i stimuliranja tržišta kapitala, ali je izostala njihova aktivnost na dinamiziranju ekonomskog rasta i razvoja.

Imajući u vidu sadašnje stanje u privatizaciji, sasvim je izvjesno da je propao i najnoviji koncept u PRSP strategiji koji predviđa prodaju preduzeća s visokim učešćem državnog kapitala za godinu i po.

U dosadašnjem periodu, privatizacija kao jedna od tranzicijskih radnji, osim promjene strukture vlasništva nije uspjela značajno pokrenuti proizvodno-programsko restrukturiranje preduzeća. Pogotovo to nije uspio pretežno vaučerski sistem privatizacije koji je kod nas bio u primjeni, jer nije osigurao *svjež kapital, nove tehnologije i nova menadžerska znanja*. Zbog toga se može konstatirati da dosadašnja privatizacija u BiH nije bila u funkciji

⁴ Za razliku od ovih reformskih procesa, reformski procesi u drugim oblastima društvenog života bili su od značajne praktične koristi.

podsticanja ekonomskog razvoja i podizanja konkurentnosti bh. ekonomije. Takav rezultat je i očekivan ako se ima u vidu činjenica da su međunarodni „eksperti“ u našem tranzicijskom procesu isključivo forsirali transformaciju vlasništva a zanemarivali su ostale, veoma bitne tranzicijske radnje (finansijsko, organizaciono, upravljačko, tržišno i programsko restrukturiranje) kojima se podiže efikasnost i konkurentnost preduzeća na domaćem i međunarodnom tržištu.

U Federaciji Bosne i Hercegovine privatizacija je izvršena 40% (mjereno obimom privatiziranog kapitala), što iznosi oko 5,18 miliona KM. Kao uspješno obavljene privatizacije ističu se: Cementara Lukavac (Alas International, Austrija), Cementara Kakanj (Heidellberger Zement, Njemačka), Fabrika sokova Sarajevo (Coca-Cola, Holandija), Sarajevski kiseljak (Jamnica, Hrvatska), Holiday Inn, Sarajevo (Alpha Bau Managment, Austrija), BH Steel Željezara Zenica (LNM Group, GB), KHK, Lukavac (Global Ispat Group, Indija). Za privatizaciju je još ostalo oko 10,98 miliona kapitala u čijoj strukturi je 85% neprivatiziranog kapitala u sektoru infrastrukture i 15% u komercijalnom sektoru.

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

a) *Veoma loše upravljanje i priprema preduzeća za privatizaciju*

Od 1. 1. 1996. godine društvena preduzeća su prešla u vlasništvo države. Gospodarenje tim preduzećima regulirano je na nivou Federacije Uredbom a na nivou kantona Zakonom o upravljanju preduzećima od kantonalnog značaja. Ovim propisima regulirane su ovlasti resornih ministara u upravljanju državnim preduzećima, a nigdje nije rečeno o njihovim odgovornostima za stanje u tim preduzećima. Da je u tim propisima potencirana odgovornost za stanje u državnim preduzećima sigurno bi ministri u ta preduzeća postavljali, umjesto stranačkih poslušnika, profesionalce menadžere i stručne upravne odbore koji će postizati rast i razvoj preduzeća, a

ne još dalje ga uništavati. Da je to tako pokazuje primjer Agrokomerca, Milkosa, TP Marketa i drugih preduzeća. Posebno se ističe nepripremljenost preduzeća za privatizaciju zbog sporova oko vlasništva, 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 definiranjem 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 neharmoniziran zakonski okvir, neusklađenost domaće legislative sa zahtjevima EU, nesinhronizirano zakonodavstvo koje istu materiju regulira na različite način, nedosljedno provođenje zakona, neprovođenje stečaja, nepostojanje zakona o restituciji),

- različito postupanje kantonalnih agencija u procesu privatizacije i nedovoljna koordinacija od strane Federalne agencije za privatizaciju,

- kompleksne, neefikasne i skupe državne strukture, što se naročito očituje kroz više nivoa zakonodavne vlasti, 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.

Svi ovi faktori koji predstavljaju nepovoljan ambijent za investiranje i pokretanje biznisa u BiH potencirani su ekonomskom krizom u većem dijelu svijeta koja je prouzrokovala globalni pad investiranja.

c) *Nekonkurentna ponuda*

Naša preduzeća su iz rata izašla devastirana, potpuno umrtvljena, pokidane su reproveze, zastarjela tehnologija, izgubljena tržišta raspadom jedinstvenog jugoslavenskog ekonomskog prostora. Sve ove slabosti su još više potencirane lošim menadžmentom u periodu prelaska preduzeća u državno vlasništvo. Sve su to faktori nekonkurentnosti naših preduzeća. Ta nekonkurentnost je još više potencirana nagomilanim dugovima preduzeća prema državnim fondovima i viškom radnika u firmama koje treba privatizirati. Bonitet preduzeća u širem smislu riječi je ravan nuli jer on podrazumijeva i neke kvalitetne elemente vrednovanja preduzeća, kao što su imidž preduzeća, njegovi patenti i licence, zaštitni znak, marka proizvoda, pozicija i konkurentnost na tržištu i sl. Bonitet u širem smislu riječi se poima i kao *goodwill* (dobar glas o preduzeću), kao nevidljiva, nedodirljiva imovina preduzeća izražena, prije svega, u vrhunskom menadžerskom timu i superiornom vođenju preduzeća, strateškoj poslovnoj filozofiji i orijentaciji, zapaženoj reklami i propagandi, atraktivnim lokacijama objekata preduzeća itd. Umjesto *goodwill*, u proces privatizacije smo ušli s *badwillom* koji ponudu naših preduzeća čini jako nekonkurentnom.

d) *Previše decentraliziran i neadekvatno koordiniran proces privatizacije*

Previše decentraliziran institucionalni okvir u vođenju procesa privatizacije u BiH jedan je od značajnih faktora neuspjeha. Privatizacija se odvija na entitetskom nivou na osnovu entitetskih propisa. Pored entitetskih institucija (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. Naročito se to osjetilo u kontroli realizacije ugovorom preuzetih obaveza. U prethodnom periodu zakonodavac je agencijama za privatizaciju dodijelio veoma malo ili gotovo nikako ovlasti u pripremi preduzeća za privatizaciju. Sve su te ovlasti date resornim ministarstvima koja

gospodare državnim preduzećima na način kako smo ranije opisali. S druge strane, negativna percepcija javnosti o privatizaciji, koja se često izjednačava s kriminalom, dodatno je ograničavala efikasnost agencija u procesu privatizacije.

e) *Nekonzistentnost privatizacijskih propisa*

U toku 2004. godine izvršene su određene izmjene Zakona o privatizaciji, koje su, umjesto da poboljšaju proces privatizacije, doprinijele konfuziji u pogledu nadležnosti agencija za privatizaciju, te učešća ino-firmi s državnim kapitalom u privatizaciji.

Pored nabrojanih slabosti u dosadašnjem procesu privatizacije, postoje i brojne druge, koje se ovom prilikom neće elaborirati, ali je bitno istaći da bez efikasnijeg rješavanja navedenih prepreka nije moguće osigurati snažnije poboljšanje upravljanja procesom privatizacije, kvalitetniju pripremu preduzeća za privatizaciju, a samim tim i bolje efekte privatizacije.

**Potreba uključivanja domaćih preduzeća
u međunarodnu podjelu rada**

Jedna od veoma važnih komponenti tranzicije domaćih preduzeća jest stabilizacija globalnih privrednih tokova. Domaća preduzeća, nakon višegodišnjeg neefikasnog poslovanja u samoupravnoj socijalističkoj ekonomiji, doživjela su ekonomsku katastrofu raspadom jedinstvenog jugoslavenskog tržišta i posljedicama rata. Ti potresi uzdrmali su gotovo sve aspekte njihovog poslovanja kao, naprimjer, razaranje finansijske strukture preduzeća, smanjenje iskorištenosti kapaciteta, kidanje poslovnih i reprodukcijjskih veza, zamrzavanje tehnološkog razvoja itd.

U sklopu potrebe stabiliziranja globalnih privrednih tokova naglašava se potreba za obnavljanjem, gdje je to moguće, pokidanih reprodukcijjskih veza. Raspadom jedinstvenog tržišnog prostora, potreba za otvaranjem privrede i za uključivanjem domaćih preduzeća u međunarodne tokove nameće se sa još većom urgentnošću nego što je to bilo ranije. To će svakako biti veoma delikatno i složeno pitanje, imajući u vidu spomenuto zaostajanje domaćih

preduzeća uzrokovano potresima koji su se desili u okruženju u proteklom periodu. S druge strane, u međunarodnom okruženju se odvijao (i dalje se odvija nesmanjenim intenzitetom) izuzetno dinamičan i snažan proces globalizacije i povezivanja privreda zemalja u okviru svjetskih integracionih tokova.

U ovom kontekstu, jedno od mogućih rješenja za domaća preduzeća jest stupanje u *strategijske alijanse* s firmama iz razvijenih tržišnih zemalja. Kroz ovakve forme poslovanja domaća preduzeća bi na najjednostavniji i najbrži način ostvarivala svoje restrukturiranje koje ne bi bilo formalno (naprimjer, promjena organizacione strukture), već bi bilo sadržinsko, tj. osiguralo bi njihovo osposobljavanje da se suprotstave rivalima na svjetskom tržištu. Kroz strategijske alijanse domaća preduzeća bi osigurala transfer tehnologije i znanja i nadoknadila svoje zaostajanje na ovom polju iz prošlog perioda.

Stupanje u strategijske alijanse s partnerima iz razvijenih tržišnih zemalja ima i skrivenih prijetnji za domaća preduzeća. Iskustva pokazuju da ovakve forme mogu da daju rezultate samo ako ih sačinjavaju ravnopravni partneri. Imajući u vidu stanje u našim preduzećima, teško je ustvrditi da ona mogu biti ravnopravni partneri u strategijskim alijansama. Velike su i realne opasnosti da superiorni partner uključuje naša domaća preduzeća u alijansu ne zato što voli našu zemlju i njezine građane, već što se rukovodi profitabilnošću. On to čini da bi s domaćim partnerom ušao na naša tržišta i pritom izbjegao nepotrebne troškove, prevazišao lokalne barijere, da bi iskoristio resurse domaćeg preduzeća (prije svega kvalificiranu, a po standardima svjetskog tržišta, jeftinu radnu snagu, lokacije, objekte itd). Ovakva saradnja, naravno, može da se okonča veoma nepovoljno po domaćeg partnera. Jedini način da se to izbjegne jeste da se strategijski partner pažljivo bira, da se dobro istraže njegovi motivi ulaska u alijansu, da se unaprijed formira jasna vlastita strategija u odnosu na partnera i da se ona na odgovarajući način primjenjuje u toku saradnje.

Dakle, domaća preduzeća da bi se restrukturirala (i na kraju da bi opstala) moraju se uključiti u međunarodne poslovne i finansijske tokove. Ukoliko efikasno izvršimo sami tranziciju domaćih preduzeća u svakom pogledu (vlasničkom, upravljačkom,

organizacionom, tržišnom, programskom itd.), utoliko ćemo biti ravnopravniji partner u stratezijskim alijansama s inostranim partnerom, manje će biti skrivenih prijetnji, a više efekata od tih alijansi.

Na svjetskoj sceni dolazi do intenziviranja globalnog procesa povezivanja privrednih subjekata. To se dešava u eri unifikacije političke slike svijeta i razvoja savremene informatičke tehnologije.

Domaća privreda je do početka 90-ih godina imala prednost u odnosu na sve istočnoevropske zemlje u pogledu približavanja tržišnim oblicima, ali i prema uspostavljenim poslovnim vezama s partnerima sa Zapada. Njen ponovni ulazak na svjetsku arenu bit će praćen velikim zaostacima i hendikepima u odnosu na rivale. U svakom slučaju taj proces je neizbježan, a svako odgađanje će ga učiniti težim i bolnijim. Domaća preduzeća (kao i privreda u cjelini) imaju velike unutrašnje i vanjske dugove koji se ne mogu servisirati bez inostrane pomoći. Nedavni rat i izoliranost od svjetskih tehnoloških dostignuća, koja su u svijetu rasla geometrijskom progresijom, učinili su da je proces moralnog amortiziranja opreme domaćih preduzeća kao i zastarijevanje znanja i *know-howa* u svim oblastima rada i poslovanja dobio dramatične razmjere. Ovo je posebno naglašeno otežanom komunikacijom s naučno-istraživačkim centrima u svijetu, kao i sa emigracijom mladih perspektivnih kadrova na Zapad (odliv mozgova).

Nužnost ekonomskog i ukupnog društvenog restrukturiranja u funkciji povećanja konkurentnosti domaćih preduzeća

Preduzeća u Bosni i Hercegovini nalaze se u procesu tranzicije koja je u nekim formalnim elementima podmakla, ali u suštinskim elementima je još uvijek na niskom stepenu. Njihovo uspješno transformiranje u *efikasne i efektivne* organizacione entitete predstavlja jedan od ključnih faktora uspješnog okončanja tranzicije. Da bi se to ostvarilo, neophodno je implementirati čitav niz konzistentnih promjena koje zadiru u sve segmente stratezijskog procesa. One se mogu grupirati u dvije osnovne grupe:

- jednu koja se tiče promjena u eksternom okruženju, i
- drugu koja se tiče promjena unutar samih preduzeća.

Segmenti eksternog okruženja u kojima bi trebalo učiniti promjene jesu dogradnja ekonomskog sistema i promjene u ostalim segmentima društvenog sistema. Našem ekonomskom sistemu su potrebne još znatne dogradnje i dopune da bi se približio teorijskom ili tržišnom modelu koji je danas aktualan u razvijenim privredama svijeta. Nedostaju važni sistemski elementi bez kojih nije moguće uspostaviti cjelovite tržišne odnose. Zato je hitno potrebno učiniti sljedeće:

- okončati proces privatizacije koji je dosad tekao veoma traljavo i koji ni izbliza nije polučio zacrtane ciljeve koji su se trebali ostvariti privatizacijom,
- dogradnja i stabiliziranje finansijskog sistema,
- razvoj tržišta kapitala,
- uspostavljanje efikasnog tržišta rada,
- stabilizacija globalnih privrednih tokova,
- reformiranje pravosudnog sistema u cilju efikasne zaštite privatne imovine,
- uključivanje u međunarodne poslovne i finansijske tokove.

Iz navedenog može se zaključiti da je potrebno ostvariti cjelovit pristup u transformaciji i dogradnji ekonomskog sistema.

Pošto se tržišni oblici privređivanja u osnovi baziraju na privatnoj svojini kao dominantnom obliku, to govori da je privatizacija kao jedna od faza procesa tranzicije „uvjet svih uvjeta“. U Bosni i Hercegovini taj proces je poprilično odmakao, ali dosad ni izbliza nije polučio efekte koji su se očekivali. Već sad se s pravom može diskutirati da li je Bosna i Hercegovina izabrala model privatizacije od kojeg se očekuje da se privatizacija izvrši brzo i efikasno, i da se u implementaciji modela privatizacije uključe svi relevantni *stakeholderi*.

Svjedoci smo svakodnevnih štrajkova i drugih izražavanja nezadovoljstava radnika i građana ove napaćene zemlje. Praksa pokazuje da je u dosadašnjem procesu privatizacije u Bosni i Hercegovini izvršena neviđena pljačka, čiji su sudionici i sami predstavnici državne vlasti koji su najodgovorniji da se ona izvrši brzo i efikasno.

Kad je u pitanju dogradnja i stabiliziranje finansijskog sistema, može se konstatirati da je to jedina nešto svjetlija tačka dosadašnjeg procesa tranzicije, iako i na ovom polju treba toga još puno dograditi. Potrebno je privesti kraju privatizaciju banaka čiji je kapital u državnom vlasništvu. Za restrukturiranje finansijskog sektora najviše možemo zahvaliti na pomoći međunarodnoj zajednici koja je dala znatan doprinos u ovom segmentu. Povjerenje privrednika i građana u institucije finansijskog sistema konstantno raste, što je vidljivo iz pokazatelja stalnog rasta štednje, kao i deviznih rezervi i sl.

Razvoj tržišta kapitala predstavlja dio cjelovitog finansijskog sistema, ali zbog njegove uloge u tržišnoj privredi opravdano ga je odvojeno posmatrati. U Bosni i Hercegovini su stvoreni formalnopravni uvjeti za razvoj tržišta kapitala (osnovana sarajevska i banjalučka berza, komisije za vrijednosne papire, i slične institucije), ali je ono još uvijek na samom početku upravo zato što privatizacija nije okončana ili *nije polučila efekte u smislu privrednog zaokreta u dotičnom privatiziranom preduzeću*. Zasad na bosanskohercegovačkim berzama kotiraju dionice samo onih preduzeća koja su kvalitetno privatizirana, to jest čijom privatizacijom su postignuti ciljevi privrednog zaokreta. Dakle, još nije formiran odgovarajući volumen kapitala na berzi i zbog toga su dnevne transakcije na njima veoma male. Radi poređenja, u najznačajnijim finansijskim centrima u svijetu vrijednost akcija koje se na njima kotiraju, a pogotovo vrijednost ukupnih realiziranih transakcija, često višestruko prevazilazi društvene proizvode najrazvijenijih zemalja, dok je na našim berzama to simbolično.

Tržište rada je jedan od dijelova integralnog tržišta i ono je u dosadašnjim periodima bilo potisnuto iz raznih ideoloških (eliminiranje eksploatacije), ili konceptijskih (participacija radnika u upravljačkom procesu) razloga. Jednom zauzeto radno mjesto teško se gubilo, bez obzira na rezultate koji bi se na njemu postigli.

Započetom tranzicijom raskida se s tom negativnom praksom i uvodi se tržište rada. Poseban akcent treba staviti na razvoj tržišta kreativnih kadrova, a pogotovo menadžera. Samoupravni menadžeri ili direktori su u dosadašnjem sistemu imali status „prvog među jednakima“ i oni su u dobroj mjeri bili eksponenti najzna-

čajnijih eksternih *stakeholdera* (partijskih/stranačkih i državnih organa). *Suštinu ovog restrukturiranja čini uvođenje modernog, profesionalnog sistema menadžmenta*, kakav imaju preduzeća razvijenih zemalja tržišne privrede.

Kao što je prethodno rečeno, potrebno je izvršiti promjene i u ostalim segmentima društvenog sistema. Današnje privredno okruženje u kojem posluju privredni subjekti karakteristično je po rastu turbulencije, što znači da pojave iz okruženja intenzivnije i dublje djeluju na preduzeće. Veliki je utjecaj političkog faktora u Bosni i Hercegovini koji se manifestira u tome da se političari u državi praktično ne mogu dogovoriti ni o čemu kad su u pitanju reforme i putevi njihovog provođenja, što dovodi do neophodnosti arbitriranja međunarodne zajednice za koju smo mi „pokusni kunić“ u njihovom eksperimentiranju.

Sljedeći segment okruženja na koji je potrebno staviti poseban naglasak jeste tehničko-tehnološki razvoj. Zbog ratnih događaja, domaća privreda je izgubila korak, pa i kontakt s tehničko-tehnološkim razvojem u svijetu. „Hvatanje priključka“ s osnovnim trendovima tehničko-tehnološkog razvoja jeste jedan od najvažnijih izazova s kojima će se domaća preduzeća suočiti nakon otvaranja ekonomskog prostora u širem regionalnom okruženju. Prevažilaženje zaostajanja u tehničko-tehnološkom razvoju u odnosu na razvijeni svijet zahtijeva zatvaranje *gepa* u najmanje tri segmenta:

- obnavljanje zastarjele opreme, koja je i fizički i moralno već amortizirana,
- uvođenje novih tehnoloških rješenja, i
- preduzimanje mjera na zaokretu u zaostajanju u domenu znanja, jer pored slabog poznavanja novih trendova u razvoju, zbog nemogućnosti da se oni prate, veliki dio znanja se jednostavno odlilo odlaskom najiskusnijih i najkreativnijih kadrova.

Od preostalih segmenata eksternog okruženja potrebno je izvršiti promjene ukupne društvene klime, a naročito općeg odnosa prema preduzetničko-inovativnim oblicima ponašanja.

Rekli smo da je uspješno transformiranje domaćih preduzeća u efikasne i efektivne organizacione entitete uvjetovano određenim promjenama kako u eksternom okruženju tako i u samom preduzeću. 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 (restrukturiranje) preduzeća predstavlja aktivnost pronalazjenja puta kojim se najefikasnije i najefektnije ostvaruju ciljevi jednog preduzeća sa aspekta svih njegovih internih i eksternih *stakeholdera*, 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 reformiraju, a to znači da se vlasnički, organizaciono i upravljački ustroje na sličan način kao i preduzeća razvijenih zemalja 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 također u funkciji povećanja kvaliteta ekonomije i ona podrazumijeva: napuštanje društvenog (kasnije državnog) preduzeća kao institucionalnog oblika organiziranja preduzeća u našoj privredi; transformiranje državnih preduzeća u odgovarajuće, tržišnoj privredi imanentne, oblike institucionalne organizacije; dekomponiranje

odnosno profitno decentraliziranje 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 organiziranja 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, s 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, s malo osoblja na vrhu i većim brojem samostalnih interdisciplinarnih timova, formiranih na principu projektnih zadataka.

(c) *Upravljačka tranzicija domaćih preduzeća* je također 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 tolerirati loše menadžere, a kvalitet njihovog rada će cijeniti 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, potpisivanju 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 s profesionalnom revnošću i uz profesionalnu odgovornost vodi poslovanje preduzeća i polaže račun njegovim vlasnicima.

Umjesto zaključka

Krajnje je vrijeme da se prestane s improvizacijama i ad hoc rješenjima u domenu tranzicije domaćih preduzeća, s nametanjem i forsiranjem onih preduzetnih tranzicijskih aktivnosti koje, kao što je poznato, ne daju rezultate i koje su našu privredu u oba entiteta dovela u katastrofalno stanje. Sedam godina uporno forsiramo samo ubrzanu privatizaciju ovih preduzeća i sedam godina u ovoj oblasti idemo iz promašaja u promašaj. Ostale, isto tako značajne tranzicijske aktivnosti za povećanje efikasnosti i konkurentnosti u radu odnosnih preduzeća, pa time i za ubrzani razvoj privrede, potpuno zapostavljamo. Pritom zaboravljamo da su upravo te aktivnosti dovele do ubrzanog razvoja privrede u Republici Sloveniji (kao i u drugim uspješnim zemljama u tranziciji) prije privatizacije njihovih preduzeća.

Zato ne oklijevajmo s otpočinjanjem i ovih tranzicijskih aktivnosti u domaćim preduzećima, a napose onim s visokim učešćem državnog kapitala. Pristupimo odmah, uporedo s 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. Ne ostavljajmo ovo za kasnije da urade strani investitori – budući vlasnici ili suvlasnici naših strateških preduzeća s većinskim učešćem državnog kapitala, jer oni, sasvim izvjesno, neće zadugo biti spremni da kupe ova preduzeća.

Već je postalo očito da 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 tranzicijskog poduhvata imamo dovoljno stručnog znanja i domaće pameti. Da bismo u tome uspjeli, potrebna nam je samo politička volja da se tome organizirano i sistematski pristupi. Te volje i te spremnosti dosad, nažalost, nije bilo ili ne u kritičnoj masi. Jednoglasno usvojena razvojna strategija (PRSP) od obje entitetske i državne vlade govori da do promjena i pozitivnih kretanja dolazi. Realizacija zacrtanih mjera iz razvojne strategije će pokazati koliko smo zaista spremni da se mijenjamo za dobrobit svih građana Bosne i Hercegovine.

Literatura

- Milisavljević, M. i Todorović, J.: *Strategijsko upravljanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
- Đogić, Rifet: *Modelovanje organizacione strukture preduzeća u funkciji privredne tranzicije*, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2003.
- Heilbroner, R.L., Thurow L.C.: *Economics Explained*, Simon and Shuster, Inc., New York, 1987.
- Đogić, Rifet: *Kvalitet ekonomije kao faktor tržišnog vrednovanja preduzeća u tranziciji*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2001.
- Đogić, Rifet: *Privatizacija preduzeća kao pretpostavka za tržišnu tranziciju i uvođenje menadžmenta*, Direktor 3-4/02, Beograd.