

VLASNIČKA TRANSFORMACIJA I RESTRUKTURIRANJE SEKTORA METALURGIJE U DRŽAVAMA U TRANZICIJI

OWNERSHIP TRANSFORMATION AND RESTRUCTURING OF METALLURGICAL SECTOR IN TRANSITION STATES

V. KEVORKIJAN

ZRVK, Maribor, Slovenija

Primljeno: 2. 04. 2003.

IZVOD

U radu su navedena najvažnija iskustva vlasničke transformacije i restrukturiranja metalurških preduzeća u državama u tranziciji (ekonomski i društveni aspekt privatizacije, primer unutrašnje privatizacija svodjenjem na «zdravo proizvodno jezgro», uticaj privatizacije na promene kadrovske strukture preduzeća i posebno na razvoj menadžmenta) kao i ključne smernice daljeg infrastrukturnog, tehnološkog i kadrovske usavršavanja preduzeća, nadgradnje poslovnog modela i razvoja nove poslovne strategije u cilju što uspješnijeg tržišnog pozicioniranja.

Ključne reči: vlasnička transformacija post-socijalističkog sektora metalurgije, privatizacija metalurških preduzeća svodjenjem na zdravo proizvodno jezgro, globalno tržišno pozicioniranje privatizovanih preduzeća

ABSTRACTS

The ownership transformation and metallurgical plants restructuring experiences, accumulated in transition states during period of transition, including economical and social aspect of privatisation, case study of an internal privatisation through "the sound production core", the impact of privatisation on changes in personnel structure of companies as well as on the development of management staff were exemplified and discussed.

The key guidelines for further companies infrastructure improvements, successful implementation of innovative technologies, development of well skilled personnel, completion of global business model and new business strategy for these metallurgical plants with the aim of their faster and more successful market positioning were also demonstrated.

UVOD

Jedan od najznačajnijih ciljeva tranzicije socijalističke u kapitalističku privredu je privatizacija odnosno vlasniška transformacija društvenog i državnog kapitala. To je jedinstven proces, u kojem preduzeća koja su do tada bila u društvenoj ili državnoj vlasti dobivaju privatne vlasnike i to prodajom kapitala na osnovu predhodno formirane prodajne cene prema tržišnim uslovima ili prenosom kapitala bez naknade.

Procesom vlasniške transformacije se iniciraju velike društvene i ekonomske promene i podstiče ekonomsko raslojavanje društva.

Za učesnike u privatizaciji su prenos kapitala bez nadoknade i utvrđivanje vrednosti kapitala ili imovine svakako najatraktivniji aspekti tranzicijske privatizacije jer omogućavaju sticanje kapitala bez neposrednih novčanih ulaganja. Ujedno, ovaj vid privatizacije, kojim država uvodi tržište kapitala (a kojeg razvijena tržišta kapitala ne primenjuju), nizom specifičnosti utiče na kasnije faze restrukturiranja post-socijalističkih preduzeća.

U Srbiji i Crni Gori uredjuje uslove i postupak promene vlasništva društvenog odnosno državnog kapitala Zakon o privatizaciji, u Sloveniji te promene uredjuje Zakon o vlasničkom restrukturiranju preduzeća (Zakon o lastninskom preoblikovanju podjetij). Radi se o sličnim zakonima s tim, da je slovenački zakon stariji (iz 1992 godine), dok srpski i crnogorski (iz 2001 godine) uključuje iskustva privatizacije drugih država u tranziciji.

Metalurgija kakvu je u praktično svim državama u tranziciji za sobom ostavio socijalizam je ekstenzivna i sa niskom produktivnošću po zaposlenom. Privatizacija takvih državnih preduzeća je zbog potencijalno velikih socijalnih pritisaka a i drugih aspekata posebno složena i specifična. Ta preduzeća su obično i od šireg nacionalnog interesa, što samo doprinosi složenosti njihove privatizacije.

Bez obzira na to, privatizacija ovih preduzeća se mora izvesti jer je to jedini način izlaska iz ekonomske krize, ozdravljenja privrede i njenog uključivanja u evropske integracije.

Ključne faze vlasničke transformacije, odnosno privatizacije metalurških preduzeća su izbor modela privatizacije, utvrđivanje vrednosti kapitala ili imovine i prodaja ili prenos kapitala.

Medjutim, treba napomenuti, da je privatizacija tek prvi korak u konačnom tržišnom pozicioniranju takvih preduzeća, zbog čega je važno, da se paralelno sa privatizacijom otpočne i sa tehnološkim usavršavanjem privatizovanih preduzeća a naročito sa povećanjem njihove produktivnosti, uvođenjem novih proizvodnih programa kao i neprestanim razvojem poslovnih inovacija.

Zato ćemo se u ovom radu osvrnuti na neke glavne aspekte privatizacije i prestrukturiranja metalurških preduzeća u državama u tranziciji.

PRIVATIZACIJA PRODAJOM KAPITALA ILI PRENOSOM KAPITALA BEZ NAKNADE?

Država kao vlasnik preduzeća i kao nosilac razvoja nacionalne privrede i socijalne stabilnosti nastupa u procesu privatizacije u dvojnoj ulozi: (i) kao prodavac, odnosno korisnik sredstava ostvarenih u postupku privatizacije i (ii) kao zaštitnik nacionalnih interesa. Zbog takve dvojne uloge države, pri čemu jedna uloga isključuje drugu, dolazi u procesu privatizacije do antagonizma interesa države-prodavca i države kao nosioca nacionalnog razvoja.

Interes države-prodavca je prodaja celokupnog raspoloživog kapitala najboljem podnosiocu ponude. Istovremeno, interes države kao nosioca razvoja nacionalne privrede i socijalne stabilnosti je očuvanje nacionalnih interesa (što je naročito važno kada je reč o metalurškim preduzećima), radnih mesta i standarda zaposlenih državljana.

Potreba po zaštiti nacionalnih interesa proizilazi iz zakonske preambule, da su kupci kapitala ili imovine domaća ili strana pravna ili fizička lica.

Strani (a i domaći) kupci kapitala imaju svoje specifične interese, koji su (naročito kada je reč o inostranim ulagačima) iznad nacionalnih. U uslovima globalnog tržišta je sve teže govoriti o nacionalnoj ekonomiji, mada je, ukoliko za to postoji politička volja, uvek moguće osigurati dovoljan stepen zaštite nacionalnih ekonomskih interesa.

Medjutim, očuvanje nacionalnih interesa u procesu privatizacije (metalurških preduzeća) ima svoju cenu koju plaća država-prodavac. Upravo zbog toga je konačna odluka o tome uglavnom političke prirode.

Korisno je ako država pri tom uvažava mišljenje struke, naročito kada je reč o metalurgiji. Pri tom postoji sklonost, da su inženjerski pogledi nekoliko više nacionalni i ekonomski nekoliko više globalni.

Iznalaženje puteva privatizacije, koji državi-kupcu omogućavaju, da dobro proda i državi-nosiocu razvoja nacionalne privrede, da zaštiti nacionalne interese je od velikog interesa za brži i uspešniji izlazak nacionalne privrede iz tranzicije.

Upravo je to razlog, zbog čega će, jedan od takvih načina nešto kasnije biti predstavljen u ovom radu.

EKONOMSKI I DRUŠTVENI ANTAGONIZAM POST-SOCIJALISTIČKE PRIVATIZACIJE

Za nove vlasnike (naročito za inostrane ulagače i sve druge koji su do vlasništva u preduzeću došli preko kupovine kapitala) je veoma značajno, da nji-

hovo preduzeće čim pre odpočne sa pozivnim poslovanjem. Stvaranje uslova za postizanje ovih ciljeva je u rukama novih vlasnika i nije više u nadležnosti države, koja se je kroz proces privatizacije rasteretila te uloge.

Tehnološka sanacija je sa stanovišta novih vlasnika skupa, složena i poslovno rizična, naročito kada je reč o velikim metalurškim preduzećima. Sa stanovišta zaposlenih, je sanacija socijalna «bomba» kojom vlasnici smanjuju broj radnih mesta i nameću zaposlenim uslove tržišne privrede.

Zato u većini primera predstavlja upravo prevazilaženje tog početnog antagonizma prvi pravi izazov za novi menadžment preduzeća. Iako ne postoje opšta pravila, najbolje rezultate je moguće postići doslednim sprovođenjem jasno zacrtanih mera kadrovske politike, uz puno poštovanje svih zaposlenih.

UNUTRAŠNJA PRIVATIZACIJA BEZ INOSTRANIH ULAGAČA SVODJENJEM PRIVATIZOVANOG PREDUZEĆA NA «ZDRAVO PROIZVODNO JEZGRO»

Jedan od praktično isprobanih načina unutrašnje privatizacije bez učešća inostranih ulagača započinje svodjenjem preduzeća na «zdravo proizvodno jezgro». Prednost takve privatizacije je da preduzeće ostaje u rukama zaposlenih čime su sačuvani nacionalni interesi. Nedostatak je, da država posredno ili neposredno vrši prenos kapitala na zaposlene, uz njihovu obavezu po naknadnom otkupu.

Ukoliko «zdravom proizvodnom jezgrom» uspe, da u periodu od 3-5 godina akumulira dovoljno sredstava za odkup preduzeća od države odnosno razvojne agencije na koju je država u međuvremenu prenela kapital preduzeća, je moguće zadovoljiti interese države-kupca i države - nosioca razvoja nacionalnog razvoja.

Pošto je socijalizam ostavio za sobom izrazito ekstenzivna metalurška preduzeća sa zastarelom tehnologijom, dva do tri puta većim brojem zaposlenih od potrebnog i mnogo nižom produktivnošću, je najčešće prvi zadatak novih vlasnika takvih preduzeća imenovanje «kriznog menadžmenta» koji mora odrediti ono «proizvodno jezgro» sposobno da posluje sa profitom i onda svu pažnju usmeri na finansijsku i tehničku podršku tog jezgra. To naravno znači «amputaciju» svih ostalih delova proizvodnje i gubitak velikog broja radnih mesta što stvara znatne socijalne pritiske unutar preduzeća.

Rešenje, koje je spasilo priličan broj metalurških preduzeća u zemljama u tranziciji je dalja privatizacija «amputiranih» delova nekadašnjeg ekstenzivnog preduzeća. Umesto, da država kao dotadanji vlasnik dozvoli, da «amputirani» delovi proizvodnje propadnu, ona treba da te delove nekadašnjeg preduzeća privatizuje prenosom kapitala bez naknade na tehnološki višak. Na taj način nastaje oko privatizovanog «zdravog proizvodnog jezgra» veći broj malih preduzeća u vlasti tehnološkog viška - nekakva industrijska zona, koja u početku

poslovno gravitira na privatizovano «jezgro» da bi se postepeno, kroz sopstveno restrukturiranje, sve više osamo-staljivala na tržištu.

Dobro poznajem slovenačku metaluršku kompaniju, koja je na taj način smanjila broj zaposlenih od 2300 na 900. Danas, sa dva i po puta manje zaposlenih proizvodi dva i po puta više nego ranije i, pošto je nekoliko puta povećala svoju produktivnost, postala je od «bolesnika na samrtnoj postelji» jedna od najuspešnijih izvoznih kompanija na području prerade aluminija. Uz «jezgro» je u tom slučaju nastalo 30 novih preduzeća sa 1400 zaposlenih akcionara koja sva uspešno posluju i od kojih ni jedno nije otišlo u likvidaciju. Dakle, delovi nekadašnjeg proizvodnog procesa, koji su u predimenzioniranom preduzeću poslovali sa gubitkom, kao samostalna privatna preduzeća posluju sa profitom.

UTICAJ PRIVATIZACIJE NA VISOKO-OBRAZOVANE KADROVE U PREDUZEĆU

Privatizacija preduzeća utiče na njegovu celokupnu kadrovsku strukturu, pa dakle i na položaj inženjera metalurgije i tehnologe, odnosno visko-obrazovanih kadrova.

Sastavni deo svake tranzicije iz socijalističke u kapitalističku privredu je tranzicija «proleterske» u «menadžersku revolucija» ili «menadžersko proleće». Ljudi koje smo u nekim ranijim vremenima označavali kao tehokrate prelaze u direktore koji upravljaju preduzećima sa privatnim kapitalom.

Ulagачi odnosno vlasnici od njih zahtevaju poslovnu uspešnost, merenu veličinom ostvarenog profita, kojim ujedno ocenjuju i rad menadžera. Na početku tranzicije je menadžerima najjednostavnije povećati profit smanjivanjem radnih mesta, što između ostalog dovodi do ukidanja razvojnih odeljenja i smanjivanja broja najskupljih kadrova (inženjera). To se naročito događa u preduzećima koja su kroz privatizaciju bila priključena inostranim poslovnim sistemima, sa razvojnim odeljenjima lociranim u inostranstvu.

Zato je sa stanovišta očuvanja nacionalnih interesa (ali ne i visine sredstava ostvarenih u postupku privatizacije) mnogo korisnije preduzeća privatizovati internom podelom akcija i unutrašnjim otkupom.

PRIVATIZACIJA I RAZVOJ NOVIH PROIZVODNIH PROGRAMA

Po uspešno zaključenoj privatizaciji, menadžment privatizovanih preduzeća suočava se sa potrebom za stalnim rastom poslovnih rezultata. Da očuvaju rast rezultata moraju menadžeri blagovremeno uvoditi nove proizvodne programe i raditi na povećanju inovativnosti, a to je bez visokoobrazovanih kadrova u preduzeću pr0061ktično nemoguće. Zato, po pravilu, nakon uspešne privatizacije i sa-nacije privatizovanog preduzeća, do koje dolazi posle 2-3 godine, nastupi

trenutak za zapošljavanjem većeg broja inženjera metalurgije, jer su oni sada potrebni privatnim preduzećima za njihovu borbu sa konkurencijom na svetskim tržištima.

Poznata je činjenica, da se zdrava, dakle uspešna, preduzeća ponašaju inovativno, a to znači, da veliki deo novostvorene vrednosti investiraju u razvoj. U Evropi a i u razvijenom svetu se mnogo govori o prenosu znanja i novih tehnologija u industrijsku praksu. Ovde je međutim potrebno napomenuti, da to nisu znanja kakva najčešće nastaju u akademskoj sferi već praktična znanja koja se u prvom redu odlikuju svojom dobavlljivošću i konkurentnom cenom.

Privatna preduzeća se veoma rada udružuju i povezuju sa razvojno-istraživačkim institucijama i univerzitetima kao i međusobno, jer im to omogućava da do izvesne faza zajedničkim sredstiva i podelom rizika razvijaju nove tehnologije i proizvode, koje nakon toga samostalno plasiraju na globalna tržišta.

PRIVATIZACIJA PRODAJOM KAPITALA UZ UČEŠĆE INOSTRANIH ULAGAČA

Privatizaciju metalurških preduzeća u državama u tranziciji je praktično nemoguće izvoditi bez prodaje kapitala u koju su najčešće uključeni inostrani ulagači. Tranzicija je i vreme kada mnogi opterećeni pesimizmom veruju da ih iz krize mogu spasiti upravo inostrani strateški partneri i upošte stranci. Zaboravlja se, da oni uvek dolaze da reše u prvom redu svoje, a tek onda i vaše probleme. Veliki broj preduzeća koje kupe inostrani ulagači je predmet dalje prodaje, što praviloma ne doprinosi razvoju preduzeća kao takvog a i razvoju njegovog loklanog okruženja.

Ali ta slika nikako nije crno-bela jer postoje i drugi neugodni scenariji, bez učešća inostranih ulagača. Na primer, kada je preduzeće, koje je bilo privatizovano prenosom kapitala bez naknade, postalo uspešno na međunarodnom tržištu a onda se u određenoj fazi svog razvoja se suočilo sa međunarodnom konkurencijom, koja ga je tada ili kupila ili onemogućila.

Inostranih ulagača se ne treba bojati, ali pre toga potrebno je odlučiti i jasno definisati nacionalne interese. Jer, posle je kasno!

KAKO POSLE ZAVRŠENE PRIVATIZACIJE?

Vladama država u tranziciji se uvek žuri, da što pre završe privatizaciju, jer je to jedan od preduslova za uključivanje njihovih zemalja u evropske integracije. Žuri im se i zato jer se, kroz privatizaciju preduzeća odnosno prodaju kapitala, država u velikoj meri rasterećuje novčanih obaveza a u isto vreme se na taj način akumuliraju i sredstva neophodna za nastavak reformi i normalno funkcioniranje države. Ne smemo zaboraviti da prodajom, preduzeća dobijaju privatne vlasnike a država nove poreske prihode.

Zato su političari voma često skloni da preuveličavaju ulogu privatizacije preduzeća, ističući da će se svi drugi problemi rešiti sami od sebe kada preduzeća dobiju privatne vlasnike. To je naravno velika zabluda na koju bih na ovom mestu želeo posebno da upozorim.

Nakon privatizacije otpočinje dug i mukotrpan proces infrastrukturnog, tehnološkog i kadrovskog restrukturiranja preduzeća, sa ciljem povećanja njegove konkurentnosti i postizanja boljih poslovnih rezultata. Za ostvarivanje ovih važnih preduzetničkih ciljeva su neophodne promene unutar samog preduzeća ali i u njegovom okruženju, na šta u preduzeću ne mogu uticati. Mnoga inače uspešno privatizovana preduzeća su propala jer se nisu uspela restrukturirati i dovoljno brzo prilagoditi zahtevima kapitalističke privrede, što nije bila samo njihova greška već i posledica nedovršenih reformi u okruženju.

Veoma je važno, da se istovremeno sa odvijanjem procesa privatizacije užurbano radi na razvoju nacionalne strategije razvoja, razvoju menadžmenta i obuci kadrova kao i transferu savremenih tehnologija u metalurgiji.

Razvoj menadžmenta je jedan od ključnih faktora za povećanje profita. Izdvojiću samo najvažnije aspekte:

- obezbeđivanje potrebnih znanja i kadrova sposobnih za vođenje privatizovanih preduzeća u uslovima kapitalističke privrede,

- primena savremenih načela vođenja preduzeća,

- razvoj malih i srednje velikih preduzeća,

- organizacija preduzeća u kojem zaposleni uče jedni od drugih i od svojih kupaca,

- korišćenje najsavremenijih menadžerskih pristupa zasnovanih na Velikom cilju i viziji (izraditi konkurentan poslovni model i strategiju, uspostaviti glavne sisteme, koji će obezbeđivati realizaciju zacrtane strategije, odrediti zadatke za sva ključna područja i za sve ključne ljude u preduzeću (npr. pomoću sistema Balanced Scorecard) i dosledno pratiti uspešnost postizanja postavljenih ciljeva).

Po mišljenju mnogih savremenih ekonomista, vrednost preduzeća je u najvećoj meri određena kvalitetom menadžmenta i konkurentnošću poslovnog modela. Drugim rečima, konsolidacija menadžmenta može neposredno uticati na vrednost prduzeća. Pored menadžmenta ključnu ulogu u tom procesu igra i tehničko znanje.

Ekonomisti su već utvrdili, da će u 21. veku od ključnog značaja biti upravo znanje i sve manje kapital! Preuzimanje preduzeća od strane menadžera je u razvijenom svetu lep primer transformacije znanja u kapital.

Zato je posle završene privatizacije neophodno u privatizovana preduzeća dovesti najkvalitetnije ljude i za razvoj poslovnog modela upotrebiti najsavremenija znanja.

Upravo to predstavlja veliku i jedinstvenu priliku za inženjere i tehnologe a naročito one koji pored tehničkog poseduju i vrhunska menadžerska znanja.

ZAKLJUČAK

Privatizacija metalurških preduzeća u državama u tranziciji je samo prvi korak ka njihovom restrukturiranju i globalnom tržišnom pozicioniranju.

Radi se o kompleksnom procesu, koji unosi duboke promene u vlasničku strukturu, menadžment kao i u kadrovsku strukturu preduzeća.

Primeri unutrašnje privatizacije velikih metalurških preduzeća njihovim svodjenjem na «zdravo proizvodno jezgro» navode na zaključak, da je to uspešan način privatizacije, bez učešća inostranih ulagača, koji državiprodavcu omogućava da dobro proda i državi-nosiocu razvoja nacionalne privrede da zaštiti nacionalne interese, u meri koju dopušta globalna ekonomija.