

---

## PRIMIJENA OUTSOURCINGA U CILJU PARCIJALNOG RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA KOJA OSTVARUJU NEGATIVAN POSLOVNI REZULTAT

**Sanja Eskić**

Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju  
Kiseljak, Bosna i Hercegovina  
*sanjaeskic@yahoo.com*

**Gorica Barbić**

Agencija "OiG"  
Kiseljak, Bosna i Hercegovina  
*office@oig.ba*

**Dženan Kulović**

Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici  
Zenica, Bosna i Hercegovina  
*dzenan.kulovic@ef.unze.ba*

**Spaso Kuzman**

Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju  
Kiseljak, Bosna i Hercegovina  
*spaso.kuzman@pmpe.ba*

### **Apstrakt**

Savremeno poslovno okruženje izložilo je preduzeće stalnim i kontinuiranim promjenama. Kao posljedica toga nastali su mnogi oblici poslovnog, finansijskog i vlasničkog restrukturiranja. Bez obzira da li se preduzeće nalazilo u procesu tranzicije, prelasku iz jedne faze životnog ciklusa u drugu, izmjeni pravnog oblika organizovanja ili promjeni vlasničkog oblika neophodno je provesti restrukturiranje. Terminološki restrukturiranje označava proces iskazivanja diskontinualnih i značajnih promjena strukture i visine angažiranih sredstava u preduzeću i njihovih izvora. Restrukturiranje u principu mijenja obim poslovanja preduzeća, strukturu troškova i organizacijsku strukturu preduzeća. Osnovni cilj ovog rada odnosi se na činjenicu da se na bazi teorijskih i empirijskih naučnih saznanja utvrdi relaciona zavisnost između izabrane tehnike poslovnog restrukturiranja sektora marketinga i ukupno ostvarenih rezultata poslovanja preduzeća. Cilj je dobiti informacije o nužnosti provođenja restrukturiranja na način da se ispita da li je poslovne aktivnosti unutar marketing sektora (istraživanje, distribucija, promocija) bolje izmjestiti ili zadržati unutar preduzeća.

**Ključne reči:** poslovno restrukturiranje, poslovna uspješnost, outsourcing tehnika

## **OUTSOURCING IMPLEMENTATION IN THE AIM OF PARTIAL RESTRUCTURING OF ENTERPRISES WHICH GENERATE NEGATIVE BUSINESS RESULT**

### **Abstract**

A modern business environment exposed the company to constancy and continuous changes. As a consequence, many forms of business, financial and ownership restructuring emerged. Regardless of whether the company was in the process of transition, moving from one phase of the life cycle to another, changing the legal form of organization or changing the ownership form it is necessary to conduct a restructuring. Terminological Restructuring means the process of expressing discontinuous and significant changes in the structure and the amount of engaged assets in an enterprise and its sources. In principle, restructuring, changes the scope of the company's operations, the structure of costs and the organizational structure of the company. The main goal of this paper is the fact that on the basis of theoretical and empirical scientific knowledge the relational dependence between the chosen technique of business restructuring of the marketing sector and the total achieved business results of the company is determined. The aim is to obtain information on the necessity of conducting a restructuring in order to examine whether business activities within the marketing sector (research, distribution, promotion) are better outsourced or retained within the company.

**Keywords:** business restructuring, business excellence, outsourcing technique

**JEL codes:** M20, M21

### **UVOD**

Još tokom osamdesetih godina prošlog vijeka, u SAD, te nešto manje u Europi, počinju se intenzivirati rasprave o konkretnim novim organizacijskim modelima kojima je moguće prevladati krizu i steći nove konkurentske prednosti. Restrukturiranje kao poslovna filozofija se pojavila početkom 80-ih godina prošlog vijeka. Njegov nastanak se poklapa sa ekonomskom politikom koju je tih godina u Velikoj Britaniji promovisala Margaret Tačer (ponekad poznata pod nazivom Tačerizam), a u SAD Ronald Regan (ponekad poznata pod nazivom Reganomika). Po nekim shvatanjima smatralo se da je sredinom 80-ih godina preko 50% preduzeća u SAD ušlo u neke od oblika restrukturiranja. [1, str. 43-55] U novijem istraživanju koje je provedeno u Japanu 2003. godine kao osnovni motiv restrukturiranja 55% anketiranih preduzeća je navelo jačanje „core“ - jezgra biznisa preduzeća, 43% porast vrijednosti za vlasnike, 40% ostvarivanje bržeg rasta, a 32% poboljšanje finansijskog stanja. Kao motivi navode se još: ostvarivanje sinergije (28%), eliminiranje duplih kapaciteta (23%), prodaja i zatvaranje manje profitabilnih pogona zbog smanjenja ukupnih troškova. U novije vrijeme pažnja se sve više usmjerava na uticaj ekonomskog okruženja, prvenstveno globalne finansijske krize, na procese restrukturiranja. Kako je veliki broj preduzeća ostvario postavljene ciljeve aktivnosti restrukturiranja su privukle pažnju i u ostalim dijelovima svijeta. Val restrukturiranja je vrlo brzo zahvatio mnoga preduzeća ne samo u SAD, već i drugim razvijenim zemljama. Paralelno sa globalizacijom i rušenjem barijera za razvoj svjetske privrede restrukturiranje je postalo globalni fenomen koji se primjenjuje u skoro svim

dijelovima svijeta i vrlo različitim tipovima organizacija. Otuda ne treba da čude stavovi pojedinih autora kojima su rast značaja ovih aktivnosti poslužile kao osnova da 80-te i 90-te godine 20. vijeka nazovu dobom restrukturiranja (The Age of Restructuring). [2] Fenomen restrukturiranja privlači veliku pažnju poslovnih ljudi, istraživača pa i najšire javnosti već više od tridesetak godina. Složenost aktivnosti, njihova specifičnost i potreba za interdisciplinarnošću utiču da se restrukturiranju može pristupiti na razne načine i iz veoma različitih uglova. Sve se češće spominje nova organizacijska paradigma koju literatura obilježava kao restrukturiranje.

## **TEORETSKA RAZMATRANJA TEME**

Kako kod nas postoji relativno nizak nivo znanja o ovoj oblasti i kako se javljaju različite varijante termina treba podsjetiti da sam pojam vodi porijeklo od engleskog termina restructuring, koji je kovanica dvije riječi - latinskog prefiksa re i glagola structuring. Korišćenje prefiksa re u glagolima, kakav je slučaj kod pojma restructuring, se vezuje za ponavljanje, promjenu ili restauraciju nečega. Riječ strukturiranje je glagol koji odražava radnju u vezi sa uspostavljanjem, organizovanjem i promjenom imenice struktura. Bukvalno i pojednostavljeno pojam bi mogli opisati kao promjenu i uspostavljanje nove strukture. Naravno, takvo tumačenje bi bilo isuviše usko i pogrešno, kao što su pogrešni i neki drugi prevodi ovog termina.

Drucker [3, str. 113-114] je nagovijestio da će novi organizacijski modeli biti utemeljeni na informacijama i znanju. Sastojat će se od specijalista i više će ličiti na današnje univerzitete ili simfonijske orkestre. Postojeći organizacijski modeli, zajednički, determiniraju rezultate preduzeća.

Jednu od rijetkih eksplicitnih definicija pojma restrukturiranja preduzeća daju Crum i Goldberg [4, str. 340] iznoseći da je to skup diskontinuelnih odlučnih mjera koje se preduzimaju u cilju povećanja konkurentnosti preduzeća i povećanja njegove vrijednosti. Na Harvardskoj poslovnoj školi (Harvard Business School) skoro već dvije decenije postoji MBA program pod nazivom Kreiranje vrijednosti kroz korporativno restrukturiranje (Creating Value through Corporate Restructuring). Rukovodilac tog programa Džilson ističe kako postoje tri tipa restrukturiranja, čime dobijamo još jedan širi pristup fenomenu. To su: [5, str. 15]

- a) Restrukturiranje duga i pasive - podrazumijeva veliki broj mjera i aktivnosti prevashodno iz finansijskog restrukturiranja kao što su: povećanje finansijskog leveridža, vansudska poravnanja sa povjeriocima, reprogramiranje obaveza, itd.
- b) Restrukturiranje dioničarskog kapitala i aktive - uključuje neke od aktivnosti kao što su: razdvajanje preduzeća, promjene u strukturi dioničarskog kapitala, povećanje konkurentnosti, kao i finansijskih performansi.
- c) Restrukturiranje zahtijeva (prava) zaposlenih - vezano za smanjivanje troškova radne snage, kroz otpuštanja, prijevremeno umirovljenje, dogovor o novom sistemu raspodjele i drugim beneficijama.

Restrukturiranje je danas u svijetu veoma prisutno, a naročito u biznisu i u industriji. Prosječno se 50% firmi iz ovih djelatnosti neprestano nalazi u fazi restrukturiranja,

što dovodi i do skraćanja životnog ciklusa proizvoda i do 75%. Jedna od direktnih posljedica restrukturiranja je gubljenje radnih mjesta jednog ili većeg broja zaposlenih, a koliko je to radnika, zavisi od toga kako se nova organizacija brzo prilagodi novim tehnikama i novom načinu rada. Prema predviđanjima nekih futurista i eksperata, a na osnovu dosadašnjeg iskustva, ubuduće će gotovo 2,5 miliona ljudi u svijetu ostati bez posla zbog restrukturiranja.

Restrukturiranje predstavlja podizanje unutrašnje sposobnosti organizacije do takmičarskog nivoa uz obaveznu izmjenu organizacijske strukture. Restrukturiranje u razmatranje uvodi i pojmove kao što su: [6] otpori prema restrukturiranju, strategije savladavanja otpora, koalicioni menadžment i drugo. Usljed značajnog mijenjanja mikrookruženja, vrijednosnih i etičkih normi svaki član organizacije mora izmijeniti dio svog ponašanja. To vrlo često nije lako i usljed toga su nastale brojne metode bazirane na rješavanju ovog problema. Pojedini teoretičari ističu tri primarna uzorka restrukturiranja: [7]

- (1) prevazilaženje loših finansijskih performansi u poslovanju,
- (2) implementacija nove strategije razvoja preduzeća i
- (3) povećanje vrijednosti dionica preduzeća na finansijskim tržištima.

Da bi pokrenuli proces restrukturiranja postoje mnogi razlozi koji se razlikuju od autora do autora.

Prema Samarasu [8, str. 9] najčešći, neposredni razlozi procesa restrukturiranja su: preduzeće ima poteškoća u plaćanju ili nije u mogućnosti da isplati svoje obveze, prodaja stagnira ili je u padu, a zalihe gotovih proizvoda se gomilaju, promjene u razvoju tehnologije i inovacije iziskuju promjene u proizvodnim procesima, produktivnost stagnira ili propada, vrijednost dionica preduzeća opada, nedostaju znanja, vještine i sposobnosti da bi se zadovoljili operativni zahtjevi poslovanja, u dijelovima organizacije postoje značajni viškovi ili manjkovi zaposlenih, percepcija o preduzeću se pogoršava, organizacione komunikacije su neadekvatne i neefikasne, odgovornost za rezultate nije jasno definisana, poslovna kultura je narušena i slično. Prema Bradovskom [9, str. 10-12] najčešći, neposredni razlozi procesa restrukturiranja su: težnje za rastom i poboljšanjem finansijskih performansi poslovanja, povratak istorijskom jezgru djelatnosti preduzeća, loše perspektive u djelatnosti istorijskog jezgra, izmjena tržišta ili tehnologija, smanjenje profita i obima prodaje i proizvodnje, zatim equity-carve-outs i leverage buy-outs motivisanih povećanjem vrijednosti dionica, racionalizacijom troškova poslovanja, te ostvarivanje fleksibilnosti upravljanja.

Osnovni, generalni motiv restrukturiranja, predstavlja nastojanje preduzeća da zaustavi, odnosno preduprijedi, i što je moguće brže preokrene, ostvarivanje nezadovoljavajućih performansi u svom poslovanju. Naime, brojna preduzeća, uprkos nastojanju da ostvare svoje ciljeve poslovanja, odnosno obezbjede zadovoljavajuće visok nivo efektivnosti i efikasnosti privređivanja, nisu to u stanju u svim fazama svoga razvoja usljed dejstva brojnih faktora eksterne i interne prirode. Nezadovoljavajuće performanse u poslovanju po pravilu iniciraju promjene putem kojih preduzeće pokušava da zaustavi i preokrene neadekvatne i/ili nepovoljne trendove. Nastojanja preduzeća su inicijalno usmjerena na rješavanje operativnih problema, putem manjih modifikacija i djelimičnih promjena u načinu obavljanja

svog poslovanja. Međutim, ukoliko ove promjene ne daju rezultate prinuđena su da preduzmu mnogo opsežnije, strukturne promjene, koje ne samo u kvantitativnom, već i u kvalitativnom smislu mijenjaju konfiguraciju i način poslovanja.

Za potpunije teorijsko razumijevanje pojma restrukturiranja u preduzeću neophodno je ukazati na različitosti između njenih pojavnih oblika. Pogodni metodološki instrument za tu namjenu je tipologija koja u osnovnim crtama, sa različitih aspekata, navodi karakteristike posmatrane pojave. Na osnovama te metodologije razvijeno je nekoliko tipologija restrukturiranja.

Wruck [10, str. 2-5] vezuje restrukturiranje za periode loših performansi preduzeća i primjećuje da akcije koje preduzeća preduzimaju u tim periodima uključuju:

- promjene obuhvata i obima poslovanja, sa uticajem na sredstva, troškove i, često, organizacionu strukturu i
- finansijske akcije kao što su restrukturiranje dugova, otpuštanje radnika, smanjenje opštih troškova, što utiče na strukturu kapitala i troškove.

Bowman [11, str. 3-6], sumirajući nalaze literature o korporativnom restrukturiranju iz 1990-ih, klasificira aktivnosti restrukturiranja u tri kategorije:

- portfolio restrukturiranje koje podrazumijeva značajne promjene u strukturi ili linijama biznisa u kojima preduzeće posluje,
- finansijsko restrukturiranje se odnosi na značajne promjene strukture kapitala intenzivnim zaduživanjem preduzeća u cilju privlačenja gotovine,
- organizaciono restrukturiranje uključuje značajne promjene u organizacionoj strukturi preduzeća uključujući ponovno povlačenje granica divizija.

Singh [12, str. 2-5] iznosi da se korporativno restrukturiranje može odnositi na:

- sredstva koja uključuju prodaju dijelova preduzeća koji se smatraju perifernim za dugoročnu strategiju preduzeća,
- strukturu kapitala koja se uobičajeno mijenja „infuzijom“ velikog iznosa dugovnog kapitala, a u cilju finansiranja LBO, otkupa akcija ili za isplatu visokih jednokratnih dividendi,
- menadžment je sračunato opredijeljen na povećanje efikasnosti i efektivnosti menadžment timova sa fokusom na rezultate.

Copeland [13, str. 37-53] iznosi da menadžeri treba da restrukturiraju preduzeća da bi povećali vrijednost. Ovi autori vrše i klasifikaciju strategija restrukturiranja na:

- operativno restrukturiranje - racionalizacija troškova, otpuštanje radne snage, zatvaranja i integracije poslovnih jedinica,
- restrukturiranje sredstava - prodaje sredstava, prodaje dijelova preduzeća, otkup preduzeća od strane menadžera i kapitalni izdaci u fiksna sredstva,
- restrukturiranje menadžmenta - smjena predsjednika borda direktora, CEO i menadžera, uključujući i privremeno penzionisanje i
- finansijsko restrukturiranje - smanjivanje ili obustavljanje dividendi, emisija akcija, restrukturiranje dugova, konverzije i oproste kamata i glavnice.

Međutim, s obzirom na hitnost i diskontinualnost pravca restrukturiranja, menadžeri ne mogu obezbijediti jedinstven pristup podjeli odgovornosti u kreiranju

restrukturiranja sa zaposlenima u preduzeću. Koja će od navedenih tipologija restrukturiranja biti dominantna zavisi od stabilnosti uslova okruženja, stila menadžmenta i na temelju toga odabranog pristupa savladavanju otpora promjenama. Za razliku od svakodnevnih promjena struktura, promjene koje se dešavaju kao rezultat restrukturiranja nisu spontane i kontinuelne, već sračunato izazvane i diskontinuelne. [14, str. ] Weitzel i Jonsson [15, str. 11-13] navode da ishod procesa restrukturiranja poduzeća nisu blage (nesignifikatne) promjene struktura, već značajne (signifikantne) promjene u jednoj ili više bazičnih struktura poduzeća. Poduzeće stalno prelazi iz stabilnih u labilne uslove. Pritom su kritični menadžmentski prelazi iz jedne u drugu fazu života.

Menadžeri najprije treba da razumiju koji su procesi kojima poduzeće ostvaruje profit, a zatim kako da ih dizajniraju da bi oni zaista proizvodili profit. [16, str. 49]

Zaključujemo, pravci i sadržaj restrukturiranja baziraju na kreativnosti i inovativnosti sistema, odnosno na kritičkom preispitivanju bazičnog modela i strategije. Model restrukturiranja zasnovan na kontinualnoj inovativnosti relativizira i upotrebljivost principa krive učenja koji je u osnovi klasičnih modela organizovanja. Umjesto da se zaposleni specijaliziraju za funkcije, biće neophodna procesna specijalizacija. Prema Howsonu [17, str. 13-20] njime se, u vidu zajedničkog imenitelja, iskazuju svi činioci poslovanja preduzeća. Zdravlje preduzeća, kao krvna slika čovjeka, manifestuje se osnovnim finansijskim izvještajima koje ona sastavlja i, u slučaju javnih preduzeća, objavljuje. Oni služe kao osnovna podloga za istraživanje i analizu, te postavljanje dijagnoze stanja zdravlja preduzeća.

Dalje, najmanja organizacijska cjelina neće biti odjeljenje već proces a procesi su relativno nezavisni dijelovi sistema. Na taj način smo i objasnili mogućnost sistema da bude u stalnoj tranziciji, a da ne dođe do potpunog gubitka kontrole. Dakle, umjesto stalnih intervencija na međusobno zavisnim dijelovima sistema vršiče se promjene na procesima. Postoji nekoliko tehnika pomoću kojih se vrše promjene na procesima kako bi preduzeće bilo uspješnije u pogledu ostvarivanja poslovnog rezultata.

Analizirajući sve pristupe klasificiranju taksonomija restrukturiranja moguće je uočiti da je zajednički fokus svih autora (domaćih i inostranih) usmjeren prema tri ključne taksonomije restrukturiranja, i to: [18, str. 45-60]

- smanjenje (engl. downsizing) je smanjenje u veličini organizacije. Smanjenje, kresanje ili konsolidacija organizacije je posljedica napora da se spriječi smrt organizacije ili izvrši njeno prilagođavanje cikličnom kretanju u prodaji. Downsizing često znači i primjenu smanjenja hijerarhije i postizanja veće fleksibilnosti;
- reorganizacija (engl. reorganization) je promjena koja ispoljava dvostruku prirodu. Ona može biti strateška - u slučaju totalne reorganizacije i parcijalna – u slučaju promjene određenih dijelova. Reorganizacijom dolazi do promjene samo jednog dijela (sektora) organizacije a nikako organizacije kao cjeline;
- izmještanje (engl. outsourcing) je eliminiranje određenih područja poslovanja koja ne čine osnovnu djelatnost organizacije, tj. jezgro kompetentnosti. Organizacije

treba da rade samo ona područja poslovanja gdje su najbolje. Sve ostale aktivnosti potrebno je prebaciti na tzv. vanjske partnere snabdijevanja, koji su u tim aktivnostima efikasniji i jeftiniji.

## **METODOLOGIJA PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA**

Kako bi se planirano istraživanje provelo i prezentirali rezultati empirijskog istraživanja, za tu svrhu bilo je potrebno analizirati uzorak izabranih preduzeća sa posebnim osvrtom na sektor marketinga. Na osnovu prethodne analize uzorak čini 15 preduzeća koja su ušla u proces restrukturiranja zbog iskazanog gubitka u marketing sektoru u tri područja (promocija, istraživanje tržišta i distribucija). Prema Damodoranu [19] analizom se, ocjenjuju minula ostvarenja preduzeća i predviđanje njegovih budućih ostvarenja u funkciji informacione podrške aktivnosti donošenja odluka koje su, obično, u krajnjoj liniji finansijske odluke. Financijska analiza je skup metoda, instrumenata i postupaka iskazivanja i interpretacije informacija o stanju i uspjehu poduzeća.

Veoma bitno je napomenuti da u financijama postoje dva dokumenta na osnovu kojih dobijemo podatke za naše analize:

- Bilansa stanja
- Bilansa uspjeha

Iz njih se izvode osnovni pokazatelji poslovanja preduzeća putem kojih se dijagnosticira njegova pozicija. Ključni koeficijenti se dobijaju iz odnosa pojedinih veličina bilanse stanja (likvidnost, zaduženost), bilanse uspjeha (profitabilnost), kao i ukrštanja veličina iz bilanse uspjeha i bilanse stanja (efikasnost). [20, str. 11-27] Najprije moramo spoznati osnovne karakteristike preduzeća i njegov ekonomski položaj. Za te informacije potrebno je prikupljanje podataka i drugih podloga potrebnih za takvu analizu ekonomskog položaja. [21] U postupku provođenja analize preduzeća pažnja je usmjerena na dvije osnovne vrste manipulisanja računovodstvom: [21]

1. Iskazivanje višeg iznosa, odnosno napuhavanje dobiti u tekućem periodu. Taktika kojom se to postiže odnosi se na prikazivanje prihoda višim od stvarnih – precjenjivanjem prihoda i/ili prikazivanjem troškova nižim od stvarnih u tekućem periodu - potcjenjivanjem troškova.
2. Iskazivanje nižeg iznosa dobiti tekućeg perioda. To se postiže namjernim prikazivanjem nižih prihoda tekućeg perioda - potcjenjivanjem prihoda i/ili prikazivanjem viših od stvarnih troškova tekućeg perioda - precjenjivanje troškova.

Stoga nije čudno da preduzeća povremeno ulaze u procese restrukturiranja kao složen proces koji dotiče i prožima veći broj, ako ne i sve poslovne funkcije u jednoj organizaciji. Kako navode autori Hadžiahmetović/Softić/Kulović [18] funkcija je djelatnost ili skupina poslova u poduzeću koja se sastoji od niza međusobno povezanih i usklađenih poslova i radnih operacija. Obavljanjem tih poslova i operacija

- realizuje se dio ukupnih zadataka poslovanja preduzeća. Pojedinačni i zbirni zadaci u okviru funkcije preduzeća određuju se u zavisnosti od niza činilaca: [22] vrste djelatnosti, veličine posla, vrste posebnog zadatka, stepena podjele rada, tehnološke povezanosti, informacijskog sistema i sl. Posebni zadaci u preduzeću mogu se raščlaniti na veći broj pojedinačnih zadataka. Restrukturiranje nužno uvodi određene promjene u organizacijskoj strukturi koja uvažava važnost znanja za poslovanje. Teoretičari u oblasti intelektualnog kapitala, savremeno društvo karakterišu društvom znanja u kome je važnost znanja za obavljanje ekonomske aktivnosti znatno porasla osamdesetih godina dvadesetog vijeka. [23, str. 3]

Na osnovu navedenog postavljena je osnovna hipoteza ovog rada koja glasi: "Primjena outsourcinga ima direktan uticaj na ostvarivnje pozitivnih poslovnih rezultata preduzeća koja su u procesu provođenja parcijalnog restrukturiranja".

Kako bi izabrali adekvatan oblik restrukturiranja za 15 preduzeća koja sačinjavaju uzorak bilo je potrebno izvršiti analizu prihoda i rashoda u periodima 2016. i 2017. godine. To znači da je u periodu 2016. godine dat prikaz rezultata koji su ostvareni unutar tri poslovna područja sektora marketinga i to za: istraživanje, promociju i distribuciju. Cilj je izračunati koliko svaki od tri poslovna područja učestvuju procentualno u rashodu poslovnog područja. Na temelju te analize biće dat proračun koliko marketing sektor učestvuje u ukupnom rashodu. Sve to je načinjeno i za period 2017. godinu kako bi se izvršila komparacija.

Na temelju te analize pristupilo se analizi rezultata marketing sektora u preduzeća čije se aktivnosti obavljaju u okviru: (1) promocije, (2) istraživanja tržišta i (3) distribucije.

Na temelju rezultata ovih djelatnosti unutar marketing sektora predložen je izbor outsourcinga kao oblika restrukturiranja koji podrazumijeva prenošenje određenih aktivnosti na preduzeća koja to mogu uraditi brže, bolje i jeftnije u odnosu na posmatrana preduzeća. U 2017. godini data je projekcija budućeg poslovanja za ponuđene tri varijante isključivanjem poslovnih područja iz preduzeća koje treba da preuzmu outsourcing preduzeća. Dat je prikaz koliko su troškovi outsourcinga i kolika je eventualna ušteda ili veći gubitak ukoliko preduzeće izabere ovu varijantu. Ako je razlika sa pozitivnim predznakom, onda je outsourcing preporučljiv, a ako je sa negativnim predznakom znači da je bolje aktivnosti ostaviti unutar preduzeća. Međutim, pošto postoje tri varijante isključivanja poslovnih područja, potrebno je predvidjeti koja je varijanta najbolja.

Podaci su prikupljeni za 15 preduzeća u periodu 2016. – 2017. godina, i obrađeni statistički u softveru SPSS. Prilikom analize su se koristile tehnike deskriptivne i inferencijalne statistike.

U okviru deskriptivnih mjera izdvajaju se:

- Aritmetička sredina (MEAN), koja pokazuje prosječno stanje posmatranog parametra,
- Standardna devijacija (ST.DEV.), pokazuje prosječno odstupanje od prosječnog podatka,
- Modus (MODE) – najučestaliji podatak u seriji,
- Medijana (MEDIAN), tj. srednja i
- Druge deskriptivne mjere



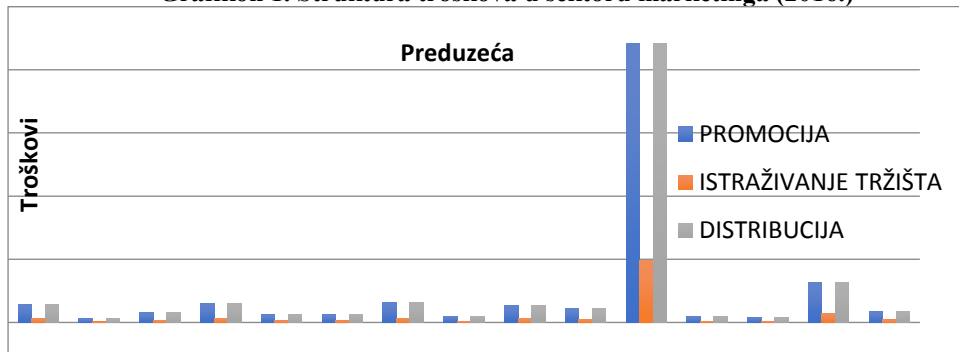
Osim toga, u radu su se po potrebi koristili i različiti grafički prikazi, u cilju opisivanja strukture serije podataka ili kretanja istih.

U drugom dijelu statističke obrade podataka imali smo primjenu statističkog zaključivanja, jer je važno ustanoviti da li postoji statistički značajna razlika u rezultatima između preduzeća klasifikovanih u dvije grupe.

## PREZENTACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Statistička analiza počinje uvidom u prihode i rashode preduzeća, za koja se ustanovilo da imaju odgovarajuće probleme – u marketing sektoru su ostvarivala gubitke koji su imali direktan uticaj na smanjenje svih pokazatelja poslovne uspješnosti preduzeća. Prva stvar koja se uočava je to da se udio troškova marketinga u 2016. godini, kod svih posmatranih preduzeća, nalazi na nivou od točno 20% (toliko marketing sektor učestvuje u ukupnim rashodima). Ova činjenica eliminiše mogućnost analiziranja udjela ukupnih troškova u marketing kod različitih preduzeća. S druge strane, interesantno je posmatrati strukturu troškova, u okviru ukupnih troškova marketinga. Naredni grafikon nam pokazuje jednoobraznost i po ovom stanovištu jer je dominantno i identično ulaganje u promociju i distribuciju (po 45% ukupnih troškova), a zanemarljivo u istraživanje tržišta (10%), kod svih preduzeća.

**Grafikon 1. Struktura troškova u sektoru marketinga (2016.)**



Izvor: Kalkulacija autora

Na osnovu podataka o troškovima u marketing sektoru za 2016. godinu, projektovane su tri varijante, pri čemu se u svakoj od njih izostavljala jedna „karika“, a uvrštavao trošak outsourcinga. Iako se stvari, u ovom slučaju, ne mogu posmatrati zbirno, već samo individualno, važno je napomenuti da se najveća ušteda za sva posmatrana preduzeća ostvaruje ukoliko se isključi distribucija (varijanta C), dok se najmanja ušteda za sva preduzeća koja posmatramo (zbirno) ostvaruje ukoliko isključimo istraživanje tržišta (varijanta B). Pošto se radi o različitim apsolutnim iznosima, koji se troše u marketingu (npr, za promociju od 65 hiljada KM na godišnjem nivou, pa do preko 6 miliona KM i tako dalje) potrebno je prvo ustanoviti relativne veličine. Tačnije, potrebno je utvrditi koliki je trenutni udio outsourcinga u trošku promocije,

istraživanja tržišta ili distribucije, kako bi podaci bili uporedivi. U tom cilju, napravili smo narednu tabelu.

**Tabela 1. Udio outsourcinga po pojedinim sektorima marketinga kod izabranih preduzeća**

Pr.	Promocija	Istraživanje tržišta	Distribucija
1	0,72	1,03	0,74
2	1,01	1,16	1,02
3	0,89	0,87	0,80
4	0,80	0,60	0,92
5	1,01	0,53	0,57
6	0,72	1,09	1,03
7	0,77	0,66	0,73
8	0,73	0,56	0,56
9	0,73	0,63	0,74
10	0,78	0,64	0,80
11	0,92	0,74	0,93
12	0,94	0,77	0,84
13	1,02	1,02	1,02
14	0,80	0,77	0,76
15	0,64	0,54	0,79

Izvor: Kalkulacija autora

Ukoliko se detaljnije pogledaju podaci koji pokazuju uštede, može se vidjeti da ova preduzeća i nemaju uštedu u svakom sektoru. Konkretno, preduzeće pod rednim brojem 1, samo u istraživanju tržišta ima veće izdatke ukoliko se opredijeli za outsource, dok se to ne može reći za preostala dva sektora marketinga, a preporuka klaster analize je da se ne koristi outsource! S druge strane, za preduzeće pod rednim brojem 13 je u svakoj varijanti bolje da ne koristi outsource, zbog većih troškova od samostalno održivih sektora. Kao što je u prethodnom dijelu navedeno, ne može se govoriti generalno za sva preduzeća, već ih moramo individualno posmatrati. U tu svrhu primjenili smo analizu grupisanja (klaster analizu) preduzeća, kako bi identifikovali dvije grupe, koje se međusobno razlikuju po tome što je za jedne prikladnija organizacijska struktura sa marketing sektorima, dok za druge nije. Klaster analiza polazi od ideje da se u jednoj grupi nalaze što sličniji objekti (u našem slučaju preduzeća), a da razlika između preduzeća različitih grupa, prema posmatranim karakteristikama (ušteda), bude maksimalna. Može se uočiti da je osnovno pitanje prilikom klasifikacije pitanje mjere sličnosti preduzeća. U okviru mjera, koje se koriste u svrhu klasifikacije, razlikujemo mjeru odstojanja (u radu je korištena mjera odstojanja, a u okviru ove mjere postoje različiti tipovi odstojanja od kojih je najčešće euklidsko (engl. Euclidean) odstojanje između dvije tačke), koja ima najveću primjenu, ali postoje i koeficijenti korelacije i koeficijenti asocijacije. Što se tiče grupisanja i izbora odgovarajuće procedure postoje dvije bazične i to: hijerarhijska i

nehijerarhijska. Hijerarhijska je karakteristična po tome što se razvija struktura u formi drveta, pri čemu se može ići u dva pravca (od dna ka vrhu - aglomerativni pristup i obrnuto – grupisanje razdvajanjem), dok se kod nehijerarhijskog pristupa (poznatog kao k – means grupisanje) prvo odredi centar grupe, pa se tek onda objekti svrstavaju u grupe (klustere). Napominjemo da je u radu korišten aglomerativni pristup, koji polazi od grupisanja „bottom – up“, a obuhvata tri metoda (metoda povezivanja, metoda varijanse i metoda centroida), gdje smo se iz praktičnih razloga opredjelili za metod varijanse i tzv. Ward-ovu proceduru, kao tipičnog predstavnika ove metode. Kod Ward procedure najprije se za svaki klaster računaju prosječne vrijednosti za sve promjenljive, a zatim se za svaki objekat (ili banku) računa kvadrat euklidskog odstojanja od sredine klastera. Na ovaj način se minimizira gubitak informacija koja proističe iz grupisanja objekata u klustere. Primjena klaster analize u softveru SPSS (jedan od najpoznatijih statističkih softvera u vlasništvu kompanije IBM, čiji je puni naziv IBM SPSS Statistics (20.0 verzija)) je prilično jednostavna (za analizu grupisanja primjenjujemo proceduru Analyze/Classify/Hierarchical Cluster Analysis. Nakon pokretanja izabranih procedura podešavaju se ponudene kartice u kojima se, između ostalog, bira Ward's method), pa u nastavku dajemo samo izlazne rezultate. Naime, pratili smo izabrane karakteristike, odnosno relativni udio outsourcing-a u pojedinom trošku (uštede) po sektoru i na osnovu toga klasificirali preduzeća u dvije kategorije. Kao što je navedeno, to su sljedeće kategorije:

- preduzeća za koja je bolje da samostalno imaju sektore marketinga (outsourcing je skuplja varijanta) i
- preduzeća kojima se isplati da idu u outsourcing

Ovu podjelu treba shvatiti sa rezervom, jer izbor outsourcing-a ne mora da bude opcija za svaki sektor, što znači da preduzeća mogu kombinovati (neke sektore samostalno, a neke pomoću eksternog partnera). U narednoj tabeli su preduzeća poredana po redoslijedu i pripadajućem klasteru.

**Tabela 2. Klaster analiza – klasifikacija preduzeća u grupe**

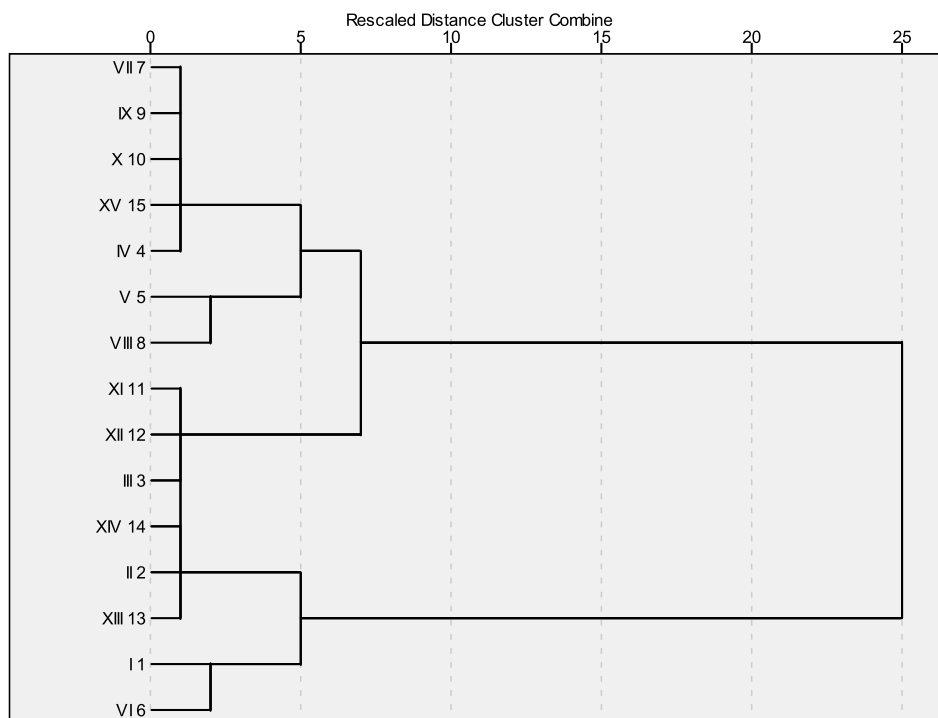
Redni broj preduzeća	Klaster	Outsource DA/NE
1	1	Ne
2	1	Ne
3	2	Da
4	2	Da
5	2	Ne
6	1	Da
7	2	Da
8	2	Da
9	2	Da
10	2	Da
11	2	Da
12	2	Da
13	1	Ne

14	2	Da
15	2	Da

Izvor: Kalkulacija autora

Iz tebele se može vidjeti da je za četiri od petnaest preduzeća bolje da ne koriste outsource, pri čemu se zaključak ne odnosi na individualne sektore. Naredni grafikon vizuelno pokazuje klasifikaciju preduzeća primjenom pomenute analize grupisanja, odnosno klaster analize.

**Grafikon 2. Analizu grupisanja (klaster analizu) preduzeća**  
**Dendrogram using Average Linkage (Between Groups)**



Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS Statistics

## KOMENTAR REZULTATA ISTRAŽIVANJA

U cilju potvrđivanja osnovne hipoteze rada koja glasi: "Primjena outsourcinga ima direktan uticaj na ostvarivnje pozitivnih poslovnih rezultata peduzeća koja su u procesu provođenja parcijalnog resurstrukturiranja" izvršena je komparacija poslovnih rezultata u preduzećima koja su uspješno provela postupak parcijalnog resutrukturiranja preduzeća primjenom outsourcinga.

Na temelju rezultata zaključujemo da je dobit u 2017. godini je veća nego u prethodnoj, kada se posmatra prosječna vrijednost (koja, takođe, mora da se uzeme s rezervom, jer postoji i ekstremnih podataka). Prosjek je na nivou od oko 459 hiljada

KM, ali je medijalna vrijednost manja nego u prethodnom periodu. Ostale deskriptivne mjere su u tabeli i primjećuje se veliko odstupanje kod podataka

**Tabela 3. Deskriptivne mjere (dobit 2017.)**

N	Valid	15
	Missing	0
	<b>Mean</b>	459.744,20
	<b>Median</b>	96.761,00
	<b>Std. Deviation</b>	743.440,07
	<b>Minimum</b>	14.910,00
	<b>Maximum</b>	2.482.16600

Izvor: Kalkulacija autora

Ako uporedimo apsolutne iznose dobiti u dva uzastopna perioda, može se primjetiti da postoje razlike. Kako nije normalna raspodjela, a i uzorak je mali, preporuka je da se koristi neki od neparametarskih testova za zavisne uzorke. U našem slučaju, to je Wilcoxonov test, što je prikazano u tabeli ispod.

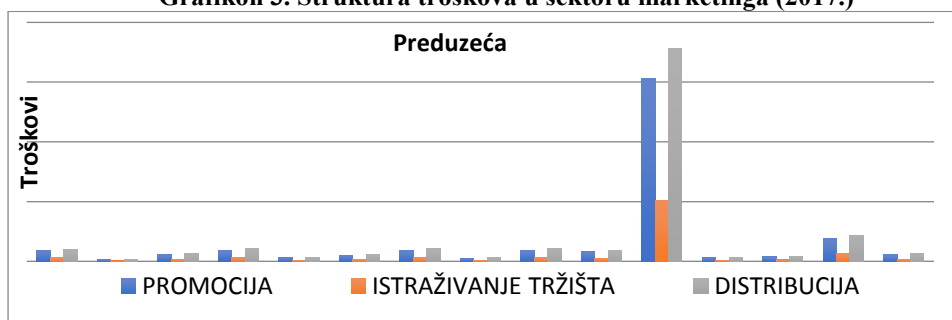
**Tabela 4. Neparametarski test (Wilcoxon)**

Dobit		Broj	Prosječan rang	Suma rangova
2016. u odnosu na 2017. godinu	Negativni	3 <sup>a</sup>	7,33	22,00
	Pozitivni	12 <sup>b</sup>	8,17	98,00
	Rep	0 <sup>c</sup>		
	Ukupno	15		
<b>Z value = -2,158</b>	<b>p - value = 0,031(&lt;0,05)</b>			

Izvor: Kalkulacija autora u softveru SPSS Statistics

Treba napomenuti da je udio ukupnih troškova sektora marketinga prepolovljen u 2017. godini.

**Grafikon 3. Struktura troškova u sektoru marketinga (2017.)**



Izvor: Kalkulacija autora

Kretanje pokazatelja u navedene dvije godine je u najvećem broju slučajeva povezano (korelisano), što se vidi u narednoj tabeli.

**Tabela 5. Korelaciona analiza pokazatelja**

	<b>Pokazatelj</b>	<b>Broj</b>	<b>Koeficijent</b>	<b>p – vrijednost</b>
Pair 1	Obrtna imovina / kratkoročne obveze 2017 i Obrtna imovina / kratkoročne obveze 2016	30	,699	,000
Pair 2	Obrtna imovina bez zaliha / kratkoročne obveze 2017 i Obrtna imovina bez zaliha / kratkoročne obveze 2016	30	,828	,000
Pair 3	Gotovina / kratkoročne obveze 2017 i Gotovina / kratkoročne obveze 2016	30	,191	,312
Pair 4	Ukupni prihodi / ukupni rashodi 2017 i Ukupni prihodi / ukupni rashodi 2016	30	,745	,000
Pair 5	Poslovni prihodi / poslovni rashodi 2017 i Poslovni prihodi / poslovni rashodi 2016	30	,998	,000
Pair 6	Prihodi od kamata / rashodi od kamata 2017 i Prihodi od kamata / rashodi od kamata 2016	30	,078	,680
Pair 7	Udio prosječnih obrtnih sredstava u prihodima od prodaje u 2017 i Udio prosječnih obrtnih sredstava u prihodima od prodaje u 2016	30	,861	,000
Pair 8	Udio prosječnih ukupnih zaliha u prihodima od prodaje u 2017 i Udio prosječnih ukupnih zaliha u prihodima od prodaje u 2016	30	,914	,000
Pair 9	Udio prosječnih zaliha robe u prihodima od prodaje u 2017 i Udio prosječnih zaliha robe u prihodima od prodaje u 2016	30	,590	,001
Pair 10	ACID test 2016 i ACID test 2017	30	,537	,002
Pair 11	Procenat pokrića stalnih zaliha obrtnim fondom 2016 i Procenat pokrića stalnih zaliha obrtnim fondom 2017	30	-,978	,000

Svaki od ovih stanovišta imaju svoje sastavne dijelove (pokazatelje), koje pratimo tako što analiziramo razliku u evidentiranim rezultatima za 2016. i 2017. godinu, kao i analizom deskriptivnih mjera. Na osnovu pokazatelja zaključujemo da je primjena outsourcinga imala direktan uticaj na ostvarivnje pozitivnih poslovnih rezultata preduzeća koja su učestvovala u procesu provođenja parcijalnog resurstruktiranja čime je potvrđena osnovna hipoteza ovog rada.

## ZAKLJUČAK

Empirijska istraživanja korporativnog restrukturiranja su brojna ali su, u najvećoj mjeri, istraživanja parcijalnog karaktera. Istraživanja se usredsređuju uglavnom na posmatranje pojedinih efekata pojedinih tehnika restrukturiranja, dok su istraživanja koja se bave kombinacijom tehnika ili celokupnim procesom restrukturiranja i njihovim efektima relativno malobrojna. Rijetko je zastupljeno razmatranje uklopljenosti odabranih tehnika restrukturiranja, i promjena koje iste proizvode, u kontekst ukupne korporativne strategije. Nekonkistentna klasifikacija tehnika restrukturiranja, neprecizno definisane polazne pretpostavke i nekonkistentni zaključci relativno su česti u istraživanjima u ovoj oblasti. U određenom broju radova restrukturiranje se vezuje isključivo za loše performanse preduzeća. U malom broju radova se razmatra početak procesa restrukturiranja - iniciranje restrukturiranja, a u

većini samo konačni ishodi restrukturiranja. Zaključci različitih autora u pogledu istog efekta iste tehnike restrukturiranja, nerijetko su dijametralno suprotni, lako postoji nada da će protokom vremena i na bazi raspolaganja sa više podataka doći do boljeg razumijevanja ove problematike, istovremeno je prisutna i sumnja da će se opšteprihvaćena i univerzalna teorija restrukturiranja ikada razviti, budući da je restrukturiranje kompleksan, višeslojan i, prvenstveno, izuzetno heterogen fenomen. Primjenom klaster analize (analize grupisanja) smo vidjeli da je za neka od preduzeća, koja su ušla u proces restrukturiranja, bolje da samostalno imaju sektore marketinga (outsourcing je skuplja varijanta), dok za druge nije. Osim toga, važno je imati u vidu da tu podjelu treba shvatiti sa rezervom, jer izbor outsourcinga ne mora da bude opcija za svaki sektor, što znači da preduzeća mogu kombinirati (neke sektore samostalno, a neke pomoću eksternog partnera). Do ovih zaključaka se došlo primjenom adekvatne analize, što znači da izbor oblika restrukturiranja preduzeća ili njegovih dijelova nije univerzalan. Organizacijska struktura preduzeća izborom oblika restrukturiranja značajno će se izmijeniti. Primjenom outsourcinga preduzeće će nužno isključiti određeni dio iz organizacijske strukture i prenijeti na druga preduzeća koja će taj posao obaviti brže, bolje i jeftinije od preduzeća koje je nosilac aktivnosti. Ona preduzeća koja su izabrala da isključe istraživanje tržišta, promociju i distribuciju značajno će imati izmjenjenu organizacijsku strukturu. U tom slučaju organizacijska struktura je postala fleksibilnija što se u konačnom odrazilo na rezultate koje preduzeće postiže. Uz sva ograničenja u dostupnosti podataka navedeni rezultati ukazuju da postoji visoka povezanost između ovih procesa. Na temelju rezultata u ovom radu utvrđeno je da primjena outsourcinga ima direktan uticaj na ostvarivnje pozitivnih poslovnih rezultata preduzeća koja su u procesu provođenja parcijalnog resurstrukturiranja. Buduća istraživanja interakcije ovih pojedinačnih procesa mogla bi se odnositi na pokušaj procjenjivanja važnosti i uticaja pojedinačnih informacija iz finansijske analize i finansijskog due diligencea na izbor oblika restrukturiranja i uspješnost poslovanja.

## **BIBLIOGRAFIJA**

1. Walker, I. (1990): *Strategic Restructuring: A Critical Requirement in the Search for Corporate Potential*, New York: McGraw-Hill
2. Wriston, W. B. (1990) *The State of American Management*, Harvard Business Review. Jan-feb.
3. Drucker, P. (2000): *Managing for the Future*, New York: Prentice Hall
4. Crum, R. L., Goldberg, I. (1998): *Restructuring and managing the enterprise in transition*, Washington: World Bank
5. Gilson, S. C. (2010): *Creating Value Through Corporate Restructuring: Case Studies in Bankruptcies, Buyouts and Breakups*, Boston: John-Wiley & Sons
6. Buble, M., Kulović, Dž., Kuzman, S. (2010): *Due diligence i procjena vrijednosti preduzeća*, Sarajevo: Kemigrafika
7. Erić, D., Stošić, I. (2013): *Korporativno restrukturiranje*, Beograd: Čigoja
8. Samaras, A. H. (2004): *Corporate Restructuring – An Overview*, New York: Pytheas
9. Bradowski, J. (1991): *Restructuring is a continuous process*, Long Range Planning
10. Wruck, K. (1990): *Financial Distress, Reorganization and Organization Efficiency*, Journal of Financial Economics, Vol. 27., No. 1.

11. Bowman, E. (1999): When Does Restructuring Improve Economic Performance?, California Management Review, Vol. 41., No. 2
12. Singh, H. (1993): Challenge in Researching Corporate Restructuring, Journal of Management Studies, Vol. 30., No. 1.
13. Coopeland, T. (1996): Exchange Offers and Stock Swaps – New Evidence, Financial Management, Vol. 20., No. 2.
14. Jančićević, N. (2008): Upravljanje organizacionim promjenama, Beograd: Ekonomski fakultet
15. Hayes, R. H., Wheelwright, S. C., Clark, K. B. (1988): Dynamic Manufacturing, Creating the Learning Organization, New York: The Free Press
16. Petković, M., Jančićević, N., Bogičević, B. (2008): Organizacija: teorije, strukture, ponašanje, Beograd: Ekonomski fakultet
17. Howson, P. (2008): Due diligence, Zagreb: Masmedia
18. Hadžiahmetović, Z., Softić, S., Kulović, Dž. (2008): Organizacija: teorije, strukture, ponašanje, Sarajevo: Ekonomski fakultet
19. Damodoran, E. (2012): Damodoran o valuaciji, Zagreb: Mate
20. Todorović, M. (2009): Poslovno i finansijsko restrukturiranje preduzeća, Beograd: Ekonomski fakultet
21. Koletnik, F. (1991): Koliko je vrijedno poduzeće?, Zagreb: Informator
22. Mahmutović, H., Kulović, Dž. (2010): Upravljanje preduzećem, Beograd: Data Status
23. Krstić, B., Rađenović, T. (2017): Radnici znanja - humani kapital u funkciji uvećanja intelektualnog potencijala i performansi preduzeća, Ekonomski izazovi, Godina 6, broj 12.

## RESUME

Empirical researches of corporate restructuring are numerous but are, to a large extent, partial character research. Research focuses mainly on the observation of individual effects of particular restructuring techniques, while research dealing with a combination of techniques or the entire process of restructuring and their effects is relatively small. There is rarely a consideration of the incorporation of selected restructuring techniques, and the changes that they produce, into the context of the overall corporate strategy. The inconsistent classification of restructuring techniques, inaccurately defined starting assumptions and inconsistent conclusions are relatively frequent in research in this field. In a certain number of works, restructuring is associated exclusively with poor performance of the company. In a small number of papers, the beginning of the restructuring process is considered - the initiation of restructuring, and in most cases only the final outcomes of the restructuring. The conclusions of various authors regarding the same effect of the same restructuring technique are often diametrically opposed, there is little hope that the flow of time and the availability of more data will lead to a better understanding of this problem, while at the same time there is a suspicion that the universally accepted and universal theory of restructuring ever developed, since restructuring is a complex, multi-layered and, primarily, extremely heterogeneous phenomenon.

Using cluster analysis (cluster analysis), we saw that for some of the companies that entered the restructuring process, they would have better own marketing sectors (outsourcing is more expensive), while others do not. In addition, it is important to



keep in mind that this division needs to be understood with the reserve, because the choice of outsourcing does not have to be an option for each sector, which means that companies can combine (some sectors independently, and some with the help of an external partner). These conclusions came about using an adequate analysis, which means that the choice of forms of restructuring of the company or its parts is not universal. The organizational structure of the company by choosing the type of restructuring will significantly change. By applying outsourcing, the company will necessarily exclude a certain part of the organizational structure and transfer it to other companies that will do the job faster, better and cheaper than the company that carries the activity. Those companies that have chosen to exclude market research, promotion and distribution will significantly have a changed organizational structure. In this case, the organizational structure became more flexible, which ultimately reflected on the results that the company achieved. With all the limitations in the availability of data, the results indicated indicate that there is a high degree of correlation between these processes. Based on the results in this paper, it has been established that the use of outsourcing has a direct impact on the achievement of the positive business results of the female employees who are in the process of partial resuscitation. Future research into the interaction of these individual processes could refer to an attempt to assess the importance and impact of individual information from financial analysis and financial due diligence on the choice of restructuring forms and business success.