ULOGA MENADŽMENTA U AKVIZICIJSKOM PROCESU PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI

Faruk Hadžić

Univerzitet modernih znanosti – CKM,

Mostar, BiH

faruk.hadzic01@gmail.com

Aldijana Bunjak

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Ljubljani,

Ljubljana, Slovenija

b.aldijana@hotmail.com

Apstrakt

Akvizicije predstavljaju jedan od mogućih načina eksternog rasta preduzeća u vremenu svjetske globalizacije, koje daju šansu brzog i efikasnog prilagođavanja okruženju, pozicioniraju, konkurentnosti, te privlačnosti za investicije. Fokus rada predstavlja uloga menadžmenta u akvizicijskom procesu preduzeća u Bosni i Hercegovini, koja se reflektuje kroz jasnu viziju, uključenost u dijalog sa zaposlenima, analizi akvizicijskog procesa i načina provođenja organizacijskih promjena. Dobar menadžment može poboljšati performanse preduzeća, u velikoj mjeri uticati na (ne)spvođenje promjena spajanja/pripajanja kroz ključne funkcije koje rezultiraju uspješnijim ili lošijim poslovanjem u odnosu na predakvizicijski period. Doprinos se ogleda u pružanju preporuka menadžmentu za unapređenje uspješnosti akvizicijskih procesa preduzeća u Bosni i Hercegovini.

Ključne riječi: menadžment, akvizicije, promjene, preduzeća.

THE ROLE OF MANAGEMENT IN ACQUISITION'S PROCESS OF ENTERPRISES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Abstract

Acquisitions present one of the possible ways of external growth of enterprises in the time of globalization, which are giving the chance for quickly and effectively adapting to the environment, positioning, competitiveness and attractiveness for investments. Paper is focused on the role of management in acquisition's process of enterprises in Bosnia and Herzegovina, which is reflected through clear vision, engagement of management in dialogue with employees, analysing of acquisition's process and they way of implementing organizational changes. Good management could improve performance of enterprises, also by large extent, management could affect (un) implementation of merging and unmerging changes through the key functions which are resulting with more successful or worse operations than acquisition's period. Contribution is reflected in providing recommendations to the management for improving success of acquisitions in Bosnia and Herzegovina.

Keywords: management, acquisitions, changes, enterprises.

JEL codes: G34

UVOD

Prema definiciji osnovu akvizicijskog procesa predstavlja preuzimanje upravljačkih prava i kontrole nad imovinom kao i poslovanjem drugog preduzeća. Jedan od motiva ulaženja preduzeća u proces transformacije (Kalač, Elfić, i Martinović, 2012), spajanja i pripajanja jeste i korist od menadžerskog efekta koji se ogleda kroz sposobnost menadžerske ekipe i ljudskog kapitala preduzeća. U procesnom pristupu akvizicijama ističe se uloga i važnost kvalitetnog upravljanja akvizicijskim procesom. U skladu sa razvojnim planovima, kada se preduzeće odluči za neorganski rast, ono kreće u potragu za preduzećem koje uz potrebnu stratešku uskladnost ima i visok stepen organizacijske usklađenosti, kako bi što uspješnije ostvarilo postavljene ciljeve odnosno akvizicijske rezultate. Akvizicija zahtijeva promjenu organizacijskih vrijednosti, organizacijske klime i menadžerskog stila, konkretnije promjenu dotadašnjeg direktora, članova uprave i rukovodilaca, što znači potpuno ili djelimično prilagođavanje u odnosu na rad i život organizacije do tada (Eskić, Barbić, Kulović, i Kuzman, 2018). U uslovima takvog snažnog preokreta neminovno dolazi do brojnih sukoba, ne prihvatanja i otpora promjenama.

U savremenoj literaturi nalaze se različite škole mišljenja u odnosu na fenomen sticanja i spajanja preduzeća. Kroz historiju akvizicije se istražuju s različitih polazišta: finansijskog, procesnog, strateškog, upravljanja ljudskim resursima te ekonomike i legislative. Tako su se tokom vremena razvile različite teorije, koje objašnjavaju zašto se preduzeća preuzimaju, spajaju i pripajaju; koji su rezultati tih procesa i kako ih je najbolje organizovati da bi se učesnici zaštitili od neuspjeha. Kako se pojam akvizicija veoma često spominje u teoriji i praksi, važno je istaknuti da nalazimo veliki broj i različitosti u ovim definicijama. Različiti autori daju različite definicije spajanja i pripajanja preduzeća, a u najširem smislu akvizicija preduzeća označava svako sticanje drugog preduzeća ili značajnog udjela u vlasničkoj glavnici drugog preduzeća od strane tzv. akvizicijskog preduzeća (Bertoncel, 2006). Pojedine definicije akvizicija naglašavaju organizacijski aspekt, dok pojedine ističu značenje pregovaračkog procesa u organizacijama (Weston, 2001). Također, sa druge strane postoje definicije prema kojima akvizicije ističu komplementarnost dva preduzeća i sam proces učenja (Morris, 1995). U literaturi razlikujemo autore koji su istraživali fenomen akvizicija sa aspekta događaja na tržištu kapitala odnosno koji su istraživali različite vrste akvizicija i stvaranje vrijednosti (Buckley, 2002). Takođe, razlikujemo autore koji su istraživali akvizicijski proces i stvaranje vrijednosti (Copeland, 1996). Druga strategijska škola istražuje fenomen akvizicija prema djelovanju na pojedinačna preduzeća, predstavljaju (Habcek, 2002). Treća škola organizacije i organizacijskog ponašanja se usredotočila na uticaj akvizicija na osobe odnosno na individue, zaposlenike, menadžere (Cameron, 1999). Četvrta procesna škola istraživala je fenomen akvizicija s aspekta upravljanja procesima, s posebnim naglaskom na integracijsku fazu u funkciji ostvarivanja strateških ciljeva (Harding, 2002).

Važno je napomenuti da je literatura o akvizicijama pretežno usmjerena na stratešku analizu i pregovaranje tokom predakvizicijskog perioda, a takođe je usmjerena na analizu i značaj usklađenosti strategija između preduzeća koje preuzima i preduzeća

koje se preuzima (Umihanić, 2009). Ova usklađenost strategija se odnosi na usklađenost ciljeva preduzeća koje pripaja i ciljnog preduzeća. Da bi neko preduzeće bilo pripojeno, treba da doprinosi ostvarenju ciljeva preduzeća koje pripaja, mora da uvećava ili komplementira strategiju tog preduzeća. Rezultati empirijskog istraživanja, koji će biti predstavljeni u radu su dio velikog istraživačkog projekta provedenog u Bosni i Hercegovini, i objavljeni su u magistarskom radu, a takođe predstavljaju alternative i preporuke za dalji razvoj akvizicijskih procesa preduzeća u Bosni i Hercegovini (Bunjak, 2013).

KARAKTERISTIKE MENADŽMENTA U AKVIZICIJSKOM PROCESU

Važno je primjetiti da istraživači različito pristupaju akvizicijskom procesu, zavisno od područja vlastitog interesa, pa tako svakoj od akvizicijskih faza posvećuju više ili manje pažnje. Istraživači upravljanja ljudskim resursima ističu postakvizicijsku fazu integracije, dok istraživači strateškog upravljanja više pažnje daju fazi prije sklapanja akvizicije. Pravnici su usredotočeni na pravni aspekt poslovne kombinacije, a finansijski analitičari na reakcije tržišta kapitala nakon objave transakcije. Razlog tome je u želji da se najvažniji, te različiti događaji i aktivnosti u svakoj fazi akvizicijskog procesa bolje upoznaju, te da se u novim transakcijama bolje upravlja cjelokupnim akvizicijskim procesom. Međutim, akvizicijski proces nije samo integracija dva preduzeća nego i složeniji proces (Muković, 2015), koji počinje odabirom ciljanog preduzeća i nastavlja se inicijalnim kontaktom između dva preduzeća, a zapravo je teško reći kada završava svaka od faza akvizicijskog procesa (slika 1). Najčešće se u praksi preduzeća ističu tri faze akvizicijskog procesa i to: inicijalna faza, transakcijska faza i faza integracije (Rezaee, 2001).

Slika 1 Faze integracijskog procesa

Izvor: Rezaee, 2001

Prva faza akvizicijskog procesa nazvana je – odabir ciljanog preduzeća. Da bi se ostvario cilj te faze akvizicijskog procesa (odabir ciljnog preduzeća), potrebno je: odrediti akvizicijsku strategiju, izraditi i prihvatiti plan provođenja

akvizicije, pokrenuti proces potrage za ciljem preuzimanja, odabrati najbolje kandidate i napraviti njihovu listu. Nakon toga potrebno je uspostaviti kontakte s najboljim kandidatima i nastaviti prikupljati informacije o njima. Nakon toga analiziraju se prikupljeni podaci i određuje se vrijednost svakog kandidata (Krstić i Rađenović, 2017). Sa tako pripremljenim podlogama mogu se pokrenuti pregovori s kandidatima, a nakon toga donositi konačne odluke o izboru preduzeća cilja sticanja ili spajanja. Da bi ostvarili planirane akvizicijske ciljeve, preuzimatelji prije stjecanja vlasničkih i upravljačkih prava nastavljaju aktivnosti koje će im olakšati postakvizicijsko upravljanje preduzećem. Za ostvarivanje ciljeva druge faze akvizicijskog procesa prikupljaju dodatne informacije o ciljanom preduzeću, istražuju različite mogućnosti o načinu sklapanja transakcije i o adekvatno računovodstvenom tretmanu transakcije. Paralelno sa opisanim aktivnostima nastavlja se raditi i na razvoju poslovnog plana za razdoblje nakon sklapanja transakcije. Sa ovim aktivnostima paralelno se radi i na konačnom usklađivanju potrebnih detalja ugovora o stjecanju ili spajanju preduzeća. Kvalitetna priprema i sastavljanje konačnog ugovora o postakvizicijskoj fazi omogućit će kvalitetnije, brže i jeftinije ostvarivanje postavljenih akvizicijskih ciljeva. Nakon potpisivanja ugovora o stjecanju ili spajanju dvaju preduzeća slijedi faza integracije (razdoblje tranzicije), koja tokom pripreme akvizicijskog sporazuma i ugovora treba biti planirana i kvalitetno pripremljena. Samo kvalitetno pripremljen plan integracije može biti adekvatna podloga za uspješno provođenje integracije. Bez plana provođenja integracije dva preduzeća, vrlo je vjerovatno da će akvizicija zbog brojnih rizika i problema biti neuspješna. Akvizicijski proces završava fazom integracije. Među važnijim zadacima i aktivnostima pripreme za fazu integracije su odluke o imenovanju odgovornih osoba za proces integracije, zatim izrada komunikacijskog plana, uspostavljanje jedinstvene organizacijske strukture spojenih preduzeća, donošenje odluka o potrebnim promjenama i procjena njihovih efekata, te plan integracije. Uz to, prije i neposredno prije integracije potrebno je planom integracije utvrditi reviziju procesa integracije, provođenje finansijske analize rezultata integracije i ostvarivanje postavljenih kvantitativnih i kvalitativnih ciljeva akvizicijskog projekta. Cilj je da se uporede ostvareni i planirani rezultati, uoče greške i poboljša upravljanje budućim akvizicijskim procesima.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je provedeno na teritoriji Bosne i Hercegovine, godina 2012., a osnovni skup su predstavljala preduzeća koja su učestvovala u procesu akvizicija bez obzira na to da li su oba ili samo jedno preduzeće iz Bosne i Hercegovine. Uzorak je višestruko stratificiran kako bi osigurao reprezentativnost rezultata istraživanja za područje cijele Bosne i Hercegovine. Ispitanici u našem istraživanju su menadžeri kompanija ili direktori preduzeća. Uzorak na kojem je provedeno empirijsko istraživanje obuhvatao je 30 preduzeća. U razdoblju koje je predviđeno za povrat upitnika vraćeno je 17 popunjenih upitnika što predstavlja stopu povrata od 56,67%.

Imajući u vidu osjetljivost analiziranih fenomena i kompleksnost analize, navedena stopa povrata upitnika je prihvatljiva. Kompleksnost analize se ogleda u tome da su u istraživanje uključena samo ona preduzeća kod kojih je proteklo tri godine od preuzimanja. Dodatni kriterij se odnosio na zahtjev da je ispitanik (predsjednik ili član uprave) trebao biti uključen u proces preuzimanja i upoznat sa aktivnostima preuzimanja, te zaposlen u preuzetom preduzeću najmanje 5 godina ako bi mogao identificirati i procijeniti promjene koje su se dogodile nakon preuzimanja preduzeća. Za potrebe primarnog istraživanja ovog magistarskog rada korištene su metode analize, sinteze, komparacije, indukcije i dedukcije te deskripcije, a prikupljeni podaci su obrađeni i sređeni putem MS programa "Excel 2010" i statističkog programa "SPSS 20". Empirijsko istraživanje provedeno je na bosanskohercegovačkim preduzećima koja su preuzeta od stranih i/ili domaćih investitora. Agencija za unapređenje stranih investicija u Bosni i Hercegovini – FIPA je za svrhu istraživanja magistarskog rada uzeta kao baza podataka preuzetih preduzeća.

3. INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Rezultate empirijskog istraživanja zasnovane na pokazateljima iz anketnih upitnika popunjenih od preduzeća koja su prošla kroz akvizicijski proces u Bosni i Hercegovini ćemo detaljno elaborirati u ovom dijelu rada.

Kako je predviđeno empirijskim istraživanjem, najveći broj ispitanika prema pozicijama u analiziranim preduzećima, koja su prošla akvizicijski proces, čine direktori (82,4%), zatim menadžeri (11,8%) i šefovi (5,9%), što je i prikazano tabelom 1. i grafikonom 1.:

Tabela 1 Analiza ispitanika prema poziciji u preduzeću

	Frekvencija	Procenat (%)	Validni procenat (%)	Kumulativni procenat (%)
Direktor	14	82,4	82,4	82,4
Menadžer	2	11,8	11,8	94,1
Šef	1	5,9	5,9	100,0
Ukupno	17	100,0	100,0	

Grafikon 1 Analiza ispitanika prema poziciji u preduzeću *Izvor: Bunjak, 2013*

Rezultatima empirijskog istraživanja pokazuju da kada je u pitanju politika vođenja menadžmenta tj. stil vođenja, za posmatrana preduzeća možemo reći da se ipak radi više o autokratskom nego o demokratskom stilu vođenja menadžera (tabela 2. i grafikon 2.) Naime na pitanje: Menadžment u vašoj organizaciji ima politiku "otvorenih vrata"? slijede odgovori sa: ne slažem se (47,06%), u potpunosti se ne slažem (41,18%) i niti se slažem niti se ne slažem (11,76%):

Tabela 2 Stil vođenja menadžmenta

	Frekvencija	Procenat (%)	Validni procenat (%)	Kumulativni procenat (%)
U potpunosti se ne slažem i ne slažem se	7	41,2	41,2	41,2
Ne slažem se	8	47,1	47,1	88,2
Niti se slažem niti se ne slažem	2	11,8	11,8	100,0
Ukupno	17	100,0	100,0	

Grafikon 2 Stil vođenja menadžmenta *Izvor: Bunjak, 2013*

Na osnovu analiziranih podataka empirijskog istraživanja, zaključujemo da je uglavnom došlo do promjene vrhovnog menadžmenta ili barem ključnih ljudi unutar preduzeća što je rezultiralo i novom strategijom poslovanja u odnosu na period prije preuzimanja. Iz podataka slijedi da je novi menadžment radikalno promijenio strategiju u čak 14 preduzeća (82,35%) a tek u 3 preduzeća nije došlo do radikalne promijene strategije poslovanja preduzeća (17,65%) a kako je predstavljeno u tabeli 3. i grafikonom 3:

Tabela 3 Promjena strategije preduzeća nakon preuzimanja

	Frekvencija	Procenat (%)	Validni procenat (%)	Kumulativni procenat (%)
Novi menadžment je radikalno promijenio strategiju	14	82,4	82,4	82,4
Strategija je ostala ista kao i prije preuzimanja	3	17,6	17,6	100,00
Ukupno	17	100,0	100,0	

Grafikon 3 Promjena strategije preduzeća nakon preuzimanja *Izvor: Bunjak, 2013*

ZAKLJUČAK

U pojedinim preduzećima u Bosni i Hercegovini, a na osnovu analize provedenog empirijskog istraživanja primjećena su izvjesna odstupanja u vezi podudarnosti strategija i politike vodstva menadžmenta u predakvizicijskoj fazi, te se preporučuje veća pažnja u svrhu sprječavanja sukoba interesa strategija u postakvizicijskoj fazi kao i usmjerenost na postizanje što veće kompatibilnosti stila vođenja menadžmenta i upravljanja poslovnim procesima. Analizom rezultata empirijskog istraživanja utvrđeno je da, menadžeri nisu skloni poduzimanju većeg rizika i da ga uglavnom izbjegavaju, a proces preuzimanja zapravo velikim dijelom podrazumijeva ne samo preuzimanje preduzeća – mete nego i velikog rizika i odgovornosti, te bi menadžeri koji vode ovakav posao trebali biti dosta odlučniji, otvoreniji, spremniji profesionalci na krizne situacije u cilju postizanja dugoročnog dobra akvizicijskog procesa.

Pored istaknute važnosti proučavanja unutar preduzeća, akvizicije predstavljaju bitan dio strategije rasta koji omogućava preduzećima da ojačaju svoju tržišnu poziciju mnogo brže nego što je to moguće kada se odlučuju za interni rast. Na reprezentativnom uzorku je izvršeno empirijsko istraživanje, te je ustanovljena uloga menadžmenta u akvizicijskom procesu preduzeća u Bosni i Hercegovini. Na temelju

rezultata empirijskog istraživanja identificirane su prednosti i nedostaci menadžmenta u akvizicijskom procesu preduzeća u Bosni i Hercegovini.

Doprinos rada se ogleda u tome što će se rezultati empirijskog istraživanja koristiti kao baza podataka u budućim istraživanjima. Empirijskim rezultatima istraživanja i njihovoj prezentaciji posebnu pažnju trebaju posvetiti menadžeri, lideri i vlasnici koji upravljaju malim, srednjim i velikim preduzećima, a koja bi mogla ući u proces akvizicija u Bosni i Hercegovini.

BIBLIOGRAFIJA

1. Bahtijević-Šiber F., Sikavica P., Ploški-Vokić N. (2008), *Suvremeni menadžment, vještine, stavovi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
2. Bertonsel, A. (2006), *Akvizicije*. Zagreb: Narodne novine d.d.
3. Buckley, P. J. (2002), *International mergers and acquisition: a reader*. London: Thomson.
4. Bunjak, A. (2013), *Uticaj organizacijske kulture na uspješnost akvizicija u preduzećima u Bosni i Hercegovini*. Zenica: Ekonomski fakultet, Univerzitetu Zenici.
5. Cameron, S. K. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley Publishing Company.
6. Copeland, T. (1996), *Valuation: measuring and managing the value of companies*. New York: John Wiley & Sons.
7. Eskić, S., Barbić, G., Kulović, D., & Kuzman, S. (2018), Outsourcing implementation in the aim of partial restructuring of enterprises which generate negative business result. *Ekonomski izazovi*, 7(13), 92-108.
8. FIPA. (2012), www.fipa.gov.ba, preuzeto 17. April 2012
9. Habcek, M.M. (2002), *After the Merger: Seven Strategies for succesful Post-merger Integration*. Pearson Education Limited.
10. Harding D., R. S. (2002), *Preuzimanje i spajanje preduzeća*. Zagreb: Harvard Business School Press, Masmedia.
11. Kalač, B., Elfić, E., & Martinović, O. (2012), New paradigm of human resources. *Ekonomski izazovi*, 1(1), 29-39.
12. Krstić, B., & Rađenović, T. (2017), Knowledge workers: Human capital in the function of increasing intellectual potential and performances of enterprises. *Ekonomski izazovi*, 6(12), 1-11.
13. Morris M.J. (1995), *Mergers & Acquisitions: Bussines Strategies for Accountants*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
14. Muković, S. (2015), Managing organizational structure in order to optimize the business system. *Ekonomski izazovi*, 4(7), 122-134.
15. Novalija, S. (2010), *Poslovne kombinacije (merdžeri i akvizicije)*, Tuzla
16. Rezaee, Z. (2001), *Financial Institutions, Valuations, Mergers and Acquisitions – The Fair Value Approach*. New York: John Wiley & Sons.
17. Umihanić, B. (2009), *Karakteristike menadžerskog odlučivanja u ekonomiji znanja*. Časopis za ekonomiju i biznis, *Ekonomska revija*, broj 12, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli.
18. Weihrich H., Koontz H. (1994), *Menadžment, Mate*, Zagreb
19. Weston J.F., W. C. (2001), *Mergers and Acquisitons*. The McGraw-Hill Executive MBA Series.

RESUME

In some companies in Bosnia and Herzegovina, based on the analysis of the conducted empirical research, there were some discrepancies regarding the coherence of the strategies and policies of management leadership at the pre-acquisition stage, and more attention is recommended in order to prevent the conflict of interests of strategies in the post-acquisition phase as well as the focus on achieving the greater the compatibility of management style management and business process management. By analyzing the results of the empirical research, it has been found that managers are not prone to take more risk and that it is largely avoided, and the takeover process actually involves, in large part, not only the takeover of companies - targets but also great risks and responsibilities, so managers who conduct this kind of business should be quite more decisive, more open, more prolific professionals on crisis situations in order to achieve a long-term good acquisitions process.

In addition to the prominent importance of studying within a company, acquisitions represent an important part of the growth strategy that enables companies to strengthen their market position much faster than they can when deciding on internal growth. An empirical research was performed on a representative sample, and the role of management in the acquisitions process in Bosnia and Herzegovina was established. Based on the results of the empirical research, the advantages and disadvantages of management in the acquisition process of companies in Bosnia and Herzegovina were identified.

The contribution of work is reflected in the fact that the results of empirical research will be used as a database in future research. The empirical results of the research and their presentation should be given special attention to managers, leaders and owners who manage small, medium and large enterprises, which could enter the acquisition process in Bosnia and Herzegovina.