

mr Miloš Milutinović

Fakultet za finansije, bankarstvo i reviziju, ALFA BK Univerzitet, Beograd

dr Miljana Barjaktarević

Fakultet za finansije, bankarstvo i reviziju, ALFA BK Univerzitet, Beograd

ORGANIZACIONO RESTRUKTURIRANJE PREDUZEĆA U CILJU RACIONALIZACIJE I UNAPREDJENJA RADA I POSLOVANJA

Apstrakt

Organizaciono restrukturiranje je u teoriji i praksi menadžmenta, a naročito stratejskog menadžmenta bio jedan od prvih i najznačajnijih oblika transformacije preduzeća. To je posebno bilo prisutno u većim i složenijim preduzećima koja su imala razučenu organizacionu strukturu, različitice poslovne aktivnosti i funkcije, kao i veći broj nivoa upravljanja i odlučivanja. Primena ovog modela ima za cilj unapređenje organizacije, racionalizaciju procesa rada, unapređenje poslovanja, povećanje efikasnosti upravljanja i kontrola procesa rada, uvođenje novog sistema upravljanja kvalitetom (TQM, ISO standardi i sl.). U našim uslovima, unazad više od tri decenije – koliko traje proces privredne tranzicije srpske privrede, proces reorganizacije preduzeća postaje ne samo uobičajeni oblik restrukturiranja i transformacije preduzeća, već i način da se državna (bivša društvena) svojina privatizuje, a što je dobilo i zakonsku osnovu kroz različita zakonska rešenja. Organizaciono restrukturiranje je samo jedan od oblika i načina korporativnog restrukturiranja u krizi, pa čak i razvojnim uslovima i situacijama primenjuje se tržišno, proizvodno, finansijsko i drugi oblici restrukturiranje.

Ključne reči: organizacija, organizaciono restrukturiranje, korporativno restrukturiranje, krizni menadžment, finansijsko restrukturiranje.

Uvod

U praksi samo u poslednjoj deceniji tranzicije srpske privrede nekoliko stotina javnih - državnih preduzeća bilo je obuhvaćeno modelom organizacionog restrukturiranja sa idejom i ciljem da obezbede pozitivno poslovanje, ili da u suprotnom ako ne uspe ili se ne usvoji plan reorganizacije, odu u stečaj. Ovakvim načinom transformacije organizacije suštinski nije sproveden postupak poslovnog, odnosno korporativnog restrukturiranja, čiji bi samo jedan segment i postupak ozdravljenja preduzeća bilo i organizaciono restrukturiranje.

U ovom radu organizaciono restrukturiranje se posmatra upravo kao važan deo ukupnog procesa restrukturiranja koje pored promene organizacione strukture preduzeća, nivoa odlučivanja, broja organizacionih jedinica i sl., obuhvata i proizvodno-tehnološko, prodajno-marketinško i finansijsko restrukturiranje kao najvažniji segment u transformaciji organizacije.

Primena procesa organizacionog restrukturiranja u uslovima krize

Mere reorganizacije preduzeća u krizi mogu biti različite po svom sadržaju, formi i ciljevima, a one dobijaju na značaju u uslovima uspostavljanja kriznog menadžmenta kao odgovora na krizu, koji uz pomoć kratkoročnih ili dugoročnih metoda i tehnika savladavanja krize i unapređenja poslovanja dovode preduzeće do željenog nivoa.

Kod određenih autora, a naročito stranih model reorganizacije kao transformacioni model načina funkcionisanja i transformacije preduzeća, predstavlja sastavni deo ukupnog procesa restrukturiranja preduzeća kao jedan od oblika i metoda unapređenja poslovanja u predkriznim i kriznim uslovima.

Među osnovne mere reorganizacije u kriznim uslovima koje treba delimično ili u potpunosti da reše rastuće probleme krize, preduzeće preduzima različite korake i aktivnosti.

Vrlo često, među prvim merama reorganizacije je promena postojećeg menadžerskog tima, što ukazuje da se želi raskid sa postojećim sistemom upravljanja koji nije bio dorastao narastajućoj krizi u preduzeću.

Takođe, jedna od mera je i podela preduzeća na one delove koji imaju šansu za razvoj i one delove koji prave gubitke. Kao produžetak te aktivnosti dolazi do prodaje tih izdvojenih delova kako bi se smanjili gubici, a sa druge strane došlo do određenog finansijskog kapitala i poboljšanja gotovinskog toka.

U kriznim uslovima može doći i do pripajanja preduzeća drugim privrednim subjektima, pa čak i ključnim poveriocima u lancu nabavke i lancu

vrednosti. Među slične mere reorganizacije je i konverzija duga u osnovni kapital, tako da postojeća firma gubi svoju samostalnost u zavisnosti od veličine duga u odnosu na vrednost sopstvenog kapitala, a što zahteva novu reorganizaciju koju traži novi vlasnik ili suvlasnik.

Izmeštanje pojedinih poslovnih funkcija preduzeća na outsorsing firme takođe predstavlja metod reorganizacije.

Jedan od često korišćenih modela reorganizacije je smanjivanje širokog raspona upravljanja i velikog broja hijerarhijskih nivoa rukovođenja i odlučivanja čime se menja organizaciona struktura preduzeća. Najbolji i antologijski primer za takvu vrstu reorganizacije po nivoima rukovođenja (upravljanja) predstavlja Dženeral elektrik po dolasku Džeka Velča na mesto prvog čoveka GE.

Zatvaranje i likvidacija neprofitabilnih delova koji nisu bili prethodno prodati, smanjenje mreže predstavništava, racionalizacija distributivne mreže i sl., sve su to primeri racionalne reorganizacije preduzeća u krizi.

Jedan od novijih modela reorganizacije u kriznim uslovima je i razvoj internog preduzetništva gde se pojedini delovi preduzeća pod povoljnim uslovima ustupaju zaposlenima kao što su: radionice, manji pogoni, delovi logistike i transporta, delovi sektora usluga i službi unutar preduzeća pa čak i istraživanja i razvoja.

Generalno, šta utiče na organizaciono restrukturiranje? Postoji veliki broj faktora i uzroka.

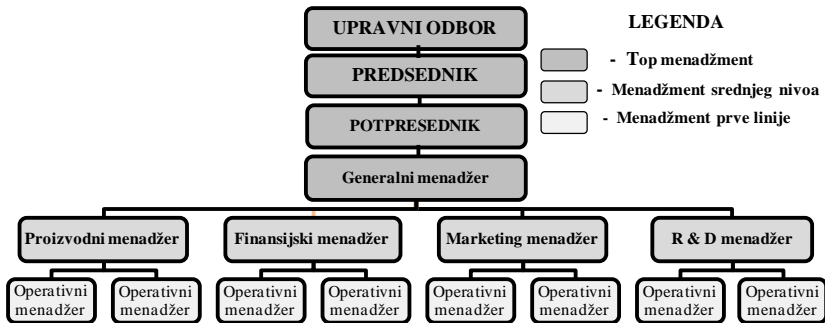
Organizaciono restrukturiranje odnosno organizaciona transformacija se vrši zbog promenjenih odnosa između organizacionih delova, smanjenja hijerarhije, distribucije autoriteta i odgovornosti, podele rada i dr.

Uvođenje tehnologije postaje bitan element koji utiče na način grupisanja ljudi u organizacione delove i redefinisane njihovih zadataka.

Preduzeće takođe ima potrebu promeni pojedine organizacione delove, uvede centralizaciju ili decentralizaciju, izvrši specijalizaciju postojećih delova organizacije, koordinaciju upravljanja u okviru organizacije posebno u uslovima negativnog poslovanja i centralizacije sistema finansijske kontrole.

Takođe i organizaciona kultura utiče na organizacione promene koje zahtevaju uspostavljanje novih odnosa, izmenjenog stila upravljanja i kulturnih vrednosti u preduzeću.

Najčešći model organizacione strukture u proizvodnim preduzećima u Srbiji prihvata model takozvane funkcionalne organizacije i upravljanja, a što se može videti na sledećoj šemi. Ređe se međutim koriste modeli projektne, matrične, mrežne ili hibridne organizacije.



Slika 1: Funkcionalni tip organizacije sa više organizacionih nivoa

Inače, ne postoji standardni i univerzalni model organizacione strukture koji bi važio za organizacije iz različitih oblasti (privrednih grana) i različitih veličina. Organizacione strukture se inače prilagođavaju u zavisnosti od grane, složenosti kompanije i strategije razvoja.

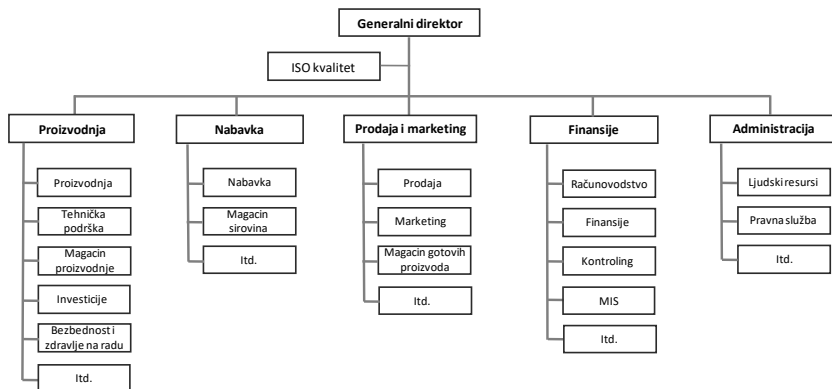
Ciljevi organizacionog restrukturiranja i projektovanje nove organizacione strukture mogu biti različiti. Najvažniji cilj je da se postojeća organizaciona struktura promeni i prilagodi drugim ciljevima kompleksnog i celog procesa restrukturiranja među kojima su formulisanje nove proizvodne strategije, inoviranje tehnološkog procesa, novog načina upravljanja i unutrašnje organizovanosti.

Osnovni principi i sadržaj organizacionog restrukturiranja sagledavaju se u sledećem:

- Uspostavljanje fleksibilne organizacione strukture koja kvalitetnije i brže reaguje na uticaj iz poslovnog okruženja, kao i da bude usmerena na ispunjavanje očekivanja potrošača.
- Da eliminisanjem brojnih neracionalnosti u postojećoj organizaciji dovede do unapređenja svih performansi preduzeća, pa i finansijskih rezultata.
- Stvaranje uslova za podizanje produktivnosti u organizacionim jedinicama i celini preduzeća, a što je usmereno prema iskorišćenosti kapaciteta, ali i angažovanja svih zaposlenih.
- Jedan od osnovnih ciljeva i principa organizacionog restrukturiranja je (i najčešće) smanjivanja broja hijerarhijskih nivoa odlučivanja, a u pravcu efikasnijeg procesa odlučivanja, smanjenja i eliminacije birokratizovane menadžerske administracije i dr.
- Prilagođavanje broja zaposlenih i ukupnih troškova radne snage u novoj organizaciji.

- Uspostavljanje novog načina komunikacije i koordinacije aktivnosti i horizontalno (između organizacionih jedinica) i vertikalno sa stanovišta sistema upravljanja i odlučivanja.
- Povećanje ukupne organizacione efikasnosti i efektivnosti i organizacionih jedinica i organizacije u celini.

Tipična organizaciona struktura bi, posle navedenih organizacionih promena i procesa restrukturiranja, izgledala ovako:



Slika 2: Organizaciona struktura posle navedenih organizacionih promena

Broj nivoa: koliko je ukupno hijerarhijskih nivoa unutar organizacije? Za proizvodne organizacije sa čak i nekoliko stotina zaposlenih, pet organizacionih nivoa je sasvim dovoljno: izvršni direktori, srednji-viši menadžment, srednji, niži menadžment i izvršioici. Neuporedivo je gore kada hijerarhija zapravo ne postoji, nego svi odgovaraju samo vlasniku-direktoru.¹

Na ovom modelu - organizacionoj šemi uočava se suštinska razlika i pristup između funkcionalne i ove nove organizacione strukture. Na prvi pogled je zadržana funkcionalna preduzeće, ali je ona drugačije restrukturirana. Umesto funkcionalnih direktora koji su na čelu sektora sada se menja način izvršnog rukovođenja i upravljanja i u prvi plan se ističu najznačajnije oblasti strateškog i operativnog upravljanja u proizvodnji, nabavci, prodaji, marketingu, finansijama i administraciji.

Svaka organizaciona struktura nije statična već je onda dinamička i promenljiva. Organizaciona struktura treba da bude i razvojno orjentisana uključujući neka područja koja su strateška za budućnost preduzeća.

¹ Mitrović, M., Kako restrukturirati kompaniju, Clio, Beograd, 2016, str. 85

Mnoga područja interne organizovanosti preduzeća su operativnog karaktera naročito u delovima organizacije koji su sporedni u odnosu na glavne delatnosti preduzeća. Neka od njih (delatnost organizacionih jedinica, funkcija i sl) mogu se transferisati u oblast autsorsinga, odnosno spoljnog snabdevanja, u čemu se postiže smanjenje sopstvenih troškova, neke funkcije se poveravaju profesionalnim agencijama.

Samo po sebi organizaciono restrukturiranje je deo šireg procesa promena. Jer ako je to najvažniji i jedini cilj – promena organizacione strukture, onda je dejstvo preduzetih mera za eliminisanje krize i dovođenje organizacije u normalno stanje malo ili nedovoljno.

U savremenim uslovima restrukturiranje preduzeća ima sve veći značaj jer u borbi sa krizom se moraju uključiti svi raspoloživi resursi kompanije, pošto svako zanemarivanje kriznih uslova latentnih ili evidentnih može dovesti kompaniju do katastrofe, odnosno likvidacije.

Kompleksno korporativno restrukturiranje

Korporativno restrukturiranje ili restrukturiranje organizacije – preduzeća, privrednog društva, kompanije i sl. je u savremenoj teoriji i praksi menadžmenta i strategijskog menadžmenta, a posebno u uslovima kriznog menadžmenta, jedan od najčešće korišćenih metoda i modela za ozdravljenje kompanije, njen povratak u zonu pozitivnog poslovanja, prevazilaženje poremećaja nastalih usled krize u radu i poslovanju organizacije i, konačno, dostizanje onog nivoa kompetentnosti i konkurentnosti kompanije koju ona želi ili može da ima.

Restrukturiranje se ne obavlja samo u kriznim situacijama, kada su simptomi krize uzeli maha i kada je nastupila nelikvidnost i nesolventnost preduzeća, već se može takođe koristiti i u razvojne svrhe, kada je kompanija dosegla određeni nivo svoje konkurentnosti, kada je taj nivo konkurentnosti zbog promena na tržištu ili tehnoloških promena već počeo da pokazuje znake posustajanja u odnosu na brzorazvijajuću konkurenciju na regionalnom ili globalnom nivou. Proces restrukturiranja trebalo bi da izmeni postojeću poslovnu i organizacionu infrastrukturu i da postojeći nivo konkurentnosti podigne na viši superiorniji nivo.

Profesor Milisavljević M. navodi više razloga zašto se preduzeća restrukturiraju, kao što su: da održe rast i povoljne finansijske rezultate (razvojno restrukturiranje), da se preduzeće vrati na bazično područje poslovanja, a da se liši sporednih i marginalnih delatnosti. Takođe, restrukturiranje se primenjuje u slučaju pada obima prodaje ili smanjenja

profita, ali i zbog promena na postojećem tržištu roba (pojava novih konkurenata, susptitucija proizvoda i sl).²

Pored navedenih razloga, restrukturiranje se može primeniti i kada je potrebno povećati efikasnost i efektivnost proizvodnih procesa, promenom tehnologije, a najčešće se primenjuje u uslovima rastuće nelikvidnosti i nesolventnosti preduzeća u odnosu na poverioce.

Organizaciono, odnosno korporativno restrukturiranje mora da uključi promenu najmanje tri elementa:

1. Strategije – ukoliko restrukturiranje nema strategijski pristup mogu dominirati operativni razlozi, što je vrlo verovatan put ka neuspehu ovih aktivnosti.
2. Strukture – aktivnosti na uspostavljanju nove ili promeni stare strukture.
3. Pozicije – (lanac vrednosti). Definicija restrukturiranja mora u sebi da sadrži i želju za promenom pozicije organizacije u smislu njenog poboljšanja i unapređenja.

Naš istaknuti teoretičar i praktičar procesa restrukturiranja profesor Erić navodi više oblika restrukturiranja:

- Strategijsko (upravljačko) restrukturiranje pre svega je orjentisano ka radikalnim izmenama u procesu upravljanja, stilu rukovođenja i sl.
- Finansijsko restrukturiranje ima za cilj optimiziranje upravljanja novčanim tokovima i unapređenje finansijske situacije u preduzeću.
- Organizaciono restrukturiranje obuhvata aktivnosti vezane za promene organizacionih struktura.
- Vlasničko restrukturiranje usmereno je ka radikalnim promenama u vlasničkoj strukturi, odnosno vezano je za probleme transfera vlasništva pravnim ili fizičkim licima.
- Tržišno restrukturiranje je najviše usmereno ka redefinisaju tržišta i pozicije na njemu.
- Proizvodno-tehnološko restrukturiranje podrazumeva izmenu tehničko-tehnološke strukture, otklanjanje „uskih grla“, modernizaciju opreme, unapređenje radne discipline.³

² Milisavljević M., Savremeni strategijski menadžment, Megatrend univerzitet, Beograd 2005., 299

³ Opširnije: Erić, D., Stošić, I., Korporativno restrukturiranje, Institut ekonomskih nauka i Beogradska bankarska akademija, Čigoja štampa, Beograd, 2013., str. 11-12.

Primeri organizacionog restrukturiranja iz konsultantske prakse

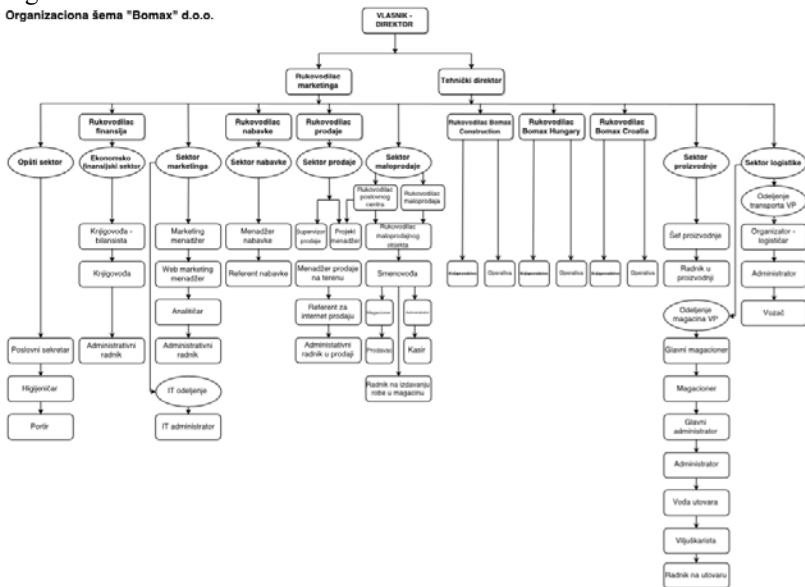
Iz konsultantske prakse u primeni organizacionog restrukturiranja navešće se primer uspešnog restrukturiranja u preduzeću „Bomax“ d.o.o. Bomax posluje u dva poslovna segmenta: uvoz, izvoz i distribucija građevinskih materijala i robe široke potrošnje (maloprodaja i veleprodaja).

U firmi ne postoji jasna podela posla po funkcijama kao i na operativnom nivou. Nivo srednjeg menadžmenta je definisan u određenim sektorima, ali nisu do kraja jasne linije odgovornosti i komunikacije. Takođe, na nivou top menadžmenta nije jasna podela odgovornosti po funkcijama i poslovnim procesima.

Glavno usko grlo poslovanja je protok informacija, nepostojanje dovoljno adekvatnih informacija oko tokova robe – porudžbine, isporuke, ostali tokovi kretanja robe.

Jedan od izvora zastoja u poslovanju je i informacioni sistem koji ne omogućava vezu između poslovnih jedinica i online uvid u stanje procesa i proizvoda, a što dovodi do usporavanja realizacije procesa i dupliranja poslova u vidu višestrukih unosa podataka. Takođe je ograničena mogućnost analitike.

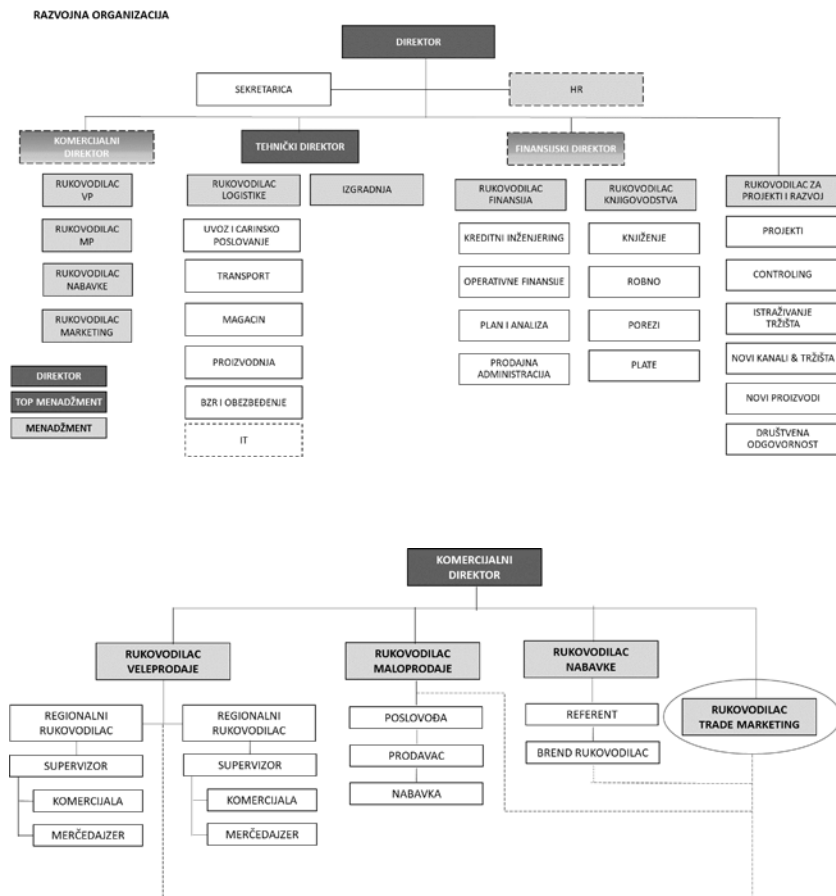
Organizaciona šema "Bomax" d.o.o.



Slika 3. Postojeća organizaciona struktura – pre reorganizacije

Takođe, pri postojećoj organizaciji nije bilo moguće pozicionirati firmu na tržištu Beograda koji je bio jedan od prioriteta u poslovnim ciljevima preduzeća Bomax.

Predložena je nova organizacija koja je jednostavnija, preglednija, funkcionalnija, razvojno orjentisana i sa manjim brojem nivoa upravljanja i odlučivanja.



Slika 4. Predložena je nova organizacija

Predlog nove organizacije podrazumeva jasnu podelu posla, podelu po poslovnim funkcijama i hijerarhiju. Organizacija je podeljena po poslovnim procesima, koji su grupisani u organizacione celine, a ne po firmama i tržištima (Subotica i Beograd).

Na čelu grupe i cele organizacije je pozicija generalnog direktora, koji je u isto vreme i vlasnik. Jasno su definisani hijerarhijski nivoi: top menadžment, srednji menadžment, operativni nivo. Top menadžment podrazumeva tri direktorske pozicije: komercijalnog direktora, tehničkog direktora i finansijskog direktora

Zaključak

Koji će se oblici restrukturiranja primeniti zavisi od organizacije do organizacije, odnosno u zavisnosti od vrste problema sa kojima se preduzeće susreće, posebno u kriznim uslovima. Nekada je dovoljno da se izvrši organizaciono i proizvodno restrukturiranje, a nekada je za to neophodno primeniti veći broj oblika restrukturiranja. U svakom slučaju finansijsko restrukturiranje daje za konačni ishod ozdravljenje finansijskog stanja u preduzeću. Sa druge strane, teško je samo primeniti finansijsko restrukturiranje, a da pre toga nisu izvršene različite promene u organizacionoj strukturi, menadžmentu organizacije, proizvodnom portfoliju, novom načinu prodaje i dr.

Organizaciono restrukturiranje preduzeća se primenjuje ne samo u kriznim situacijama već i kod promene vlasničke strukture. Nova uprava kroz ovaj model vrši strategiju zaokreta ka povećanju performansi preduzeća i povećanju njegove tržišne vrednosti. U svetu je čest slučaj da investicione kompanije ili fondovi kupuju preduzeća čija tržišna vrednost nije visoka u tom trenutku, vrše njihovo restrukturiranje radi povećanja njihove vrednosti i zatim na berzi prodaju to preduzeće praveći na taj način profit. Ovo je posebno značajno kada se organizaciono restrukturiranje čini u slučaju merđera (spajanja) i akvizija (pripajanja, kupovine) preduzeća.

U poslednjih nekoliko decenija postale su uobičajene poslovne strategije vezane za spajanje, pripajanje, preuzimanje i kupovinu preduzeća. Ovakve strateške odluke se donose iz više razloga, a u cilju sticanja konkurentске prednosti, održanja i razvoja postojeće konkurentске prednosti preduzeća, u cilju racionalizacije poslovnih aktivnosti i poslovanja organizacije, kao i eliminacije konkurenata na određenom nacionalnom tržištu, kupovine tržišta, ulaska na novo tržište i sl.

Literatura

1. Erić, D., Stošić, I., Korporativno restrukturiranje, Institut ekonomskih nauka i Beogradska bankarska akademija, Čigoja štampa, Beograd, 2013.
2. Janićijević N., Upravljanje organizacionim promenama, CID, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.
3. Mašić, B., Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
4. Milisavljević M., Savremeni strategijski menadžment, Megatrend univerzitet, Beograd 2005
5. Mitrović, M., Kako restrukturirati kompaniju, Clio, Beograd, 2016
6. Senić R., Lukić S., Krizni menadžment, Panevropski univerzitet za multidisciplinarnu i virtuelnu studiju Apeiron, Banjaluka, 2008.

Miloš Milutinović
Miljana Barjaktarević

ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING OF COMPANIES AS A MEANS OF RATIONALIZING AND IMPROVING WORK AND BUSINESS

Abstract

In both theory and practice of management (especially strategic management), organizational restructuring was one of the first and most important forms of corporate transformation. That was mainly the case with companies that were larger and more complex and had a dispersed organizational structure, different business activities and functions, as well as a greater number of levels of management and decision-making. The goal of applying this model is to improve organization and rationalize the work process. Moreover, it aims to improve operation, increase the efficiency of managing and controlling the work process, and implement a new system of quality management (TQM, ISO standards, etc). The economic transition of Serbia lasted over three decades. During that period, the process of reorganization was not only a typical means of restructuring and transforming a company, but also a way to privatize the state property (formerly social property), which got its legal basis through various legal decisions. Organizational restructuring is just one of many forms and methods of corporate restructuring in crisis. Additionally, even a developing company may utilize different forms of restructuring such as market, production, and financial restructuring.

Ključne reči: organization, organizational restructuring, corporate restructuring, crisis management, financial restructuring.

Introduction

In practice, the last decade of the Serbian economic transition alone has seen several hundred state (public) companies embrace the model of organizational restructuring in a bid to ensure a positive business trend. Conversely, if the attempt fails or a company rejects a plan of reorganization, it goes into liquidation. However, this was not a way of fully

carrying out operational or corporate restructuring, because organizational restructuring is just a step toward corporate rehabilitation.

This paper views organizational restructuring as a vital part of the restructuring process as a whole. Aside from changing the organizational structure of a company, its level of decision-making, and the number of its organizational units, organizational restructuring, as the most important segment of organizational transformation, also includes the restructuring of technology and production, sales and advertising, as well as financial restructuring.

The Application of organizational Restructuring in Times of Crisis

The measures of reorganizing a company in crisis may differ in their content, form, and goals. Additionally, these measures become increasingly important in the process of crisis management that serves to counter said crisis. The process should bring the company to the desired level through either short or long-term methods and techniques of overcoming crisis.

The model of reorganization as a transformational model of the way a company changes its mode of operation and goes through transformation is described by certain authors (especially foreign authors) as one of the ways and methods of improving a company's business in pre-crisis and crisis conditions.

A company takes different steps that serve as basic measures of reorganization, which should solve the growing crisis problems either partially or completely.

One of the first measures of reorganization that a company often takes is changing the current management team. That implies that the company wants to sever its ties with the current management system that could not cope with the growing crisis.

Another one of these measures is discerning between the parts that show potential for growth from those that are unprofitable. As an extension to this activity, the company sells the unprofitable parts to minimize its losses, as well as to raise its financial capital and improve cash flow.

During a crisis, the company can merge with other business entities. These can even be the company's major creditors in the supply chain, as well as the value chain. A debt-to-equity swap is a similar measure of

reorganization, where the existing company loses its independence based on its debt-to-equity ratio, an action that calls for reorganization as requested by the new owner or co-owner.

Outsourcing some of the company's business functions also represents a method of reorganization.

One of the often-used models of reorganization is narrowing down the wide scope of management and the great number of its hierarchical levels (i.e. downsizing), which then changes the organizational structure of a company. The prime example of that kind of management reorganization took place after Jack Welch had become the CEO of General Motors.

Closing down and liquidation of unprofitable parts that were previously not sold, reducing the branch network, and rationalizing the supply chain are all examples of rational organization in a crisis-ridden company.

One of the newer models of reorganization during crisis is the introduction of internal entrepreneurship where, under favourable conditions, employees take charge of certain parts of a company such as workshops, smaller divisions, parts of logistics and transport, parts of the service sector within the company, even research and development.

In general, what affects organizational restructuring? There is a great number of factors and causes at play.

Organizational restructuring (organizational transformation) happens due to a change in the relationship between organizational parts, reducing the hierarchy, distribution of authority and responsibility, labor division, and other reasons.

A company may also need to change certain organizational parts and become centralized or decentralized. Additionally, it may also carry out the specialization of its existing organizational parts, as well as management coordination, especially due to low work performance and the centralization of the financial control system.

Organizational culture also affects organizational changes that require establishing new relations, that is, a change in management style and cultural values within a company.

The model of organizational structure that manufacturing companies in Serbia use most often is the so-called functional organization and management model, shown in the chart below. However, the models of the project, matrix, network, or hybrid organizations are not used as often.

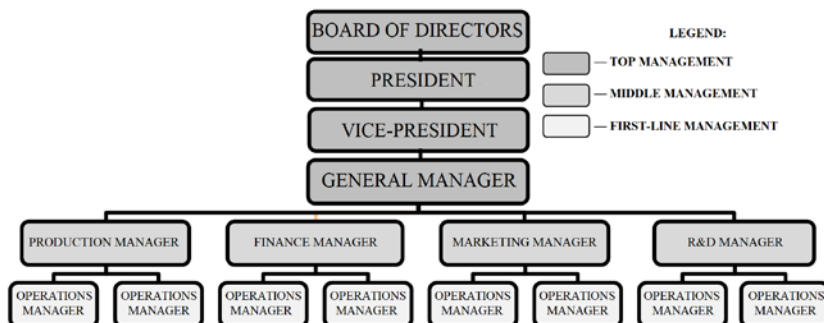


Figure 1: Functional organization chart with multiple organizational levels

In fact, there is no standard nor a universal model of organizational structure that would apply to organizations from different fields (industries) and of different sizes. Organizational structures usually adjust in accordance with the branch in question, the complexity of the company, and the development strategy.

The goals of organizational restructuring and establishing a new organizational structure may differ. Still, the ultimate goal is to change and adjust the existing organizational structure so that it keeps in line with the goals of the entire complex process of restructuring. These goals include formulating a new production strategy and innovating the technological process, as well as the new way of management and internal organization.

The main principles and content of organizational restructuring are reflected in the following goals:

- To establish a flexible organizational structure that reacts more quickly and effectively to the influence of the business environment and aims to fulfill consumer expectations.

- To improve the overall performance of the company, as well as its financial aspects, by eliminating countless irrationalities in the existing organization.
- To create the conditions necessary to raise the productivity of the organizational units and the company as a whole, which in turn increases not only capacity utilization, but employee engagement, as well.
- In most cases, to reduce the number of hierarchical levels of decision-making so that the process itself becomes more efficient, as well as reducing and eliminating bureaucratized management administrations, etc.
- To adjust the number of employees and the total workforce costs to the newly-established structure.
- To establish a new mode of communication and coordination of activities both horizontally (between organizational units) and vertically, from the viewpoint of the management and decision-making system.
- To increase general organizational efficiency and efficacy on both unit and company levels.

The chart below shows what a typical organizational structure would look like after having gone through the aforementioned organizational changes and the restructuring process:

As for the number of levels — how many levels are there in an organization? Even manufacturing organizations with several hundred employees could do with five organizational levels: general directors, upper-middle management, middle management, lower management, and agents. It is far worse when there is no hierarchy at all, but instead, everyone reports directly to the owner/CEO⁴.

⁴ Mitrović, M., Kako restrukturirati kompaniju, Clio, Belgrade, 2016, p. 85

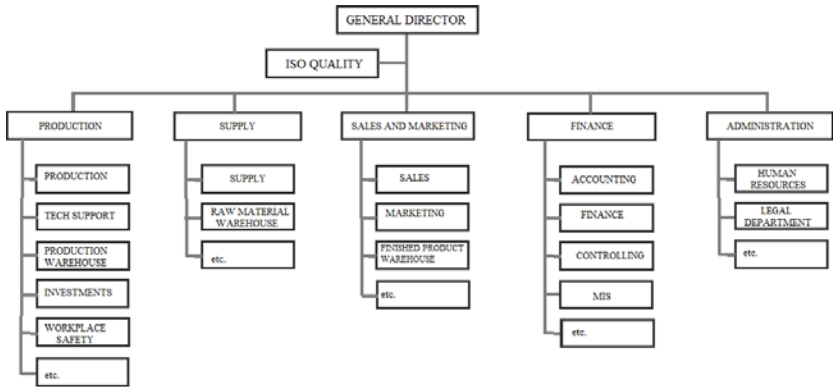


Figure 2: Organizational structure after the mentioned organizational changes

It is this model (organizational chart) that shows the main difference in the approach between the functional and this new organizational structure. At first glance, the functional organization is still present, but it is now differently structured. Instead of having chief executive officers as heads of the sector, a company now changes the way executive management functions. Namely, crucial areas of strategic and operational management are now in focus — production, supply, sales, marketing, finance, and administration.

Any organizational structure is thus not static but is instead dynamic and subject to change. An organized structure should also be development-oriented, including some areas that are of strategic importance for the future of a company.

Many parts of a company’s internal organization are operational, especially in those parts which are secondary to its main activity. The company may choose to outsource some of these functions in order to cut costs while putting others into the hands of professional agencies.

Organizational restructuring per se is part of a larger process of change. If changing the organizational structure is the most important (and only) goal, then the measures taken to overcome crisis and bring the organization back to normal have little to no impact.

In modern times, corporate restructuring is becoming ever more important, because a company must use the resources at its disposal to overcome crisis. Conversely, neglecting crisis symptoms, both hidden and obvious, might have disastrous consequences, such as bankruptcy.

Complex Corporate Restructuring

In modern theory and practice of strategic management, especially crisis management, corporate restructuring or organizational restructuring of any type of company is one of the most often used methods of corporate recovery. By employing this method, the company should go back to being a profitable business, overcome any problem that arose as a result of crisis, and finally, reach its desired level of competency and competitiveness.

Restructuring does not necessarily happen when crisis has already taken hold and the company is illiquid and insolvent. Instead, it can also play a role in a company's development, that is, if a company is at a certain level of competitiveness that is already falling behind its rapidly developing competition either regionally or globally, due to changes in market conditions or technology. The process should change the existing business and organizational structure and bring a company's competitiveness to a higher level.

Professor Momčilo Milosavljević lists several reasons for corporate restructuring, such as maintaining growth and favorable financial results (developmental restructuring), going back to the main area of operation while getting rid of secondary (marginal) activities. Moreover, restructuring may take place in the event of declining sales or profit. Additionally, any changes in the existing market, such as newly-emerged competitors or product substitution and the like, are also a reason for restructuring⁵.

Aside from the aforementioned reasons, restructuring may also happen in a bid to increase the efficacy and efficiency of the manufacturing processes by changing certain technological aspects. Most often, restructuring happens when a company is unable to meet the financial obligations with respect to its creditors, i.e. when it becomes illiquid and insolvent.

Organizational or corporate restructuring needs to include changing at least three elements:

⁵ Milisavljević M., Savremeni strategijski menadžment, Megatrend univerzitet, Belgrade, 2005., p. 299

1. Strategy — if restructuring does not have a strategic approach, operational reasons may prevail, which makes it highly likely for these activities to fail.
2. Structure — activities leading to establishing a new structure or changing the old one.
3. Positions (value chain) — the definition of restructuring has to include a will to change the position of an organization as a means of improvement and advancement.

Professor Erić, a prominent Serbian theorist and practitioner of the restructuring process lists multiple models of restructuring:

- Strategic (management) restructuring is, above all, oriented toward making radical changes in a company's management, administration, etc.
- Financial restructuring aims to optimize a company's financial management, as well as improve its financial standing.
- Organizational restructuring encompasses activities related to changing a company's organizational structures.
- Ownership restructuring is geared towards making radical changes in a company's ownership structure, that is, it deals with the issues of ownership transfer to either a legal or natural person.
- Market restructuring mainly focuses on redefining the market and where the company stands in relation to it.
- Production/Technological restructuring implies changing a company's technological structure, getting rid of bottlenecks, equipment modernization, and improvement of the workplace discipline⁶

Examples of Organizational Restructuring in Business Consultant Practice

As far as practical examples of organizational restructuring are concerned, this work will focus on the case of successful restructuring within Bomax LLC. The company's business is divided into two segments. The first is the import, export, and distribution of construction material, while the second is consumer goods (retail and wholesale).

The company has no clear labor division on both the functional and operational levels. While the middle management level is clearly defined in

⁶ For more detail, see Erić, D., Stošić, I., Korporativno restrukturiranje, Institut ekonomskih nauka i Beogradska bankarska akademija, Čigoja štampa, Belgrade, 2013., p. 11-12.

A new organization was suggested, which was simpler, clearer, more functional, development-oriented, and had fewer hierarchical levels.

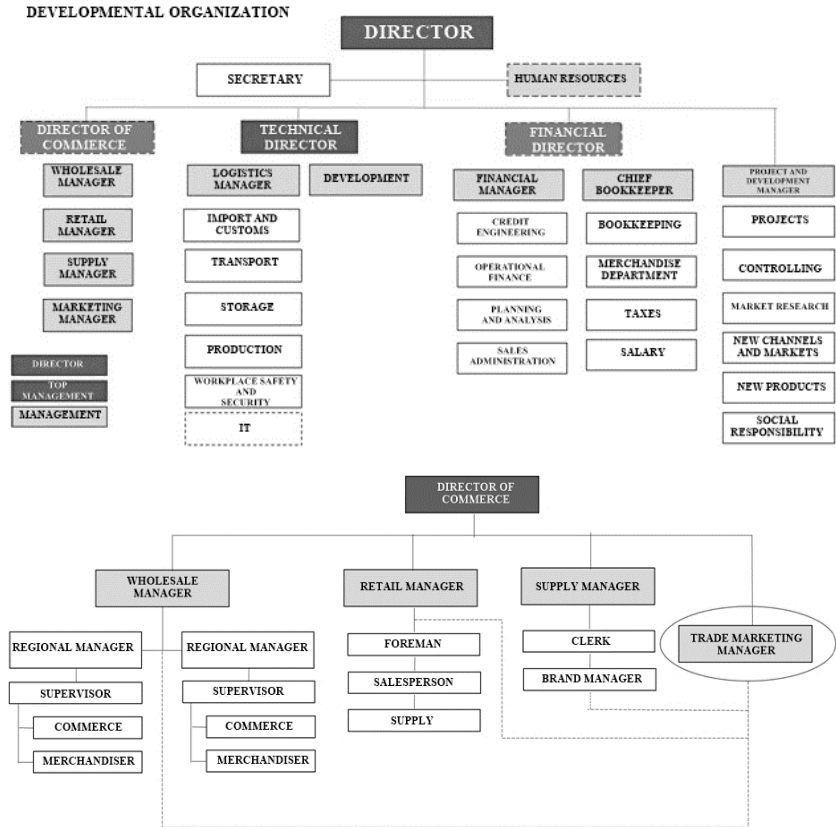


Figure 4: Suggested new organizational structure

The suggestion included a clear labour division, division by function, and a hierarchy. The organization was divided by operational processes that formed organizational wholes, instead of firms and markets (Subotica and Belgrade).

A general director was in charge of the whole organization, who was, at the same time, the owner. Hierarchical levels were clearly defined: top

management, middle management, operational level. Top management included three directorial positions: director of commerce, technical director, and financial director.

Conclusion

The choice of restructuring method varies between different organizations depending on the problems they face, especially in crisis conditions. In some instances, organizational and production restructuring are enough, but in others, multiple modes of restructuring are necessary. Either way, the ultimate goal of financial restructuring is to bring about financial stability within a company. On the other hand, financial restructuring is a tough process if the company does not make prior changes in its organizational structure, management, organization, production portfolio, new sales method, and the like.

A company doesn't resort to organizational restructuring as a method of overcoming crisis, but also when its ownership structure changes. The new management uses this model to employ a turnaround strategy in an effort to increase the company's performance and increase its market value. It often happens that investment companies or funds buy those companies whose market price is currently low, restructure them to increase their value, and finally sell them on the stock market, making a profit along the way. This is especially significant when organizational restructuring happens as a result case of merger or acquisition.

In the last few decades, business strategies related to merger, acquisition, takeover, and buyout have become customary. Despite the great number of reasons behind these strategic decisions, the goals are the same — achieving competitive advantage, maintaining and developing the current competitive advantage, so that the company can rationalize its business operations, as well as eliminate competitors on a specific national market, buy market shares and enter a new market, among others.