

Др Предраг Јовановић : РЕПУЛЗИВНИ КРИЗНИ МЕНАЏМЕНТ У
ИНДУСТРИЈИ ОБУЋЕ

С А Д Р Ж А Ј

	Страна
У В О Д	7
I ТЕОРИЈСКЕ ПОСТАВКЕ О КРИЗИ ПРЕДУЗЕЋА	
1. Појам кризе предузећа и њене карактеристике	11
1.1. Појам кризе предузећа	11
1.1.1. Предзнаци кризе	15
1.1.2. Екстерни узроци кризе	17
1.1.3. Интерни разлози за кризу	19
1.1.3.1. Карактеристичне грешке руководства предузећа које воде у кризу	21
1.1.4. Препознавање кризе	23
1.2. Врсте кризе предузећа, стадијуми и фазе кризе	24
2. УПРАВЉАЊЕ КРИЗОМ ПРЕДУЗЕЋА	
2.1. Кризни менаџмент и врсте кризног менаџмента	27
2.2. Организација изласка из кризе	29
2.3. Фазе заокрета у пословању	32
2.4. Основни чиниоци у процесу управљања кризом	34
2.5. Проблеми у извођењу заокрета у процесу управљања кризом	35
2.6. Промена руководства као критична фаза у процесу заокрета пословања предузећа у кризи	36
2.7. Мотивисање запослених као критична фаза у процесу управљања кризом предузећа	38
3. ГРАЂЕЊЕ МОДЕЛА ИЗЛАСКА ИЗ КРИЗЕ ПРЕДУЗЕЋА	40
3.1. Фазе савладавања кризе, стратегије заокрета у пословању и планови за савладавање кризе предузећа	40
3.1.1. Кризни план	45
3.1.2. Стабилизациони план	46
3.1.3. Повратак на пословање са растом и развојем	47
II ПОЛОЖАЈ ПРЕДУЗЕЋА ЗА ПРОИЗВОДЊУ ОБУЋЕ У ЈУГОСЛАВИЈИ И СВЕТУ	
1. АНАЛИЗА ТЕХНО-ЕКОНОМСКИХ КАРАКТЕРИСТИКА ПРОИЗВОДЊЕ ОБУЋЕ	51
1.1. Кратак историјат обуће и савремена организација приизводње обуће	51

1.2.	Основне перформансе обуће	54
1.3.	Припремна фаза производње	57
1.4.	Производна фаза	58
1.5.	Економске карактеристике процеса производње обуће	62
2.	АНАЛИЗА КВАЛИТАТИВНИХ ФАКТОРА ЕКОНОМИЈЕ	65
3.	АНАЛИЗА ДОСТИГНУТОГ НИВОА ОРГАНИЗАЦИЈЕ И КАДРОВА	72
4.	АНАЛИЗА ДОМАЋЕГ И СВЕТСКОГ ТРЖИШТА ОБУЋЕ	77
4.1.	Домаће тржиште обуће	77
4.1.1.	Производња обуће у Југославији	77
4.1.2.	Фактори тражње за обућом	81
4.1.2.1.	Ценовна еластичност тражње	82
4.1.2.2.	Доходовна еластичност тражње	84
4.1.3.	Потрошња обуће у Југославији	85
4.1.4.	Канали промета обуће у Југославији	87
4.1.5.	Анализа апсорпционе моћи домаћег тржишта	92
4.1.5.1.	Пројекција потрошње обуће као основ за анализу апсорпционе моћи домаћег тржишта	92
4.1.5.2.	Израчунавање регресионих коефицијената и њихових стандардних грешака	95
4.1.5.3.	Анализа варијансе	97
4.1.5.4.	Прогноза потрошње кожне обуће по становнику	97
4.1.5.5.	Прогноза укупне потрошње кожне обуће у СР Југославији	98
4.1.5.6.	Позиција произвођача обуће у условима неадекватне апсорпционе моћи домаћег тржишта	99
4.2.	Светско тржиште обуће	
4.2.1.	Производња обуће у свету	100
4.2.2.	Потрошња обуће у свету	105
4.2.3.	Анализа канала промета обуће у свету	110
5.	СПЕЦИФИЧНОСТИ ПОЛОЖАЈА ПРЕДУЗЕЋА ЗА ПРОИЗВОДЊУ ОБУЋЕ И ЊИХОВИХ ПОТЕНЦИЈАЛНИХ КРИЗНИХ СТАЊА У УСЛОВИМА КОНКУРЕНЦИЈЕ	116
III	НАЈИЗРАЖЕНИЈЕ СЛАБОСТИ ЕГЗОГЕНОГ И ЕНДОГЕНОГ КАРАКТЕРА КОЈЕ УТИЧУ НА КРИЗУ У ИНДУСТРИЈИ ОБУЋЕ	
1.	ПРОБЛЕМ РЕФОРМИ, ВЛАСНИЧКИХ ОДНОСА И СПОРОСТ У ПРЕСТРУКТУИРАЊУ	123
1.1.	Проблем реформе привредног система и другачијег концептирања економске политике, као основе за развој привреде	123
1.2.	Својина као институција економског система	126

1.2.1.	Јасан концепт трансформације друштвене својине као услов за реструктурирање предузећа	127
1.2.2.	Процена вредности предузећа као основа за власничко реструктурирање	130
2.	СЛАБОСТИ У УПРАВЉАЊУ	133
3.	СЛАБОСТИ ПРОИЗВОДНОГ ПРОГРАМА	140
3.1.	Конципирање производног програма домаћих произвођача обуће	146
4.	НЕАДЕКВАТНОСТ МЕНАџЕРСКЕ СТРУКТУРЕ	150
5.	СЛАБОСТИ У ИНФОРМИСАЊУ КАО ОСНОВИ ЗА ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА	152
IV	МОДЕЛ РЕПУЛЗИВНОГ КРИЗНОГ МЕНАџМЕНТА У ИНДУСТРИЈИ ОБУЋЕ	
1.	ЦИЉЕВИ САНАЦИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА И КОНЦИПИРАЊЕ МОДЕЛА РЕПУЛЗИВНОГ КРИЗНОГ МЕНАџМЕНТА	159
2.	МОДЕЛ ИЗЛАСКА ИЗ КРИЗЕ У ИНДУСТРИЈИ ОБУЋЕ	161
2.1.	ИЗРАДА КРИЗНОГ ПЛАНА	161
2.1.1.	Прилаз изради кризног плана у предузећу за производњу обуће	161
2.1.2.	Финансијска и пословна анализа за сагледавање позиције предузећа у кризи и предузимање краткорочних мера	162
2.1.2.1.	Финансијска анализа	163
2.1.2.2.	Разматрање могућности репрограмирања обавеза	171
2.1.2.3.	Успостављање контролног механизма за праћење ликвидности	171
2.1.2.4.	Анализа обртних средстава за предузимање кризних организационих мера	173
2.1.2.5.	Оцена рентабилности производа, линије производа, организационих јединица	179
2.1.2.6.	Дефинисање стратегије за реализацију кризног плана	181
2.1.2.7.	Веродостојно исказивање резултата предузећа, као основ за ваљане пословне одлуке	183
2.1.3.	Маркетинг у кризном плану предузећа	184
2.1.4.	Кадрови за реализацију кризног плана	190
2.2.	ИЗРАДА СТАБИЛИЗАЦИОНОГ ПЛАНА	192
2.2.1.	Приступ изради стабилизационог плана	192
2.2.2.	Анализа биланса предузећа за производњу обуће као основа за идентификацију позиције предузећа у кризи и пројектовање стабилне финансијске позиције	194
2.2.3.	Коришћење средстава рада и анализа технолошког поступка у фабрики обуће	206

2.2.3.1.	Технолошка организација производње	206
2.2.3.2.	Капацитети производње	207
2.3.3.3.	Техничка опремљеност фабрике за производњу обуће	209
2.2.4.	Маркетинг у стабилизационом периоду	212
2.2.4.1.	Управљање производним програмом	213
2.2.4.2.	Управљање асортиманом у малопродајној мрежи произвођача обуће	216
2.2.4.3.	Улога цена у планирању стабилизационог програма	221
2.2.4.4.	Планирање дистрибуције у стабилизационом плану	227
2.2.4.4.1.	Циљеви произвођача и избор канала	227
2.2.4.4.2.	Разматрање физичке дистрибуције	232
2.2.4.4.3.	Разматрање нивоа залиха	233
2.2.4.4.4.	Разматрање комуникацијског система физичке дистрибуције	238
2.2.4.5.	Управљање промоцијом у стабилизационом периоду	240
2.2.5.	Утврђивање организације предузећа за систематско испуњавање задатака и трајну стабилност предузећа	242
2.2.6.	Кадровске активности у периоду стабилизације пословања предузећа	246
2.3.	ВЛАСНИЧКО ПРЕСТРУКТУИРАЊЕ КАО УСЛОВ ЗА СТАБИЛИЗАЦИЈУ ПРЕДУЗЕЋА	248
2.4.	РАЗВОЈ МОДЕЛА ЗА ПОСЛОВАЊЕ СА РАСТОМ И РАЗВОЈЕМ	249
2.4.1.	Приступ изради модела пословања предузећа за производњу обуће са растом и развојем	249
2.4.2.	Развојне могућности предузећа за производњу обуће и инвестирање ради раста и развоја предузећа	251
2.4.2.1.	Техничко - технолошки услови и обим производње	252
2.4.2.2.	Положај предузећа на тржишту продаје и набавке	254
2.4.2.3.	Квалификациона структура и број радника	257
2.4.2.4.	Анализа досадашњег пословања	258
2.4.2.5.	Коначна оцена развојних могућности и способности предузећа за производњу обуће	259
2.4.3.	Истраживање тржишта продаје	260
2.4.4.	Техничко - технолошка анализа нових улагања	261
2.4.5.	Анализа тржишта набавке	265
2.4.6.	Анализа локације	269
2.4.7.	Анализа изводљивости пројекта за раст и развој	273
2.4.8.	Финансијски ефекти плана раста и развоја предузећа за производњу обуће	273

2.4.9.
2.4.9.1.
2.4.9.2.
2.4.10.
2.4.10.
2.4.10.
2.4.10.
2.4.10.
2.5.
2.5.1.
2.5.2.
2.5.3.
2.6.
2.7.
2.7.1.
2.7.2.
2.7.3.
2.7.4.
2.7.4.1.
2.7.4.2.
2.7.4.3.
2.7.4.4.
2.7.5.
2.7.6.
2.8.
2.8.1.
2.8.2.
3.

2.4.9.	Методe за вредновање пројекта раста и развоја	281
2.4.9.1.	Статичка оцена пројекта за раст и развој	282
2.4.9.2.	Динамичка оцена пројекта за раст и развој	284
2.4.10.	Ризик и неизвесност у плану раста и развоја	286
2.4.10.1.	Теорија вероватноће као критеријум за вредновање пројекта	286
2.4.10.2.	Анализа осетљивости пројекта	287
2.4.10.3.	Дрво (стабло) одлуке	290
2.4.10.4.	Теорија корисности	292
2.5.	ОБЕЗБЕЂИВАЊЕ ФИНАНСИЈСКЕ ПОЗИЦИЈЕ ЗА РАСТ И РАЗВОЈ	292
2.5.1.	Истраживање извора за финансирање и правила финансирања	292
2.5.2.	Оптимална структура финансирања	295
2.5.3.	Банкарски извори финансирања пројекта за раст и развој	296
2.6.	ПРОЈЕКТОВАЊЕ ОПЕРАТИВНОГ РУКОВОЂЕЊА	297
2.7.	МАРКЕТИНГ У ФАЗИ РАСТА И РАЗВОЈА ПРЕДУЗЕЋА	300
2.7.1.	Комплексност управљања маркетингом у фази раста и развоја предузећа	300
2.7.2.	Прилаз управљању растом и развојем предузећа за производњу обуће на бази маркетинг концепције	303
2.7.3.	Значај маркетинг информационог система у расту и развоју предузећа	306
2.7.4.	Управљање инструментима маркетинга	311
2.7.4.1.	Управљање производним програмом и програмирање увођења новог производа на тржиште	311
2.7.4.2.	Стратегија цена у плану раста и развоја	314
2.7.4.3.	Дистрибуција	316
2.7.4.4.	Интегралност облика промоције	317
2.7.5.	Експортни маркетинг	318
2.7.6.	Плански приступ организовању маркетинг активности	319
2.8.	ИЗРАДА КОНЦЕПТА НОВЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ ПРИЛАГОЂЕНЕ СТРАТЕШКИМ И ОПЕРАТИВНИМ ЦИЉЕВИМА	320
2.8.1.	Израда мотивационих инструмената	321
2.8.2.	Обука кадрова за нову организацију	322
3.	ПРОЦЕНА ГЛОБАЛНИХ ЕФЕКТА МОДЕЛА ЛИТЕРАТУРА	323

2.4.9.	Методе за вредновање пројекта раста и развоја	281
2.4.9.1.	Статичка оцена пројекта за раст и развој	282
2.4.9.2.	Динамичка оцена пројекта за раст и развој	284
2.4.10.	Ризик и неизвесност у плану раста и развоја	286
2.4.10.1.	Теорија вероватноће као критеријум за вредновање пројекта	286
2.4.10.2.	Анализа осетљивости пројекта	287
2.4.10.3.	Дрво (стабло) одлуке	290
2.4.10.4.	Теорија корисности	292
2.5.	ОБЕЗБЕЂИВАЊЕ ФИНАНСИЈСКЕ ПОЗИЦИЈЕ ЗА РАСТ И РАЗВОЈ	292
2.5.1.	Истраживање извора за финансирање и правила финансирања	292
2.5.2.	Оптимална структура финансирања	295
2.5.3.	Банкарски извори финансирања пројекта за раст и развој	296
2.6.	ПРОЈЕКТОВАЊЕ ОПЕРАТИВНОГ РУКОВОЂЕЊА	297
2.7.	МАРКЕТИНГ У ФАЗИ РАСТА И РАЗВОЈА ПРЕДУЗЕЋА	300
2.7.1.	Комплексност управљања маркетингом у фази раста и развоја предузећа	300
2.7.2.	Прилаз управљању растом и развојем предузећа за производњу обуће на бази маркетинг концепције	303
2.7.3.	Значај маркетинг информационог система у расту и развоју предузећа	306
2.7.4.	Управљање инструментима маркетинга	311
2.7.4.1.	Управљање производним програмом и програмирање увођења новог производа на тржиште	311
2.7.4.2.	Стратегија цена у плану раста и развоја	314
2.7.4.3.	Дистрибуција	316
2.7.4.4.	Интегралност облика промоције	317
2.7.5.	Експортни маркетинг	318
2.7.6.	Плански приступ организовању маркетинг активности	319
2.8.	ИЗРАДА КОНЦЕПТА НОВЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ ПРИЛАГОЂЕНЕ СТРАТЕШКИМ И ОПЕРАТИВНИМ ЦИЉЕВИМА	320
2.8.1.	Израда мотивационих инструмената	321
2.8.2.	Обука кадрова за нову организацију	322
3.	ПРОЦЕНА ГЛОБАЛНИХ ЕФЕКТА МОДЕЛА ЛИТЕРАТУРА	323
		325