

PREDGOVOR

Namjera autora ove knjige bila je da se prikaže cjelovit koncept saniranja i restrukturiranja preduzeća u krizi detaljno analizirajući tri ključne faze tog koncepta, a to su: dijagnoza, koja služi da se pripremi naknadno obnavljanje / popravljjanje preduzeća, i da se odgovori na tri pitanja koja usmjeravaju proces dijagnosticiranja:

- 1) Kako jedno preduzeće mora biti uređeno ako želimo da i u budućnosti bude atraktivno i prihvatljivo?
- 2) Šta se mora promijeniti kako bismo i kasnije ostali sposobni za preživljavanje / konkurentni?
- 3) Koji mehanizmi se moraju implementirati da bi se šanse, rizici i potreba za promjenama i u budućnosti na vrijeme prepoznali?

Ne treba izgubiti iz vida da je osnovni smisao postojanja svakog preduzeća stvaranja nove vrijednosti, koje će i u budućnosti određivati konkurentnu sposobnost širom svijeta.

Dijagnoza bi trebala da osigura sposobnost preduzeća da ostane konkurentno. Zato se u središtu preduzetničke dijagnoze nalazi preduzetnički cilj ili smisao. Cilj služi kao mjerilo po kojem se određuje da li je neko preduzeće organizovano u skladu sa ciljem, tj. svrhom postojanja.

Sve barijere i prepreke bivaju prepoznate koristeći elemente modela dijagnoze (koji su u radu detaljno obrađeni), kao i međusobno djelovanje i doprinos pojedinih faktora, mehanizama, interakcija i zavisnosti.

Druga faza predstavlja modele saniranja i restrukturiranja koji u krajnjoj liniji zavise od rezultata sprovedene dijagnoze. Ne treba izgubiti iz vida da je savladavanje preduzetničke krize težak i zahtjevan menadžerski zadatak. Zbog heterogenosti i kompleksnosti individualnih kriznih situacija nemoguće je dati gotov recept za prevazilaženje krize. Odlučujuće je za uspjeh mnogo više poznavanje strategijskih i operativnih uzroka krize i jedna realistična procjena o raspoloživom manevarskom prostoru. Tek na osnovu ovoga je moguće djelotvorno protuupravljanje.

Posebna pažnja je data finansijskom saniranju i restrukturiranju zbog toga što egzistencijalne prijetnje uvijek prvo udaraju na finansijsku sferu preduzeća. Ove mjere imaju za cilj da finansijsko-ekonomsku situaciju pročisti na osnovu srednjoročnog i dugoročnog finansijskog plana i preduzeće ponovo postavi na zdrave finansijske temelje.

U osnovi, sanirajućem preduzeću se principijelno nude tri polazne tačke za restrukturiranje finansijskih odnosa.

Prvo, novim pregovorima moguće je postići dogovore u vezi postojećih obaveza plaćanja, smanjenja dividendi, zamrzavanja kamata, odricanja ili pomjeranja rokova plaćanja.

Drugo, mogući su pregovori sa povjericima u cilju preobražaja postojećih dogovaranja (obaveza) u sopstveni kapital.

Treće, konačno, moguće je povećanjem sopstvenog kapitala ili uzimanjem tuđeg odstraniti bilansnu prezaduženost ili ponovno uspostaviti platežnu sposobnost.

Treća faza predstavlja implementaciju svega što je urađeno u prethodne dvije faze, gdje autori nude određen broj studija slučaja, gdje su djelimično ili aktivno učestvovali u saniranju i restrukturiranju preduzeća u krizi.

Ova knjiga je pisana sa namjerom da pobudi pažnju teoretičara i posebno praktičara. Autori zastupaju čvrsto stav da kriza preduzeća predstavlja jednako i šansu za obnovu, novi početak, a ne jednostavno kao „*krajnju stanicu*“ pogrešno vođenog razvoja preduzeća. Pri ovakvom načinu posmatranja, kriza preduzeća ne mora da bude kraj razvoja preduzeća, već se u većini slučajeva posmatra kao epizoda u razvoju preduzeća, kao proces u meta-procesu, čiji ishod može biti krah, ali i oporavak preduzeća.

Nikad ne smijemo zaboraviti da krize preduzeća i pokušaji saniranja i restrukturiranja predstavljaju rezultat brzih i dubokih promjena u okruženju i nedovoljne prilagođenosti preduzeća zahtjevima okoline.

Autori su knjigu napisali za praksu, koncipirana kao most između teorije i prakse, ali nije zamišljena kao recept, već kao načelo razmišljanja, pomoć u razmišljanju i poticaj menadžmentu.

Sa ovom porukom obraćamo se čitaocima i studentima viših godina studija na ekonomskim fakultetima i poslovnim školama, kao i studentima drugog i trećeg ciklusa kojima ova knjiga treba da omogući brzo i logično ulaženje u kompleks *kriznog menadžmenta*, ali istovremeno i menadžerima, koji su se direktno ili indirektno konfrontirali ili se mogu konfrontirati sa krizom preduzeća. Savjetnicima preduzeća, upravicima poravnjanja i stečajnim upravicima, koji su obično ekonomisti ili pravnici, ova knjiga može biti od pomoći u boljem razumijevanju njihovih krizno orijentisanih aktivnosti.

Knjiga je rezultat dugogodišnjeg istraživanja autora u oblasti kriznog menadžmenta. Autori će sa zahvalnošću primiti sve primjedbe, prijedloge i kritike od angažovanih čitalaca, koji idu u prilog poboljšanja rada.

Želimo da izrazimo duboku zahvalnost za neophodnu i nesebičnu podršku svima, koji su nas na bilo koji način pratili na putu do djela koje je pred vama. Za dragocjene pobude i smjernice u ovom radu zahvaljujemo recenzentima prof. dr Draganu Đuričinu, redovnom profesoru Ekonomskog fakulteta u Beogradu i prof. dr Stevi Janoševiću, redovnom profesoru Ekonomskog fakulteta u Kragujevcu. Zahvaljujemo se mr Slavici Lukić, Slaviši Lukić, diplomirani ekonomista-specijalista poslovne ekonomije, Bakić Kristijanu, diplomirani ekonomista, Sladani Popović, dipl. menadžeru bankarstva, finansija i trgovine i Siniši Kljajić, dipl. menadžeru informacionih tehnologija, za pokazano strpljenje i pomoć kako bi ova knjiga došla do čitalaca.

Banja Luka, mart 2010. godine

Autori