

SADRŽAJ

PREDGOVOR	9
I DIO: SANIRANJE I RESTRUKTURIRANJE	11
1. Definisanje pojmova	11
1.1. Kriza i krizni menadžment	11
1.2. Saniranje	13
1.3. Restrukturiranje (revitalizacija)	13
1.4. Turnaround – Zaokret	14
1.5. Kriza insolventnosti	15
2. Restrukturiranje organizacije	16
2.1. Definicija organizacije	16
2.2. Pozadina restrukturiranja organizacije	17
2.2.1. Definisanje pojmova	17
2.2.2. Neophodnost organizacionog razvoja	18
a) Postavljanje ciljeva za razvoj organizacije	18
2.2.3. Strategijske ključne tačke restrukturiranja organizacije	18
a) Organizacione strukture	19
b) Menadžerski procesi	19
c) Preduzetnička kultura	19
2.2.4. Organizacioni razvoj u preduzeću	19
2.2.5. Postupak organizacionog razvoja	19
2.3. Restrukturiranje kao dugoročno postavljeni proces	20
a) Koliko dugo će ovakvi dugoročni procesi izdržati?	20
b) Na kojim pretpostavkama počiva organizacioni razvoj?	20
c) Kako se može utvrditi kada je razvoj organizacije neophodan?	21
d) Koje prednosti može donijeti razvoj organizacije?	22
2.4. Menadžment promjena za restrukturiranje organizacije	22
2.4.1. Pretpostavke menadžmenta promjena (<i>Change Management</i>)	22
2.4.2. Makro nivo (Organizacija) menadžmenta promjena	23
a) Menadžment promjena	24
b) <i>Change mreža</i> (mreža promjena)	24
c) Procjena spremnosti na promjene	24
d) Procjena razvoja promjena	24
e) Procjena napredovanja promjena	24
2.4.3. Mikro nivo (Individuum) menadžmenta promjena	24
a) Komunikaciona strategija	24
b) Procjena sposobnosti	25
c) Trening	25
3. Finansijsko saniranje preduzeća	25
3.1. Obilježja finansijskog saniranja	25

3.2. Mogućnosti i granice politike kapitalne strukture.....	26
3.2.1. Irelevantnost kapitalne strukture u Modigliani-Miller svijetu	26
3.2.2. Polazne tačke vrijednosno orijentisanog finansijskog saniranja	27
a) Značaj direktnih i indirektnih troškova insolventije	27
b) Značaj permanentnih i temporarnih Tax Shield (poreski karton i sl.)	28
c) Značaj vlasnik - povjerilac konflikta i asimetričnih informacija ...	28
3.3. Praktične relevance i uspjehnost finansijskih mjera saniranja	30
3.4. Upravljanje platežnom sposobnosti i preduzetničkom likvidnošću	30
3.4.1. Značaj platežne sposobnosti u preduzetničkoj krizi	30
3.4.2. Metodološki stavovi za iznalaženje platežne sposobnosti	31
a) Pojam likvidnosti i analiza likvidnosti	31
3.4.3. Upravljanje likvidnošću preko obračuna priliva kapitala	32
a) Razgraničavanje i težina Cash-Flow-a	32
b) Od Cash-Flow-a do zaliha sredstava plaćanja	32
c) Konceptualne osnove	32
d) Cash-Flow kao finansijski kreditor: kritična ocjena	33
3.4.4. Planiranje likvidnosti kao sastavni dio koncepta saniranja	33
3.5. Operativno upravljanje likvidnošću kroz Working-Capital-Management	35
3.5.1. Osnove kapitalne efikasnosti u obrtnom kapitalu	35
3.5.2. Cash Conversion Cycle	35
3.5.3. Menadžment zaliha, kupaca i kreditora	36
3.6. Pravni izazovi likvidnosnog menadžmenta	37
3.6.1. Cash Pooling: Likvidnosno izjednačavanje (pokrivanje likvidnosti) u koncernu	37
3.6.2. Održavanje i raskidanje kreditnih linija	38
3.6.3. Polje napetosti –kredit za saniranje	38
3.7. Likvidnost za potrebe određivanja realističnosti (realnosti)	38
3.8. Mjere za saniranje sopstvenog kapitala	39
3.8.1. Od Private Equity ka Distressed Equity	39
3.8.2. Stvaranje vrijednosti kod Distressed Equity investicija	40
a) Metodologija vrednovanja i komponente	40
b) Stvaralac vrijednosti Equity investicija	40
3.8.3. Due Diligence Distressed investicija	41
a) Koncept Due Diligence	41
b) Operativni Due Diligence	41
c) Problemi i rizici kriznih preduzeća	42
3.8.4. Instrumenti upravljanja Private Equity Fondovima	42

a) Operativno upravljanje menadžmenta	42
b) Instrumenti upravljanja na portfolio nivou	43
3.8.5. Strukturiranje i finansiranje transakcija	44
a) Faza investiranja	44
b) Rekapitaliziranje („ReCap“) i Exit opcije	45
3.9. Instrumenti saniranja.....	46
3.9.1. Pojam i značaj Debt for Equity Swap kao instrumenta saniranja	46
a) Privilegija saniranja	46
3.10. Mjere za saniranje tuđeg kapitala.....	47
3.10.1. Osnovni pojmovi.....	47
a) Distressed Debt – vrste i karakteristike kritičnih kredita.....	47
b) Vulture Investing – kontrolni i ne-kontrolni angažman	48
3.10.2. Pravni okviri pribavljača Distressed Debts	49
a) Debt for Equity Swap kao pravni okviri Vulture Investiranja.....	50
b) Kapitalno povećanje sa ulaganjem stvari (stvarno ulaganje, ulaganje predmeta).....	50
c) Kontrola-Strategijski aspekti Vulture Investiranja	50
3.10.3. Mjere za saniranje tuđeg kapitala.....	52
a) Workout Management kreditnih instituta	52
b) Opšte nadgledanje kredita i rano prepoznavanje krize	52
c) Predaja angažmana u Workout Management	52
d) Analiza problematičnih kredita.....	52
3.10.4. Alternative djelovanja kreditnih instituta.....	53
3.11. Pravni rizici kreditnih instituta.....	57
3.11.1. Rizici u fazi prije saniranja (faza intenzivnog tretiranja).....	57
3.11.2. Rizici u fazi saniranja.....	58
a) Naknadno osiguravanje postojećih kredita	58
b) Obezbjedenje i osiguranje kredita namijenjenih saniranju	58
c) Kapitalni dodatak	58
3.12. Pregled: Organizacija Workout sektora kao profitnog centra?	58
3.13. Banke i saniranje preduzeća.....	59
3.13.1. Odluka o podršci ili konfrontaciji	59
a) Interes banke	59
b) Motivi za konfrontacioni kurs	62
3.13.2. Procjena potencijalne štete banke	62
a) Finansijski gubici zbog stečaja preduzeća zajmoprimca	63
b) Gubitak budućih prinosa.....	63
c) Rizici odgovornosti i procesa	63
d) Negativne posljedice za imidž i bonitet banke	63
II DIO: DIJAGNOZA PREPOZNAVANJE KRIZA.....	64

1. Preduzetnička dijagnoza	65
1.1. Preduslovi	65
1.1.1. Preduzetnički cilj / smisao postojanja	65
1.1.2. Karakteristika poslovanja	66
1.1.3. Cjelovitost	67
1.1.4. Brzina	67
1.2. Tok dijagnoze	68
1.2.1. Postupak	68
1.2.2. Faza pripreme	68
1.2.3. Workshops, intervjui i analize	69
1.2.4. Organizacija projekta	69
1.2.5. Prioriteti	69
1.3. Preduzetnička dijagnoza – pregled	70
2. Rasipanje - gubici	70
2.1. Egzistencijalne krize	73
2.2. Osnovna saznanja, osnovne sposobnosti i vrijednosti	74
2.3. Indikatori i gubici	75
2.3.1. Indikatori	75
2.3.2. Gubici	76
3. Željeno stanje	77
3.1. Šta je željeno stanje?	77
3.2. Scenariji u slučaju potrebe za djelovanjem	80
3.3. Radno orjentisani lanci djelovanja	83
3.3.1. Strategija inovacija-proizvodni sitem	84
a) Rukovođenje-komunikacija-sposobnost učenja-sposobnost preobražavanja	84
b) Tehnokratsko, zanatsko (spretno) i umjetničko ponašanje	84
c) Procesi- funkcije-metode	84
d) Odnosi sa kupcima i dobavljačima	85
3.4. Polja djelovanja	85
3.5. Procjena potencijala	86
3.6. Sprovođenje „tranzicionog plana“	88
4. Elementi modela dijagnoze	91
4.1. Intervjui	91
4.1.1. Organizacija tehnike ispitivanja	92
4.1.2. Teme intervjua	92
4.1.3. Činjenice	92
4.1.4. Organizacija	93
4.1.5. Brojke	93
4.1.6. Vrednovanje događaja	93
4.1.7. Raspoloženje i pojava	93

4.1.8. Primjeri nekih pitanja	94
4.2. Strategy-Review and Innovations-Check.....	94
4.2.1. Filozofija smisla / svrhe / cilja	94
4.2.2. Pitanja vezana za preduzetnički cilj	96
4.2.3. Strategijski pregled (Strategy Review)	97
4.3. Radionice znanja	99
4.3.1. Kreativna radionica – Organizacija.....	99
4.3.2. Kreativna radionica – Tok.....	103
4.3.3. Kreativna radionica – Koraci	104
Korak 1. Osnovni podaci	104
Korak 2. Strukture djelovanja	104
Korak 3. Pomoćna sredstva i metode.....	104
Korak 4. Poredak poslovnih procesa.....	104
Korak 5. Ostvarenje cilja	104
Korak 6. Propusti	104
Korak 7. Kako se ispoljava djelovanje (posao) sektora?	105
Korak 8. Šta se mora desiti?.....	105
Korak 9. Potencijali	105
Korak 10. Rješenje.....	105
4.4. Analiza brojki (kvantitativna analiza).....	105
4.5. Analiza poslova.....	105
4.6. Katalog poslova.....	107
4.7. Stvaranje procesno orjentisane organizacije	108
4.7.1. Dokumentacija o organizacionim tokovima	108
a) Organizacija procesa: Model- 5 faza	109
b) Model 5-faza.....	109
Faza 1. Obilježja i faktori uspješnosti poslovnih oblasti	110
Faza 2: Ključne funkcionalnosti za poslovna polja djelovanja.....	112
Faza 3: Plan/projekat glavnih lanaca stvaranja nove vrijednosti	113
Faza 4: Process-Mapping (Mapiranje procesa).....	113
Korak 1: Definisanje procesa i određivanje cilja/svrhe procesa	113
Korak 3: Izlistavanje svih podržavajućih funkcija.....	116
Korak 4: Određivanje/podešavanje baze podataka za pojedine korake procesa	116
Korak 5: Clustering procesnih koraka/aktivnosti za Activity Box	117
Korak 6: Određivanje ključnog redoslijeda procesnih koraka.....	117
Korak 8. Određivanje / utvrđivanje povezanosti procesa	118
Korak 9: Grubo poređenje /taktiranje pojedinačnih procesa	118
Korak 10: Predstavljanje procesa u vidu simbola.....	119
Faza 5. Dijagram procesa preduzeća.....	119
8. ABC analiza	123

9. SWOT analiza	126
10. Benčmarking analiza	127
11. Zakon velikih brojeva	128
III DIO: MODEL	132
1. Cilj hitnih mjera	133
2. Mjere za poboljšanje likvidnosti	135
2.1. Smanjenje zaliha	136
2.2. Smanjenje potraživanja	137
2.3. Eksterni inkaso	138
2.4. Faktoring	139
2.5. Forfeting	140
2.6. Ograničavanje kredita	141
3. Postrojenjska imovina	141
3.1. Prodaja postrojenjske imovine koja nije potrebna preduzeću	141
3.2. Prodaj i iznajmi nazad	144
3.3. Iznajmljivanje neiskorišćenog prostora	145
3.4. Smanjenje planiranih investicija	145
4. Mjere vezane za sniženje troškova	146
4.1. Sniženje troškova u oblasti nabavke materijala	148
4.2. Lični izdaci	150
5. Hitne socijalne mjere	157
IV DIO: SANIRANJE I RESTRUKTURIRANJE U PRAKSI-STUDIJE SLUČAJA	160
1. PRIMJER A: Preduzeće čija je osnovna djelatnost građevinarstvo	161
2. PRIMJER B: Projekat restrukturiranja postprivatizacionih preduzeća	178
3. PREDUZEĆE C: Studija slučaja	192
4. PRIMJER D: Studija slučaja	208
5. PRIMJER E: Studija slučaja	219
6. PRIMJER F – studija slučaja	232
7. PRIMJER H: Preduzeće čija je osnovna djelatnost završni radovi u građevinarstvu	266
LITERATURA	279