

I. UVOD I METODOLOGIJA RADA.....	7
1. PREDMET I FORMULISANJE PROBLEMA ISTRAŽIVANJA .....	7
2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA .....	8
3. UTVRĐIVANJE HIPOTEZE.....	9
4. METODE ISTRAŽIVANJA .....	10
5.  IZVORI SAZNAJZA ZA RAD.....	11
II DEFINISANJE POJMOVA.....	12
1. KRIZA I KRIZNI MENADŽMENT .....	12
2.  SANIRANJE.....	14
3. RESTRUKTURIRANJE (REVITALIZACIJA).....	15
4. TURNAROUND – Zaokret .....	16
5.  KRIZA INSOLVENCije .....	17
III PREDUZEĆE KAO SLOŽENA FUNKCIONALNA.....	19
STRUKTURA.....	19
1.  O PREDUZEĆU .....	19
1.1. Ciljevi preduzeća i njegovih podsistema .....	23
2.  VELIČINA PREDUZEĆA .....	24
2.1. Mala i srednja preduzeća .....	26
3.  RAST PREDUZEĆA.....	28
3.1. Rast kroz kreativnost.....	34
3.2. Rast kroz usmjeravanje .....	34
3.3. Rasta kroz delegiranje.....	34
3.4. Rast kroz koordinaciju .....	34
3.5. Rast kroz saradnju.....	34
4.  RAZVOJ PREDUZEĆA.....	36
5.  ODNOS RASTA I RAZVOJA PREDUZEĆA.....	40
6.  METODOLOŠKI PROBLEMI RASTA I RAZVOJA.....	42
PREDUZEĆA .....	42
IV PREDUZETNIČKE KRIZE .....	48
1.  KRIZA PREDUZEĆA.....	48
1.1. Promjene su vječne .....	48
1.1.1.  Krizai promjene .....	49
1.1.2.  Promjene i kriza kao šansa.....	52
1.1.3.  Upravljanje promjenama.....	54
1.1.4.  Menadžeri i promjene .....	57
1.1.5.  Model 7S.....	58
1.2. Uzroci kriza.....	59
1.2.1. Unutrašnji uzroci kriza.....	66
a) Neadekvatna vizija, misija, ciljevi i strategija preduzeća .....	68
b) Neadekvatno upravljanje ljudskim resursima.....	70
c) Neadekvatni resursi.....	72
d) Neadekvatna organizacijska struktura .....	74
e) Neadekvatan sistem kontrolinga.....	76
f) Neadekvatno planiranje poslovanja .....	77
g) Neadekvatna komunikacijska politika.....	78

1.2.2. Vanjski uzroci kriza .....	79
a) Vlada i njene regulativne mjere .....	80
b) Konkurenti .....	81
c) Potrošači ( kupci ) .....	82
d) Dobavljači .....	84
e) Mediji .....	84
f) Dioničari .....	86
g) Informaciona tehnologija .....	87
<b>V FAKTORI USPJEŠNOSTI SANIRANJA I RESTRUKTURIRANJE .....</b>	<b>91</b>
1. <b>VRIJEME SANIRANJA .....</b>	<b>94</b>
1.1. <b>Ekonomsko-finansijske mjere saniranja .....</b>	<b>104</b>
1.1.1. <b>Autonomne finansijske sanacione mjere .....</b>	<b>105</b>
a) Pretvaranje aktive u tekuća sredstva .....	105
b) Dovođenje vlastitog kapitala od strane učesnika u društvu .....	107
c) Dovođenje tuđeg kapitala od strane akcionara .....	107
d) Oslobođanje zaliha .....	107
e) Snižavanje kapitala .....	108
1.1.2. <b>Heteronomne finansijske sanacione mjere .....</b>	<b>108</b>
1.2. <b>Strategije saniranja .....</b>	<b>109</b>
1.2.1. <b>Četiri osnovna tipa po Turnhajmu .....</b>	<b>111</b>
1.2.2. <b>Strategija borbe .....</b>	<b>112</b>
1.2.2.1. <b>Napad .....</b>	<b>113</b>
1.2.2.2. <b>Odbrana .....</b>	<b>113</b>
1.2.3. <b>Strategija bijega .....</b>	<b>114</b>
1.2.4. <b>Saniranje i struktura .....</b>	<b>115</b>
1.2.5. <b>Strategijske opcije .....</b>	<b>115</b>
1.2.5.1. <b>Ofanzivne strategije .....</b>	<b>116</b>
a) <b>Diverzifikacione strategije .....</b>	<b>116</b>
b) <b>Strategije promjene .....</b>	<b>116</b>
1.2.5.2. <b>Defanzivne strategije .....</b>	<b>118</b>
a) <b>Strategije konsolidovanja .....</b>	<b>118</b>
b) <b>Strategije zahtjeva .....</b>	<b>119</b>
2. <b>RESTRUKTURIRANJE PREDUZEĆA .....</b>	<b>120</b>
2.1. <b>Restrukturiranje kao strategija u razvoju .....</b>	<b>122</b>
2.2. <b>Restrukturiranje kao proces .....</b>	<b>123</b>
2.3. <b>Ciljevi restrukturiranja preduzeća .....</b>	<b>124</b>
2.4. <b>Faktori restrukturiranja preduzeća .....</b>	<b>125</b>
<b>VI IZLAZ IZ KRIZE KROZ SANIRANJE I RESTRUKTURIRANJE .....</b>	<b>132</b>
1. <b>PRIVATIZACIJA – VLASNIČKO RESTRUKTURIRANJE .....</b>	<b>132</b>
1.1. <b>Ocjena stanja u preduzećima u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini prije privatizacije .....</b>	<b>132</b>
1.2. <b>Ciljevi privatizacije .....</b>	<b>134</b>
1.3. <b>Proces privatizacije .....</b>	<b>136</b>
1.4. <b>Modeli privatizacije .....</b>	<b>137</b>
1.5. <b>O nekim iskustvima i rezultatima privatizacije u Republici Srpskoj .....</b>	<b>140</b>
1.5.1. <b>Rezultati privatizacije u Republici Srpskoj .....</b>	<b>143</b>

1.5.2. Specifičnosti privatizacije u Republici Srpskoj .....	149
2. FINANSIJSKO RESTRUKTURIRANJE .....	151
2.1. Eliminisanje prezaduženosti .....	153
2.2. Pобољшanje bilansnih relacija .....	153
2.3. Smanjenje finansijskih troškova .....	153
2.4. Fleksibilnost finansiranja .....	153
2.5. Pобољшanje finansijskog imidža .....	154
2.6. Uspostavljanje konkurentnosti na tržištu kapitala .....	154
2.7. Strožije ekonomisanje sa obrtnim sredstvima .....	155
2.8. Prodaja dijela aktive .....	155
2.9. Smanjenje planiranih investicija .....	155
2.10. Odricanje dividendi .....	156
2.11. Posebni otpisi i rezerve .....	156
2.12. Pokrivanje gubitaka iz otvorenih rezervi .....	157
2.13. Smanjenje kapitala .....	157
2.14. Problemi pribavljanja sopstvenog kapitala u preduzetničkim krizama .....	158
2.15. Mjere u području stranog / tuđeg finansiranja .....	158
2.16. Pomjeranje roka dospelja obaveza .....	158
2.17. Preobražaj kratkoročnih u dugoročna dugovanja .....	159
2.18. Odricanje .....	159
2.19. Preobražaj tuđeg u riziko kapital .....	159
2.20. Preobražaj tuđeg u akcijski kapital .....	160
2.21. Dodatni krediti banaka .....	160
3. ORGANIZACIONO RESTRUKTURIRANJE .....	160
2.1. Promjene organizacione strukture: pojam i osnovni koncepti .....	161
VII METODOLOGIJA SANIRANJA I RESTRUKTURIRANJA .....	176
1. ANALIZA I DIJAGNOZA – I FAZA .....	176
1.1. Preduslovi .....	176
1.2. Preduzetnički cilj / smisao postojanja .....	177
1.3. Karakteristika poslovanja .....	178
1.4. Cjelovitost .....	178
1.5. Brzina .....	179
1.6. Tok dijagnoze .....	179
1.7. Faza pripreme .....	180
1.8. Workshops, intervjui i analize .....	181
1.9. Organizacija projekta .....	181
1.10. Prioriteti .....	181
1.11. Preduzetnička dijagnoza – pregled .....	182
2. ELEMENTI MODELA DIJAGNOZE .....	183
2.1. Intervjui .....	183
2.1.1. Organizacija tehnike ispitivanja .....	183
2.1.2. Teme intervjua .....	184
2.1.3. Činjenice .....	185
2.1.4. Organizacija .....	185
2.1.5. Brojke .....	185
2.1.6. Vrednovanje događaja .....	185

2.1.7. Raspoloženje i pojava .....	186
2.1.8. Kako rukovodi: .....	186
2.1.9. Primjeri nekih pitanja.....	186
2.2. Strategijski pregled i inovativni pregled .....	187
2.2.1. Filozofija smisla/svrhe/cilja .....	187
2.2.2. Pitanja vezana za preduzetnički cilj.....	190
2.2.3. Strategijski pregled .....	191
2.2.4. Pitanja iz strategijske kreativne radionice.....	191
2.2.5. Inovativni pregled .....	192
2.3. Radionice znanja.....	193
2.3.1. Kreativna radionica – Organizacija .....	194
2.3.2. Kreativna radionica – Tok .....	197
2.3.3. Kreativna radionica – Koraci .....	198
2.4. Analiza brojki (kvantitativna analiza).....	200
2.5. Analiza poslova.....	200
2.5.1. Šta su strukture poslova? .....	200
2.5.2. Katalog poslova .....	203
2.6. Stvaranje procesno orjentisane organizacije.....	204
2.6.1. Dokumentacija o organizacionim tokovima .....	204
2.6.2. Organizacija procesa: Model - 5 faza .....	204
<b>3. PLAN SANIRANJA / RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA .....</b>	<b>218</b>
3.1. Projekt – organizacija u procesu saniranja i restrukturiranja.....	223
<b>4. IMPLEMENTACIJA PROGRAMA - III FAZA .....</b>	<b>226</b>
4.1. Veliki neizmireni dugovi .....	227
4.2. Neprikladno korporativno upravljanje.....	227
4.3. Nejasna organizaciona struktura .....	228
4.4. Proizvodnja nije vođena tržištem.....	228
4.5. Višak radne snage .....	229
4.6. Nedostatak marketinških sposobnosti.....	229
4.7. Neadekvatni standardi kvaliteta.....	229
4.8. Zastarjela oprema i proizvodi .....	230
4.9. Nedostatak informacija o troškovima .....	230
<b>VIII PRIMJERI RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA U INOSTRANSTVU .....</b>	<b>231</b>
<b>1. PRIMJERI PREDUZEĆA U SRBIJI KOJA SU PRIVATIZOVANA ILI PRIPREMLJENA ZA PRIVATIZACIJU KROZ PROCES RESTRUKTURIRANJA</b>	<b>231</b>
1.1. Preduzeće za vodne puteve "Ivan Milutinović" – PIM, AD. Beograd.....	231
1.2. Preduzeće Industrija mesa i konzervi "29 Novembar", Subotica.....	233
1.3. Restrukturiranje EPS-a.....	237
<b>2. RESTRUKTURIRANJE U CRNOJ GORI .....</b>	<b>239</b>
2.1. Restrukturiranje Luke Bar.....	239
<b>3. MODELI RESTRUKTURIRANJA U NJEMAČKOJ .....</b>	<b>240</b>
3.1. Model restrukturiranja „Stand alone“ : Adam Opel AG.....	240
3.1.1. Polazna situacija i tok krize .....	240
3.1.2. Glavni koraci koncepta restrukturiranja.....	241
3.2. Primjer uspjeha iz prakse „PORSCHÉ AG“ .....	242

3.2.1. Mjere snižavanja troškova .....	242
3.2.2. Personalne mjere .....	243
3.2.3. Organizacione mjere .....	244
3.2.4. Informaciono-tehničke mjere .....	244
3.2.5. Optimiranje finansiranja .....	245
3.2.6. Mjere za oblikovanje tehnološkog portfolija .....	246
3.2.7. Mjere u fazama nastajanja proizvoda .....	246
3.2.8. Mjere ključnih dijelova/sektora .....	247
3.2.9. Mjere uvođenja / lansiranja proizvoda.....	247
3.3. Model restrukturiranja „HERLITZ AG“ .....	248
3.3.1. Ekspanzija u krizu.....	248
3.3.2. Herlitz u procesu restrukturiranja .....	250
a) Savladavanje indirektnih uzroka krize.....	250
b) Revizija sistema kao jezgra poslovanja .....	251
c) Restrukturiranje poslovnog sistema .....	253
d) Reorganizovanje poslovnog sistema primjene strategije „2 stuba“ .....	254
e) Restrukturiranje u procesu insolventije.....	256
f) Izgledi nakon uspješno okončanog stečajnog procesa.....	257
3.4. Plan insolventije i njegovo sprovođenje na primjeru privatnog preduzeća Meyermax .....	258
3.4.1. Istorijat .....	258
3.4.2. Koncept restrukturiranja .....	259
a) Poslovni nivo Vešeraj .....	259
b) Poslovno područje prijema .....	260
c) Poslovno područje – hemijsko čišćenje .....	260
d) Posljedice za koncept restrukturiranja .....	260
e) Plan i koncept plana insolventije.....	261
4. MODELI SVJETSKJE BANKE .....	261
4.1. Korporativno restrukturiranje u Koreji .....	261
4.1.1. Odgovor Vlade.....	262
a) Program korporativnog restrukturiranja je imao 4 objekta: .....	262
4.1.2. Političke mjere .....	263
4.2. Decentralizacija poslovanja u skladu sa privatizacijom državnih banaka u Poljskoj .....	264
5. PREGLED NAJČEŠĆE PRIMJENJIVANIH MJERA ORGANIZACIONOG RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA.....	266
IX PRIMJERI DEFINISANJA PROGRAMA RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI.....	269
X ZAKLJUČAK I PREPORUKE ZA PRAKSU .....	474
1. ZAKLJUČCI U VEZI POSTAVLJENE HIPOTEZE .....	474
2. PREPORUKE ZA PRAKSU .....	477
XI PRILOZI .....	484
XII LITERATURA .....	508