

Sadržaj

Predgovor	13
GLAVA VII:	19
RESTRUKTURIRANJE KAO ODGOVOR NA KRIZU	19
1. POJAM RESTRUKTURIRANJA	19
2. RESTRUKTURIRANJE PREDUZEĆA	20
2.1. Restrukturiranje kao strategija u razvoju	21
2.2. Restrukturiranje kao proces	22
2.3. Ciljevi restrukturiranja preduzeća	23
2.4. Faktori restrukturiranja preduzeća	23
3. PRIVATIZACIJA – VLASNIČKO RESTRUKTURIRANJE	28
3.1. Ocjena stanja u preduzećima u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini prije privatizacije	28
3.2. Ciljevi privatizacije	29
3.3. Proces privatizacije	31
3.4. Modeli privatizacije	32
3.5. O nekim iskustvima i rezultatima privatizacije u Republici Srpskoj	34
3.5.1. Rezultati privatizacije u Republici Srpskoj	38
3.5.2. Specifičnosti privatizacije u Republici Srpskoj	41
4. FINANSIJSKO RESTRUKTURIRANJE PREDUZEĆA	43
4.1. Eliminisanje prezaduženosti	44
4.2. Poboljšanje bilansnih relacija	44
4.3. Smanjenje finansijskih troškova	45
4.4. Fleksibilnost finansiranja	45
4.5. Poboljšanje finansijskog imidža	45
4.6. Uspostavljanje konkurentnosti na tržištu kapitala	45
4.7. Strožije ekonomisanje sa obrtnim sredstvima	46
4.8. Prodaja dijela aktive	46
4.9. Smanjenje planiranih investicija	46
4.10. Odricanje dividendi	47

4.11. Posebni otpisi i rezerve	47
4.12. Pokrivanje gubitaka iz otvorenih rezervi	47
4.13. Smanjenje kapitala	48
4.14. Problemi pribavljanja sopstvenog kapitala u preduzetničkim krizama	48
4.15. Mjere u području stranog / tuđeg finansiranja	48
4.16. Pomjeranje roka dospjeća obaveza	49
4.17. Preobražaj kratkoročnih u dugoročna dugovanja	49
4.18. Odricanje	49
4.19. Preobražaj tuđeg u riziko kapital	49
4.20. Preobražaj tuđeg u akcijski kapital	50
4.21. Dodatni krediti banaka	50
5. ORGANIZACIONO RESTRUKTURIRANJE PREDUZEĆA	50
5.1. Promjene organizacione strukture: pojam i osnovni koncepti	51
6. PRIMJERI RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA U INOSTRANSTVU	60
6.1. Primjeri preduzeća u Srbiji koja su privatizovana ili pripremljena za privatizaciju kroz proces restrukturiranja	60
6.1.1. Preduzeće za vodne puteve "Ivan Milutinović" – PIM, AD. Beograd	61
6.1.2. Preduzeće Industrija mesa i konzervi "29 Novembar", Subotica	62
6.1.3. Restrukturiranje EPS-a	65
6.2. Restrukturiranje u Cenoj Gori	66
6.2.1. Restrukturiranje Luke Bar	66
6.3. Modeli restrukturiranja u Njemačkoj	67
6.3.1. Model restrukturiranja „Stand alone“ : Adam Opel AG	67
6.3.1.1. Polazna situacija i tok krize	67
6.3.1.2. Glavni koraci koncepta restrukturiranja	68
6.3.2. Primjer uspjeha iz prakse „PORSCHE AG“	69
6.3.2.1. Mjere snižavanja troškova	69
6.3.2.2. Personalne mjere	69
6.3.2.3. Organizacione mjere	70
6.3.2.4. Informaciono-tehničke mjere	70

6.3.2.5. Optimiranje finansiranja	71
6.3.2.6. Mjere za oblikovanje tehnološkog portfolija	71
6.3.2.7. Mjere u fazama nastajanja proizvoda	72
6.3.2.8. Mjere ključnih dijelova/sektora	72
6.3.2.9. Mjere uvođenja / lansiranja proizvoda	73
6.3.3. Model restrukturiranja „HERLITZ AG“	73
6.3.3.1. Ekspanzija u krizu	74
6.3.3.2. Herlitz u procesu restrukturiranja	75
a) Savladavanje indirektnih uzroka krize	75
b) Revizija sistema kao jezgra poslovanja	76
c) Restrukturiranje poslovnog sistema	77
d) Reorganizovanje poslovnog sistema primjene strategije „2 stuba“	78
e) Restrukturiranje u procesu insolventije	79
f) Izgledi nakon uspješno okončanog stečajnog procesa	80
6.3.4. Plan insolventije i njegovo sprovođenje na primjeru privatnog preduzeća Meyermax	81
6.3.4.1. Istorijat	81
6.3.4.2. Koncept restrukturiranja	82
a) Poslovni nivo Vešeraj	82
b) Poslovno područje prijema	82
c) Poslovno područje – hemijsko čišćenje	82
d) Posledice za koncept restrukturiranja	83
e) Plan i koncept plana insolventije	83
6.4. Modeli svjetske banke	83
6.4.1. Korporativno restrukturiranje u Koreji	83
6.4.1.1. Odgovor Vlade	84
a) Program korporativnog restrukturiranja je imao 4 objekta:	84
6.4.1.2. Političke mjere	85
6.4.1.3. Decentralizacija poslovanja u skladu sa privatizacijom državnih banaka u Poljskoj	86

7. PREGLED NAJČEŠĆE PRIMJENJIVANIH MJERA ORGANIZACIONOG RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA	87
GLAVA VIII:	90
HITNE MJERE ZA SAVLADAVANJE KRIZE	91
1.PROBLEM STRUKTURIRANJA PROCESA SANACIJE: DOMINACIJA HITNOG NAD BITNIM	91
2. CILJ HITNIH MJERA	95
3. FINANSIJSKI MENADŽMENT I HITNE MJERE ZA SAVLADAVANJE KRIZE	96
3.1. Posebni zahtjevi finansijskom menadžmentu u uslovima krize	96
3.2. Mjere za poboljšanje likvidnosti	99
3.2.1. Konsekventno upravljanje novčanim tokovima	99
3.2.2. Aktivne rezerve likvidnosti	99
3.2.3. Smanjenje zaliha	100
3.2.4. Smanjenje potraživanja	101
3.2.5. Eksterni inkaso	102
3.2.6. Faktoring	102
3.2.7. Forfeting	103
3.3. Postrojenjska imovina	104
3.3.1. Prodaja postrojenjske imovine koja nije potrebna preduzeću	104
3.3.2. Prodaj i iznajmi nazad	107
3.3.3. Smanjenje planiranih investicija	108
3.4. Mjere vezane za sniženje troškova	108
3.4.1. Strukturalni izdaci za učvršćivanje i održavanje radne sposobnosti	110
3.4.2. Izdaci koji zavise od proizvodnje bez ličnih izdataka	111
3.4.3. Lični izdaci	117
3.4.4. Izdaci za administraciju i prodaju učinaka (upravno-prodajna režija)	123
3.5. Mjere koje povećavaju prihod	126
3.5.1. Povećanje cijena	127
3.5.2. Provizije prodajnoj operativi	128
3.5.3. Odobravanje potraživanja	128

3.6. Hitne mjere u oblasti upravljanja preduzećem	129
3.7. Hitne socijalne mjere	131
3.8. Hitne mjere u oblasti informisanja	133
GLAVA IX:	141
STRATEGIJE SANACIJE	141
1. ALTERNATIVNE STRATEGIJSKE OPCIJE	141
2. FAKTORI KOJI UTIČU NA IZBOR TIPA STRATEGIJE SANACIJE (ZAOKRETA)	148
3. STRATEGIJE BORBE	153
3.1. Strategije napada	156
3.1.1. Frontalni napad	156
3.1.2. Bočni napad	158
3.1.3. Obuhvatni napad	160
3.1.4. Zaobilazni napad	160
3.1.5. Gerilski napad	161
3.2. Strategije odbrane	167
3.3. Strategija delegacije	171
3.4. Strategija kompromisa ili konsenzusa	174
3.5. Strategije bježanja (povlačenja)	180
4. SANACIJA I STRUKTURA	182
5. TOK SANACIJE (TAKTIKA)	183
6. SANACIONI PROGRAM	187
GLAVA X:	193
LIKVIDACIJA PREDUZEĆA	193
1. SUŠTINA SAVLADAVANJA AKUTNE/NESAVLADIVE KRIZE PREDUZEĆA	193
2. STRATEGIJE LIKVIDACIJE	194
2.1. Pojam i suština likvidacije	194
2.2. Strategije dobrovoljne likvidacije	199
2.2.1. Suština strategija dobrovoljne likvidacije	199

2.2.1.1. Strategije neposredne likvidacije	199
2.2.1.1.1. Hitna obustava rada	199
2.2.1.1.2. Sukcesivna obustava rada	200
2.2.1.2. Strategije posredne likvidacije	201
2.2.1.2.1. Strategija daljeg nastavljanja do ostvarivanja cilja likvidacije	201
2.2.1.2.2. Prodaja preduzeća u cjelini	202
2.2.1.2.3. Nastavljanje poslovanja do otplate duga	202
2.2.1.2.4. Prevođenje u društva za nastavljanje poslovanja	202
2.3. Strategije prinudne likvidacije	205
2.3.1. Institucije prinudne likvidacije	206
2.3.1.1. Likvidaciono poravnanje	206
2.3.1.2. Stečaj	206
2.3.2. Strategije kod stečaja kao centralne institucije prinudne likvidacije	207
2.3.2.1. Gašenje preduzeća	207
2.3.2.2. Nastavljanje poslovanja preduzeća	208
DIO IV	209
INSTITUCIONALNI ASPEKTI	209
KRIZNOG MENADŽMENTA	209
GLAVA XI: INSTITUCIONALNI I PERSONALNI ASPEKTI KRIZNOG	
MENADŽMENTA	209
1. KRIZNI MENADŽMENT KAO INSTITUCIJA	209
2. NOSIOCI KRIZNOG MENADŽMENTA U PREDUZEĆU	210
2.1. Najviše rukovodstvo	210
2.2. Nadzorni i kontrolni organi	214
2.3. Srednje i niže rukovodstvo	216
3. NOSIOCI KRIZNOG MENADŽMENTA VAN PREDUZEĆA	217
3.1. Banke	217
3.2. Savjetnici	219
3.3. Krizni menadžer	224
3.4. Krizni menadžment putem upravnika poravnanja ili stečajnog upravnika	227

3.4.1. Upravnik poravnanja	228
3.4.2. Sekvestar	229
3.4.3. Stečajni upravnik	229
3.5. Kombinacija nosilaca kriznog menadžmenta	231
4. ZAHTEVI KOJI SE POSTAVLJAJU KRIZNOM (SANACIONOM) MENADŽMENTU	232
4.1. Sanacioni menadžer	232
4.1.1. Profil menadžera	232
GLAVA XII:	238
ORGANIZACIONO OBLIKOVANJE KRIZNOG MENADŽMENTA	239
1. OSNOVNI MODELI ORGANIZOVANJA	239
1.1. Projektni tim	239
1.2. "Menadžer u sjenci"	242
1.3. Model "pojedinačnog borca"	244
2. ORGANIZACIONO OBLIKOVANJE SAVLADAVANJA AKUTNE/NESAVLADIVE KRIZE	245
3. MOTIVACIJA I KRIZNI MENADŽMENT	247
4. AUTORITARNI ILI KOOPERATIVNI STIL RUKOVOĐENJA?	249
5. SANACIONA KONTROLA	253
6. GREŠKE PRI SANACIJI	257
6.1. Potiskivanje ili neshvatanje nužnosti saniranja	257
6.2. Vještačko produžavanje života: saniranje bez izgleda na uspjeh	258
6.3. Dominacija hitnog nad bitnim	259
6.4. Strategije sanacije denaturiraju ka objašnjenju namjera: opasnost brzog uspjeha sanacije	259
6.5. Pogrešno dimenzioniranje sanacije	260
6.6. Sanacija koja je suviše mnogo orijentisana na slabosti, a suviše malo na snage	261
6.7. Zanemarivanje najvažnijeg faktora: čovjeka	261
OBJAŠNJENJE NAJČEŠĆE KORIŠTENIH POJMOVA IZ KRIZNOG MENADŽMENTA	262

LITERATURA	279
SUMMARY	282
PRILOG	285