

UVOD

Kriza preduzeća je neplanirano i neželjeno stanje, razdoblje kada se sukobljava staro i novo, na stari se način više ne može poslovati, a još nije potpuno jasno kako bi trebalo dalje. Kriza je razdoblje kada su ugrožene temeljne vrijednosti preduzeća (likvidnost, uspješnost, rentabilnost i potencijali uspjeha). Samo pojavljivanje krize u preduzeću izaziva loš publicitet u medijima, neki su skloni reći da kriza nastupa tek kada je mediji ili neke druge uticajne grupe proglase. Ali kriza ne mora nužno imati loše posljedice, naime takva situacija se može iskoristiti i da predstavlja moguću priliku za uspješan poslovni poduhvat. Kako bi preduzeće na vrijeme uočilo nastajanje krize i na vrijeme sprovedo mjere za njeno prevazilaženje nisu najvažniji uzroci krize, već njeni simptomi. Simptomi krize predstavljaju obilježja po kojima se kriza u preduzeću može identifikovati. Prvi znaci krize najčešće se manifestuju u vidu pada tržišnog učešća i porudžbina od stane kupaca. Ovo dovodi do pada prodaje, pa zatim i dobiti, ali i likvidnosti preduzeća. Opadanje ovih faktora, ali i neiskorištenost kapaciteta može se identifikovati u knjigovodstvenim podacima. Što je više simptoma krize, to je preduzeće dublje zašlo u krizu i teže je vratiti ga ravnotežno stanje - stanje likvidnosti. Zbog toga je od suštinske važnosti uočavanje najmanjih signala (simptoma) krize i brza reakcija preduzeća. Ukoliko preduzeće ništa ne preduzme, onda će sve više tonuti u krizu, polako će povećavati svoja zaduživanja, a smanjivati svoju likvidnost. Dok još ne predstoji egzistencijalna opasnost, potrebno je napraviti zaokret u poslovnoj politici preduzeća, odnosno restrukturiranje. Restrukturiranje organizacije je model koji podrazumijeva mjere koje bi dovele do podizanja unutrašnje sposobnosti organizacije i njene tržišne konkurentnosti. Širina restrukturiranja organizacije polazi od širokog spektra mjera kao što su: zatvaranje ili prodaja neprofitabilnih dijelova preduzeća (redukcija imovine), kontrola i redukcija svih troškova, čvrsta finansijska kontrola, redukcija broja radnika, preseljenje nekih proizvodnih linija na druge jeftinije lokacije, reorganizacija organizacione strukture, restrukturiranje dugova i sl.

Pored ovih defanzivnih strategija uključuje se i čitav niz ofanzivnih strategija za unapređenje poslovanja kao što su: očuvanje i razvoj zdravog jezgra kompanije, dodatno investiranje u razvoj i nove proizvode, angažovanje novog menadžmenta, fokusiranje na određene proizvode i nova tržišta, unapređenje prodaje, udruživanje sa drugim kompanijama i sl. Restrukturiranje preduzeća se takođe često primjenjuje ne samo u kriznim situacijama već i kod promjene vlasničke strukture. Nova uprava kroz ovaj model vrši strategiju zaokreta ka povećanju performansi preduzeća i povećanju njegove tržišne vrijednosti. Obično se uzimaju konsultantske firme koje uz menadžment preduzeća sprovode restrukturiranje preduzeća.

U ovom radu, upravo to je i pokazano kroz primjer restrukturiranja preduzeća „Fadeks“ a.d.. Dakle, **predmet istraživanja** u ovom radu jeste restrukturiranje preduzeća sa svojim fazama. **Svrha i ciljevi istraživanja** u uskoj su vezi sa predmetom rada i odnose se na preduzeće kao ekonomsku jedinicu koja ima prevashodno ekonomske ciljeve, prema kojima se prilikom funkcionisanju vodi i usmjerava.

Predmet i ciljevi istraživanja odredili su okvir za postavljanje radne hipoteze, koja u najkraćem glasi:

- **Preduzetničke krize i restrukturiranja ne mogu se posmatrati samo kao fenomeni konjungture, nego kao stalne pojave u strukturama ekonomskih i svih drugih promjena.**

Specijalistički rad na temu „**Restrukturiranje kao odgovor na krizu preduzeća**“ sastoji se iz 3 poglavlja koji opisuju ovu problematiku, te primjer restrukturiranja preduzeća „Fadeks“ AD, Brčko, kroz Studij slučaja (*Case study*).

Prvi dio „Kriza poslovanja“ rada odnosi se na krizu poslovanja i ukazuje negativne promjene u poslovanju preduzeće sa tendencijom daljeg pogoršanja. Takođe, predstavljeni su indikatori krize (osnovni i najčešći), njeni uzroci – eksterni i interni, nužnost promjena, te manifestovanje krize.

„**Krizni menadžment**,“ naslov je **drugog dijela** rada u kome je prezentovan njegov pojam i odgovor menadžmenta na simptome krize u preduzeću.

Pojam i proces restrukturiranja sa svojim ofanzivnim i defanzivnim akcijama, vrste i modeli restrukturiranja sastavni su dio **trećeg dijela** rada pod nazivom „Restrukturiranje.“

Četvrti dio rada rezervisan je za „**Studiju slučaja**“ kroz koju je obrađen konkretan primjer restrukturiranja preduzeća „Fadeks“ iz Brčkog.

Metode istraživanja, koje su korištene u ovom radu, usklađene su sa predmetom istraživanja, a to je restrukturiranje preduzeća. Korištene su sljedeće metode:

- analiza i sinteza,
- deduktivna i induktivna metoda,
- kompareativna i
- statistička metoda.

Za izradu ovog rada korišteni su brojni **izvori**, saglasno samoj temi. To su primarni izvori, koje smo konsultovali i nalaze se u raznim arhivama i dokumentaciji preduzeća koje sam istraživao. Drugu grupu izvora sačinjava naučna i stručna literatura – naučne knjige, monografije, časopisi, zbornici i druge publikacije. Treća grupa saznanja su razna normativna akta i konkretne odluke u restrukturiranom preduzeću. I na kraju četvrta grupa – empirijska istraživanja na tri preduzeća, od kojih kao „Studij slučaja“ navodimo preduzeće „Fadeks“ AD iz Brčkog.