

| | |
|--|----|
| 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 SAZNANJA 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 podсистema | 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. Kriza i promjene | 49 |
| 1.1.2. Promjene i kriza kao šansa..... | 52 |
| 1.1.3. Upravljanje promjenama..... | 54 |
| 1.1.4. Menadžer 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 |
| V FAKTORI USPJEŠNOSTI SANIRANJA I RESTRUKTURIRANJE | 91 |
| 1. VRIJEME SANIRANJA | 94 |
| 1.1. Ekonomsko-finansijske mjere saniranja | 104 |
| 1.1.1. Autonomne finansijske sanacione mjere | 105 |
| 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. Heteronomne finansijske sanacione mjere..... | 108 |
| 1.2. Strategije saniranja..... | 109 |
| 1.2.1. Četiri osnovna tipa po Turnhajmu | 111 |
| 1.2.2. Strategija borbe | 112 |
| 1.2.2.1. Napad | 113 |
| 1.2.2.2. Odbrana..... | 113 |
| 1.2.3. Strategija bijega | 114 |
| 1.2.4. Saniranje i struktura | 115 |
| 1.2.5. Strategijske opcije..... | 115 |
| 1.2.5.1. Ofanzivne strategije | 116 |
| a) Diverzifikacione strategije..... | 116 |
| b) Strategije promjene..... | 116 |
| 1.2.5.2. Defanzivne strategije | 118 |
| a) Strategije konsolidovanja..... | 118 |
| b) Strategije zahtjeva..... | 119 |
| 2. RESTRUKTURIRANJE PREDUZEĆA..... | 120 |
| 2.1. Restrukturiranje kao strategija u razvoju..... | 122 |
| 2.2. Restrukturiranje kao proces | 123 |
| 2.3. Ciljevi restrukturiranja preduzeća..... | 124 |
| 2.4. Faktori restrukturiranja preduzeća | 125 |
| VI IZLAZ IZ KRIZE KROZ SANIRANJE I RESTRUKTURIRANJE | 132 |
| 1. PRIVATIZACIJA – VLASNIČKO RESTRUKTURIRANJE..... | 132 |
| 1.1. Ocjena stanja u preduzećima u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini prije privatizacije..... | 132 |
| 1.2. Ciljevi privatizacije..... | 134 |
| 1.3. Proces privatizacije | 136 |

| | |
|--|-----|
| 1.4. Modeli privatizacije | 137 |
| 1.5. O nekim iskustvima i rezultatima privatizacije u Republici Srpskoj..... | 140 |
| 1.5.1. Rezultati privatizacije u Republici Srpskoj..... | 143 |
| 1.5.2. Specifičnosti privatizacije u Republici Srpskoj | 149 |
| 2. FINANSIJSKO RESTRUKTURIRANJE | 151 |
| 2.1. Eliminisanje prezaduženosti | 153 |
| 2.2. Poboljšanje bilansnih relacija | 153 |
| 2.3. Smanjenje finansijskih troškova | 153 |
| 2.4. Fleksibilnost finansiranja | 153 |
| 2.5. Poboljšanje 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 dospjeća 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 |
| 3. PLAN SANIRANJA / RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA..... | 218 |
| 3.1. Projekt – organizacija u procesu saniranja i restrukturiranja..... | 223 |
| 4. IMPLEMENTACIJA PROGRAMA - III FAZA | 226 |
| 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 |
| VIII PRIMJERI RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA U INOSTRANSTVU | 231 |
| 1. PRIMJERI PREDUZEĆA U SRBIJI KOJA SU PRIVATIZOVANA ILI PRIPREMLJENA ZA PRIVATIZACIJU KROZ PROCES RESTRUKTURIRANJA | 231 |
| 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 |
| 2. RESTRUKTURIRANJE U CRNOJ GORI | 239 |
| 2.1. Restrukturiranje Luke Bar..... | 239 |
| 3. MODELI RESTRUKTURIRANJA U NJEMAČKOJ | 240 |
| 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 „PORSCHE 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) Posledice za koncept restrukturiranja | 260 |
| e) Plan i koncept plana insolventije..... | 261 |
| 4. MODELI SVJETSKE 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 |