

KORPORATIVNO RESTRUKTURIRANJE

Dejan D. Erić

Ivan S. Stošić

Dejan D. Erić

Ivan S. Stošić

KORPORATIVNO RESTRUKTURIRANJE

Beograd, 2013



Izdavači

Institut ekonomskih nauka

Beograd, Zmaj Jovina 12

Tel. (011) 2622-357, 2623-055; faks: (011) 2181-471

www.ien.bg.ac.rs

office@ien.bg.ac.rs

Beogradska bankarska akademija

Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije

Beograd, Zmaj Jovina 12

Tel. (011) 2621-730; faks: (011) 2631-926

www.bba.edu.rs

office@bba.edu.rs

Čigoja štampa

Beograd, Studentski trg 13

Tel. (011) 3032-414

www.chigoja.co.rs

office@cigoja.com

Za izdavače

Prof. dr Dejan Erić, direktor

Prof. dr Hasan Hanić, dekan

Žarko Čigoja, direktor

Recenzenti

Prof. dr Jovan Todorović

Prof. dr Branko Maričić

Prof. dr Ondrej Jaško

Prof. dr Nebojša Janićijević

Kompjuterska obrada

Zorica Božić, Institut ekonomskih nauka, Beograd

Dizajn korica

Jovana Jokanović

Štampa

Čigoja štampa, Beograd

Tiraž

500 primeraka

ISBN 978-86-89465-07-5

© 2013. Sva prava zadržana. Ni jedan deo ove knjige ne može biti reprodukovan u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez saglasnosti izdavača, odnosno autora.

SADRŽAJ

PREDGOVOR	xiii
REČ AUTORA	xv

I DEO. **TEORIJSKE DIMENZIJE KORPORATIVNOG RESTRUKTURIRANJA**

GLAVA I TEORIJSKO METODOLOŠKE OSNOVE KORPORATIVNOG RESTRUKTURIRANJA	3
1.1. Šta je to restrukturiranje?	4
1.2. Značaj restrukturiranja	12
1.3. Složenost restrukturiranja	19
1.3.1. Interdisciplinarnost	20
1.3.2. Prožimanje većeg broja poslovnih funkcija	24
1.3.3. Interesi različitih interesnih grupa (stejkholdera)	27
1.4. Restrukturiranje u okviru koncepta strategijskog menadžmenta	32
GLAVA II UZROCI, CILJEVI I PRAVCI KORPORATIVNOG RESTRUKTURIRANJA	37
2.1. Uzroci i potreba za korporativnim restrukturiranjem	42
2.2. Ciljevi i motivi restrukturiranja	47
2.3. Pravci aktivnosti korporativnog restrukturiranja	50
GLAVA III ISTINE I ZABLUDE O RESTRUKTURIRANJU U SVETU I KOD NAS	60
3.1. Savremeni trendovi u oblasti korporativnog restrukturiranja	62
3.2. Restrukturiranje u procesima tranzicije	70
3.3. Restrukturiranje u Srbiji	83
3.3.1. Restrukturiranje u Srbiji u periodu do 2001. godine	83
3.3.2. Restrukturiranje u Srbiji u periodu nakon 2001. godine	92

II DEO. **OBLICI RESTRUKTURIRANJA**

GLAVA IV STRATEGIJSKO RESTRUKTURIRANJE	109
---	------------



4.1. Osnovna obeležja strategijskog restrukturiranja	112
4.2. Analiza kriterijuma za izbor strategije restrukturiranja?	118
4.3. šta se restrukturira u strategijskom restrukturiranju?	126
GLAVA V FINANSIJSKO RESTRUKTURIRANJE	136
5.1. Osnove finansijskog restrukturiranja	141
5.2. Razumevanje finansijske strukture i osnove finansijske analize za potrebe finansijskog restrukturiranja	149
5.3. Forme i oblici finansijskog restrukturiranja	157
5.3.1. Restrukturiranje dugova	158
5.3.2. Restrukturiranje akcijskog kapitala	168
5.4. Sporazumno finansijsko restrukturiranje	177
GLAVA VI ORGANIZACIONO RESTRUKTURIRANJE	184
6.1. Organizacione promene kao sastavni deo života svake privredne organizacije	188
6.2. Potreba za organizacionim restrukturiranjem	201
6.3. Forme i oblici organizacionog restrukturiranja	208
6.3.1. Daunsajzing (<i>Downsizing</i>)	210
6.3.2. Outsorsing (<i>Outsourcing</i>)	215
6.3.3. Kreiranje novih organizacionih formi	219
6.3.4. Reinženjering	233
6.3.5. Osstale alternative organizacionog restrukturiranja	236
GLAVA VII VLASNIČKO RESTRUKTURIRANJE	238
7.1. Oblici vlasničkog restrukturiranja	240
7.2. Karakteristični pravci i problemi vlasničkog restrukturiranja u Srbiji	251
7.3. Rezultati privatizacije u Srbiji	266
GLAVA VIII TRŽIŠNO RESTRUKTURIRANJE	274
8.1. Tržišno restrukturiranje kao deo procesa korporativnog restrukturiranja	279
8.2. Uloga marketinga u poslovnom restrukturiranju preduzeća	284
8.3. Uticaj tržišta na procese korporativnog restrukturiranja	292
8.4. Karakteristični pravci tržišnog restrukturiranja	297

**III
DEO.**

STRATEGIJE RESTRUKTURIRANJA

GLAVA IX STRATEGIJE RESTRUKTURIRANJA U FUNKCIJI RASTA	323
9.1. Poslovne dimenzije i vrste rasta preduzeća	326
9.2. Terminološko razgraničavanje M&A	335

9.3. Ciljevi i motivi za realizaciju strategija M&A	340
9.4. Vrste M&A	346
9.4.1. Horizontalni M&A	346
9.4.2. Vertikalni M&A	348
9.4.3. Konglomeratski M&A	350
9.5. Strategijske alternative M&A	354
9.6. Strategije odbrane od pokušaja preuzimanja	365
9.6.1. Odbrane pre pokušaja preuzimanja	366
9.6.2. Strategije odbrane nakon lansiranja ponude za preuzimanje	373
9.7. Elementarno o finansiranju M&A	378
GLAVA X STRATEGIJE RESTRUKTURIRANJA U FUNKCIJI KONTRAKCIJE POSLOVNIH AKTIVNOSTI	390
10.1. Strategijski aspekti kontrakcije delatnosti	393
10.2. Strategijske alternative kontrakcije	402
10.2.1. Strategija prodaje	403
10.2.2. Strategije podele i razdvajanja	407
10.2.3. Napuštanje poslova, likvidacija i ostale alternative kontrakcije	411
GLAVA XI STRATEGIJE RESTRUKTURIRANJA U FUNKCIJI OZDRAVLJENJA	415
11.1. Potreba za strategijama restrukturiranja u funkciji ozdravljenja	419
11.2. Simptomi i uzroci bolesti preduzeća	425
11.2.1. Simptomi krize	425
11.2.2. Uzroci krize	431
11.3. Mere za ozdravljenje	437
IV DEO. KONCEPRUALNI OKVIR PROGRAMA KORPORATIVNOG RESTRUKTURIRANJA	
GLAVA XII DEFINISANJE MODELA SPROVOĐENJA KORPORATIVNOG RESTRUKTURIRANJA	453
12.1. Upravljanje promenama – koncepti i problemi	455
12.2. Modeli programa restrukturiranja	462
12.3. Dijagnoza postojeće poslovne pozicije preduzeća	471
12.4. Planiranje	486
12.5. Implementacija	491
12.5.1. Formiranje interne organizacije sposobne za realizaciju programa restrukturiranja	494
12.5.2. Alokacija i fokusiranje resursa	495

KORPORATIVNO RESTRUKTURIRANJE

12.5.3. „Galvaniziranje“ programa implementacije	497
12.5.4. Formiranje efikasnog administrativnog sistema	503
12.5.5. Formiranje nove interne klime i kulture	504

LITERATURA	507
-------------------	------------

SADRŽAJ ILUSTRACIJA

UVODNA ILUSTRACIJA – Kako naši mediji vide aktivnosti restrukturiranja?!	3
Ilustracija 1.1. – Možda bi moglo i kao prestrukturiranje?	5
Ilustracija 1.2. – Restrukturiranje u GM sa <i>Jack Smith</i> -om	6
Ilustracija 1.3. – Pogled na restrukturiranje Svetske banke	8
Ilustracija 1.4. – Promena mentalnih modela poimanja biznisa – upotreba mikročipova u automobilske industriji	10
Ilustracija 1.5. – Restrukturiranje u kompaniji <i>Eastman Kodak</i> 2004. godine	15
Ilustracija 1.6. – Par knjiga za osvežavanje znanja iz oblasti opšteg strategijskog menadžmenta	20
Ilustracija 1.7. – Privremene poreske mere na podsticanju restrukturiranja u Tajlandu krajem 90-ih godina prošlog veka	22
Ilustracija 1.8. – Kineska kompanija <i>Geely</i> kupila <i>Volvo</i>	26
Ilustracija 1.9. – Kompanija <i>Apple</i> sredinom 90-ih godina prošlog veka	34
UVODNA ILUSTRACIJA – Restrukturiranje kompanije <i>Sony</i>	37
Ilustracija 2.1. – Kako eksterni faktori primoravaju preduzeće na restrukturiranje – slučaj kompanije <i>Polaroid</i>	44
Ilustracija 2.2. – Paradoks ciljeva – povećati kvalitet i smanjenje troškova	50
Ilustracija 2.3. – Dobit ili gotovinski tok?	53
UVODNA ILUSTRACIJA – U uslovima krize – jedna od prvih mera smanjenje broja zaposlenih!?	60
Ilustracija 3.1. – Nove multinacionalne kompanije iz Indije	67
Ilustracije 3.2. – Pregled reformi državnih preduzeća u Kini	72
Ilustracije 3.3. – Iskustva iz restrukturiranja državnih preduzeća u Rumuniji	77
Ilustracija 3.4. – Biznis na srpski način	88
Ilustracija 3.5. – Restrukturiranje pre, za vreme i posle privatizacije?	95
Ilustracija 3.6. – Kada ako ne sada u restrukturiranje javnih preduzeća?	101
Ilustracija 3.7. – Lagodno je biti član upravnog odbora?!	105
UVODNA ILUSTRACIJA – Strategijskim restrukturiranjem do globalnog biznisa – primer kompanije <i>Amazon.com</i>	109
Ilustracija 4.1. – Jedna od najvećih strategijskih grešaka u istoriji automobilske industrije	113

Sadržaj

Ilustracija 4.2. – Primeri određenih mera operativnog restrukturiranja	116
Ilustracija 4.3. – Cenovna dominacija kompanije <i>RyanAir</i> na evropskom nebu	119
Ilustracija 4.4. – Rast kompanije <i>Oracle</i> kroz horizontalnu diversifikaciju	121
Ilustracija 4.5. – Superiorne finansijske performanse kompanije <i>Priceline.com</i>	123
Ilustracija 4.6. – Dva očigledna slučaja promašenih ciljeva	130
Ilustracija 4.7. – Da li električni automobili dolaze – slučaj kompanije <i>Tesla Motors Inc.?</i>	133
UVODNA ILUSTRACIJA – Finansijsko restrukturiranje u kompaniji <i>Kmart</i>	136
Ilustracija 5.1. - Šta je <i>The London Approach?</i>	143
Ilustracija 5.2. – Određivanje EPS kod kompanije <i>Facebook</i>	151
Ilustracija 5.3. – Jedan od najvećih LBO u istoriji – slučaj kompanije <i>RJR Nabisco</i>	163
Ilustracija 5.4. – Dokapitalizacija dugom u kompaniji <i>Multimedia Inc.</i> 1985. godine	167
Ilustracija 5.5. – <i>USX Corporation</i> uvodi <i>tracking stocks</i>	171
Ilustracija 5.6. – ESOP kao mehanizam odbrane od pokušaja preuzimanja – slučaj kompanije <i>Polaroid</i>	176
Ilustracija 5.7. - Šta je <i>the Istanbul Approach?</i>	178
Ilustracija 5.8. – Kolaps kompanije <i>Daewoo</i>	181
UVODNA ILUSTRACIJA – Organizaciono restrukturiranje u kompaniji <i>BBC</i>	184
Ilustracija 6.1. – Osnovni pojmovi iz oblasti organizacije i organizovanja	189
Ilustracija 6.2. - Veliki organizatori 1 – <i>Alfred Sloan Jr – General Motors</i>	195
Ilustracija 6.3. – Organizacionim promenama do poboljšanja poslovnih rezultata – slučaj kompanije <i>Nissan</i> u periodu 1999-2002. godina	197
Ilustracija 6.4. - Veliki organizatori 2 – <i>Pierre S. Du Pont – Du Pont</i>	205
Ilustracija 6.5. – Organizaciono restrukturiranje u kompaniji <i>Ford</i> 2006. godine	207
Ilustracija 6.6. – Kako u stvari „štedi” kroz smanjivanje broja zaposlenih?!	212
Ilustracija 6.7. – Otpuštanje nije uvek neophodno da bi se uštedelo!	213
Ilustracija 6.8. – Outsorsing u kompaniji <i>Hornby</i>	216
Ilustracije 6.9. – <i>Star Alliance</i> – način povezivanja avio kompanija u uslovima krize	220
Ilustracija 6.10. – <i>Dell Inc.</i> kao primer virtuelne organizacije	226
Ilustracija 6.11. – Kreiranje mrežne organizacije u kompaniji <i>ABB</i> krajem XX veka	229
Ilustracija 6.12. – Saradnja kompanija <i>Wal Mart</i> i <i>Procter & Gamble</i> u domenu reinženjeringa nabavke i distribucije <i>Pampers</i> pelena	234
UVODNA ILUSTRACIJA – Izazovi aktuelnih privatizacija u tržišnim privredama	238
Ilustracija 7.1. – Da li zajedničkom imovinom može efikasno da se upravlja?	243
Ilustracija 7.2. – Ciljevi privatizacije u Austriji	244
Ilustracija 7.3. – Ne mora baš sve da se proda – referendumom do odluke – slučaj privatizacije <i>Triglav Osiguranja</i>	262
Ilustracija 7.4. – Efekti procesa privatizacije i liberalizacije u oblasti spoljnotrgovinskog poslovanja domaćih preduzeća	269
UVODNA ILUSTRACIJA – Model 5 snaga Majkla Portera – slučaj Srbija	274

KORPORATIVNO RESTRUKTURIRANJE

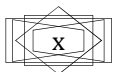
Ilustracija 8.1. – Transformacija delatnosti u kompaniji <i>IBM</i>	281
Ilustracija 8.2. – Izazovi tržišnog restrukturiranja	286
Ilustracija 8.3. – Značaj marketing funkcije – svaki početak je težak – slučaj kompanije <i>Blue Ribbon Sports (Nike)</i>	290
Ilustracija 8.4. – Uticaj „redukcije“ tržišta na procese korporativnog restrukturiranja	294
Ilustracija 8.5. – Marketing strategija <i>Ford Motor Company</i> na početku globalne krize - slučaj br. 2 o Fordu u doba krize	298
Ilustracija 8.6. – <i>Nestle</i> „na dijeti“	303
Ilustracija 8.7. – Strategija alijansa kompanija <i>BMW</i> i <i>PSA (Peugeot/Citroen)</i>	305
Ilustracija 8.8. – Promocija i troškovi	319
UVODNA ILUSTRACIJA – <i>Priceline</i> kupuje <i>Booking.com</i> - Da li je ovo jedna od najuspešnijih M&A transakcija ikada?	323
Ilustracija 9.1. – Ko je veći – <i>Coca Cola</i> ili <i>Pepsi Cola</i> ?	326
Ilustracija 9.2. – Moguća pravila za uspeh M&A	333
Ilustracija 9.3. – Par saveta kojih treba da se pridržavaju kompanije kupci u M&A	338
Ilustracija 9.4. – M&A kao desetboj	340
Ilustracija 9.5. – Ulazak na novo tržište – „rat“ kompanija <i>Tesco</i> i <i>Sainsbury</i> oko kompanije <i>Williem Low</i>	341
Ilustracija 9.6. – Šta su pravi motivi kupovine <i>Washington Post-a</i> ?	342
Ilustracija 9.7. – <i>Volvo Trucks</i> postaje drugi proizvođač kamiona na svetu	346
Ilustracija 9.8. – Kompanija <i>Cisco</i> kupuje <i>Cerant Corporation</i>	349
Ilustracija 9.9. – Konglomeratska diversifikacija kompanije <i>Sears, Roebuck & Co.</i>	351
Ilustracija 9.10 – Kompanija Teda Tarnera putem obrnutog merdžera se integriše sa <i>WJRJ-TV</i>	355
Ilustracija 9.11. – Prijateljski merdžer jednakih ili preuzimanje – slučaj kompanije <i>DaimlerChrysler</i> ?	360
Ilustracija 9.12. – Kako od neprijateljskog može da postane prijateljsko preuzimanje – slučaj merdžera kompanija <i>Krupp</i> i <i>Thyssen</i>	362
Ilustracija 9.13. – Kako u praksi funkcionišu „ <i>staggered - classified board</i> “?	367
Ilustracija 9.14. – Čovek koji je kreirao otrovnu pilulu	368
Ilustracija 9.15. – Otrovnna pilula na delu – borba oko kompanije <i>Gucci</i>	370
Ilustracija 9.16. – Uspeo i neuspeo pokušaj odbrane putem <i>greenmail-a</i>	374
Ilustracija 9.17. – Sekjuritizovan kredit banke <i>First Union</i>	381
Ilustracija 9.18. – Da li M&A uvek donose finansijske koristi – slučaj M&A kompanija <i>Gillette</i> i <i>Duracell</i> ?	382
Dodatak 9.1. Ko su veliki korporativni otimači (<i>coprorate raiders</i>)?	387
UVODNA ILUSTRACIJA – Slučaj razdvajanja (<i>split-off</i>) kompanija <i>E.I. Du Pont de Nemours and Co.</i> i <i>Conoco Inc</i>	390
Ilustracija 10.1 – Kako je <i>Burger King</i> kroz strategiju kontrakcije povratio svoju nezavisnost?	394

Sadržaj

Ilustracija 10.2. – <i>Hughes Industries</i> napušta osnovnu delatnost u oblasti namenske industrije	396
Ilustracija 10.3. – <i>Ford Motor Company</i> prodaje <i>Hertz</i>	398
Ilustracija 10.4. – Prinudno „cepanje“ kompanije <i>AT&T</i> 1984. godine	399
Ilustracija 10.5. – Par saveta za uspešne pregovore o kontrakciji	402
Ilustracija 10.6. – <i>Pan-Am</i> prodaje lanac hotela <i>Intercontinental</i>	403
Ilustracija 10.7. – Par primera uspšenih prodaja	404
Ilustracija 10.8. – Par karakterističnih ECO u okviru Evropske unije	406
Ilustracija 10.9. – Razdvajanje u kompaniji <i>Hanson Plc.</i>	408
Ilustracija 10.10. – Razdvajanje kompanije <i>Verizon Communication</i> od <i>Idearc</i>	409
Ilustracija 10.11. – Par karakterističnih razdvajanja u okviru Evropske unije	410
Ilustracija 10.12. – Razdvajanje kroz ugovorne odnose – slučaj kompanija <i>GM</i> i <i>EDS</i>	413
UVODNA ILUSTRACIJA – Uspešno ozdravljenje kompanije <i>Lufthansa</i> u periodu 1991-1998. godina	415
Ilustracija 11.1. – Dijagnoza ili funkcionalna miopija?	418
Ilustracija 11.2. – Sedam mogućih faktora koji dovode do neuspeha u poslovanju i vode ka krizi	420
Ilustracija 11.3. – Par pravila za uspešan krizni menadžment	422
Ilustracija 11.4. – I pored rasta mogu postojati simptomi krize – slučaj kompanije <i>BMW</i> u periodu 2002-2007. godina	426
Ilustracija 11.5. – Primeri par očitih simptoma neuspeha i krize	427
Ilustracija 11.6. – Novi lider – nov pristup – slučaj kompanije <i>Fiat</i>	430
Ilustracija 11.7. – Program ozdravljenja u kompaniji <i>Hitachi</i>	434
Ilustracija 11.8. – Kada domaće organizacije počinju da nazaduju?	436
Ilustracija 11.9. – Ozdravljenje u kompaniji <i>Matsushita</i> u periodu 2000-2006. godina	440
Ilustracija 11.10. – Par korisnih „saveta“ za otpuštanje	442
Ilustracija 11.11. – Ozdravljenje kompanije <i>Westinghouse Electric Corporation</i> u periodu 1992-1995. godina	445
Ilustracija 11.12. – Ozdravljenje u kompaniji <i>Boeing</i>	447
UVODNA ILUSTRACIJA – Kratak prikaz rezultata pojedinih istraživanja o preokretima u poslovanju	453
Ilustracija 12.1. – Mala mudrost velikog čoveka	456
Ilustracija 12.2. – Potreba za restrukturiranju u španskoj avio kompaniji <i>Iberia</i>	459
Ilustracija 12.3. – Preispitivanje poslovnog portfolija u kompaniji <i>Roshe Group</i> u periodu 1986-94. godina	474
Ilustracija 12.4. – Glavni pravci aktuelnih promena u svetu	484
Ilustracija 12.5. – Četiri programa restrukturiranja u kompaniji <i>AT&T</i>	486
Ilustracija 12.6. – Šta je bitno kod implementacije restrukturiranja – iskustva iz prakse	491

KORPORATIVNO RESTRUKTURIRANJE

Ilustracija 12.7. – Moguće reakcije ljudi na promene koje nosi restrukturiranje	498
Ilustracija 12.8. – Otpori promenama naslednika osnivača – slučaj kompanije <i>Donald Salter Communications</i>	500



PROLOG

I - Najveći problem je:

a) Kada ne znate šta je pravi problem!

b) Kada od drveta ne vidite šumu!

c) Kada niste svesni svoje nesvesnosti!

II - Što više čitate to više shvatate koliko u stvari malo znate o restrukturiranju



PREDGOVOR

Korporativno restrukturiranje se može definisati kao proces donošenja seta upravljačkih odluka i preduzimanja serija akcija, koje imaju za cilj ostvarivanje korenitih promena postojeće strukture, strategije i pozicije preduzeća. Reč je o procesu, zasnovanom na analizi postojeće poslovne situacije (i po pravilu sagledavanju uzroka nezadovoljavajućih poslovnih performansi), koji je usmeren ka traženju strategija za poboljšanje pozicija, kroz eliminisanje slabosti i krize, stvaranje i održavanje konkurentskih prednosti, promene u organizacionoj strukturi, efektivnijem upravljanju i efikasnijem funkcionisanju svih struktura i sistema u preduzeću.

U okviru savremene ekonomske nauke problematika restrukturiranja preduzeća poslednjih decenija dobija na posebnom značaju. Danas o različitim aspektima ovog procesa u svetu, ali ne i u našoj zemlji, postoji obimna teorijska literatura i značajan broj empirijskih istraživanja. Imajući to u vidu, u okviru realizacije projekata Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja čiji je nosilac Institut ekonomskih nauka u Beogradu: „Izazovi i perspektive strukturnih promena u Srbiji: strateški pravci ekonomskog usklađivanja sa zahtevima EU” i „Evropske integracije i društveno-ekonomske promene privrede Srbije na putu ka EU”¹ pripremili smo naučnu monografiju sa ciljem da na sveobuhvatan način prezentiramo različite aspekte korporativnog restrukturiranja.

Razmatranje ove kompleksne problematike zahtevalo je sagledavanje niza oblasti, prezentiranih u četiri dela ove monografije:

- Prvi deo posvećen je teorijskim dimenzijama poslovnog restrukturiranja s tim da je posebna pažnja usmerena na definisanje i metodološke osnove ovoga složenog fenomena, kao i istraživanje uzroka, ciljeva i pravaca korporativnog restrukturiranja, te na brojna otvorena pitanja i kontroverze o restrukturiranju u svetu i kod nas.
- U drugom delu su analizirani pojedini osnovni oblici restrukturiranja i to strategijsko, finansijsko, organizaciono, vlasničko i tržišno restrukturiranje.
- Treći deo se bavi strategijama restrukturiranja, s tim da su posebno analizirane strategije restrukturiranja u funkciji rasta, kontrakcije i ozdravljenja.
- Najzad, u poslednjem četvrtom delu, dat je konceptualni okvir programa korporativnog restrukturiranja i razmatrana su pitanja vezana za njegovu implementaciju.

Svrha ove monografije je da ukaže na značaj korporativnog restrukturiranja, obuhvat, strategije i analizu savremenih dešavanja u ovoj naučnoj oblasti i omogući svim

¹ Ova naučna monografije je deo istraživačkih projekata „Izazovi i perspektive strukturnih promena u Srbiji: strateški pravci ekonomskog razvoja i usklađivanje sa zahtevima EU“ (OI 179015) i „Evropske integracije i društveno-ekonomske promene privrede Srbije na putu ka EU“ (III 47009), finansiranih od strane Ministarstva za prosvetu, nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

Predgovor

zainteresovanim da steknu nova i prošire postojeća znanja. Reč je o interdisciplinarnom fenomenu, koji zahteva poznavanje većeg broja naučnih disciplina, počev od menadžmenta, teorija organizacije, marketinga, finansija, računovodstva do poslovnog prava i pojedinih tehničkih disciplina. U okviru ove monografije mnogim od pobrojanih disciplina biće posvećena dužna pažnja.

U istraživanju oblasti korporativnog restrukturiranja nismo se ograničili samo na prikazivanje i analizu različitih teorijskih aspekata (što nije redak slučaj u našoj zemlji), već je predstavljen niz slučajeva iz prakse. Verujemo da oni mogu da ponude korisno iskustvo u savlađivanju praktičnih problema sa kojima se pojedina preduzeća susreću u svom poslovanju.

Posebnu pažnju u ovoj monografiji posvetili smo našoj aktuelnoj stvarnosti, pokušavajući da analiziramo neka ključna pitanja i probleme iz oblasti restrukturiranja, te da ukažemo na moguće pravce njihovog prevazilaženja. U tu svrhu sprovedena su posebna empirijska istraživanja vezana za iskustva u sprovođenju strategijskih promena domaćih preduzeća, što smatramo za posebnu vrednost ove monografije. Verujemo da na taj način popunjavamo jednu prazninu koja postoji u oblasti naučnih istraživanja iz oblasti poslovne ekonomije u našoj zemlji.

Na kraju, ali ne i najmanje važno, autori se iskreno zahvaljuju recenzentima prof. dr Jovanu Todoroviću, prof. dr Branku Maričiću, prof. dr Ondreju Jaško i prof. dr Nebojši Janićijeviću na korisnim sugestijama i dragocenoj pomoći pri pisanju finalne verzije monografije. Zahvalnost dugujemo i vodećim ljudima suizdavača – prof. dr Hasanu Haniću i gospodinu Žarku Čigoji, bez čije pomoći ovo delo ne bi ovako izgledalo.

U Beogradu, decembar 2013.

Dejan Erić & Ivan Stošić

REČ AUTORA

Poštovani čitaoc,

Monografija koja se nalazi u Vašim rukama je bazirana na našem dugogodišnjem naučnoistraživačkom, konsultantskom i predavačkom iskustvu, kao i posebnom empirijskom istraživanju stanja u ovoj oblasti koje smo sproveli u toku 2013. godine. U našoj zemlji se već više od dve decenije sa diskutabilnim rezultatima sprovode procesi tranzicije, među kojima i aktivnosti restrukturiranja. O tome kakvi su rezultati verovatno svako od građana ove zemlje ima svoje mišljenje. Korišćenjem naučno-istraživačkih metoda pokušali smo da ukažemo na značaj korporativnog restrukturiranja, obuhvat, strategije i analizu dešavanja u ovoj oblasti.

Bavljenje naučno-istraživačkim radom u našoj zemlji je poslednjih godina preraslo u svojevrstu „jurnjavu“ na sakupljanju „bodova“. Objavljivati što više, posebno u međunarodnim časopisima sa SSCI liste je postala opsesija velike većine naučne zajednice. Naučni radnici prosto nisu previše stimulisani da objavljuju knjige, pošto se one relativno malo vrednuju. Imajući u vidu da smo dobar deo 2013. godine posvetili na izradi ove monografije i da ćemo za nju u najboljem slučaju dobiti svega 5 nekakvih bodova, moramo istaći kako to nije bio naš motiv u pisanju ovoga dela. Ono što nas je vodilo je da uradimo nešto novo i originalno, preko potrebno zemlji u kojoj živimo i radimo. Želimo da istaknemo kako smo osetili potrebu da pomognemo u proširivanju inače veoma skromnih znanja naših ljudi iz oblasti restrukturiranja. Uski, parcijalni, pogrešni i brzopleti potezi u ovoj oblasti kakvi se već više od dve decenije preduzimaju, kao i čekanje da dođe „strana“ pamet su nas motivisali da napišemo ovo što Vi držite u rukama.

Postoje trenuci u životu kada čovek odluči da uradi nešto „za svoju dušu“. Pisanje ovog dela nam je uzelo poslednjih 10 meseci života, često po 10 i više sati dnevno. Kao vrlo precizni i pedantni ljudi obojica bismo mogli da izvučemo tačnu „kalkulaciju“ broja radnih sati uložениh u stvaranje ove monografije. Iako je bilo velikih iskušenja, često oštih diskusija među nama tokom rada smo osećali veliku strast, radost i ushićenost stvaranja. Ukoliko kao čitalac budete sebe uhvatite da Vas je knjiga ponela i inspirisala to će nam biti najveća satisfakcija za ogroman uloženi trud.

A kako je i kada sve počelo?

Pre tačno 18 godina na Ekonomskom fakultetu u Beogradu u roku od par meseci odbranjene su dve doktorske disertacije iz oblasti restrukturiranja. Autori ove knjige su nezavisno jedan od drugog uradili dva naučno-istraživačka rada koji izuzev delimično po nazivu nisu imali puno dodirnih tačaka. U to doba se nismo poznavali, mada smo se susreli na promociji doktora ekonomskih nauka u svečanoj sali Univerziteta u Beogradu. Ni sanjali nismo da ćemo jednog rada zajedno raditi na Institutu ekonomskih nauka i nakon punoletstva od doktorata zajedno se latiti zahtevnog posla pisanja knjige iz nama drage oblasti.

U međuvremenu obojica smo se bavili raznim stvarima i istraživali različite teme, pri čemu nam je oblast restrukturiranja uvek ostala bliska srcu i naučnom fokusu. Pored toga, obojica smo imali više naučnih projekata i dosta konsultantskih aktivnosti na programima restrukturiranja, pri čemu smo na izvesnom broju radili zajedno. Poštovanje je uvek bilo prisutno, ali se vremenom još više proširilo i preraslo u istinsko prijateljstvo. Tako smo i odlučili da zajednički napišemo ovu monografiju kao rezultat, delovaće kao fraza, ali je istina – višegodišnjeg bavljenja oblašću restrukturiranja.

Posebno smo ponosni što smo u poslednjih par godina uspeli da afirmišemo predmet Korporativno restrukturiranje, koji predajemo zajednički na master programima Beogradske bankarske akademije – Fakulteta za bankarstvo, osiguranje i finansije. Jedan od nas predaje ovaj predmet i na doktorskim studijama na Univerzitetu Edukons u Novom Sadu.

Ideje, znanje i iskustvo, koji su se akumulirali godinama sada smo pokušali da uobličimo u ovo štivo monografskog karaktera. Pretpostavljamo da Vam možda neće biti baš previše lako da čitate tekst koji sledi. Reč je o materiji koja je po svojoj prirodi interdisciplinarna, koja zahteva dosta predznanja iz drugih naučnih disciplina i koja nije za „početnike“ u biznisu.

Pored rezultata istraživanja, monografiju smo pokušali da obogatimo sa izvesnim brojem ilustracija o tome kako su se ove aktivnosti sprovodile u različitim preduzećima širom sveta. Iza svakog uspešnog ili neuspešnog programa restrukturiranja nalaze se određeni ljudi. Iza teorijskih ili praktičnih stavova su takođe ljudi. Otuda smo pokušali da neke od njih, i one uspešne i one manje uspešne prikazemo. Na žalost, to kod nas nije slučaj. Često ne znamo ko donosi odluke iz domena restrukturiranja i ko je odgovoran za uspeh ili češće neuspeh ovih aktivnosti. Svakako to nisu NN lica, kako na prvi pogled izgleda. Nadamo se da ćemo na taj način uneti makar malo svetla u naš mračan prostor restrukturiranja, koje se često tretira kao fetiš ili „crna kutija“ o kojoj ne treba pričati ili je otvarati, jer je tu već neko nešto odlučio. Ko je taj neko? U aktivnostima restrukturiranja nema fetiša i skrivanja. Od poslovnih ljudi se traži uspeh, rezultat ili dostignuće. Ako ga imate – idete dalje, imate kredibilitet da donosite nove odluke. Ako ne uspete, to se analizira, izvlače određene pouke i uči na greškama. Organizacija ili zemlja koja nije sposobna da uči na svojim greškama nema mnogo šanse za napredovanje.

Ovu knjigu treba shvatiti kao odraz vremena u kome živimo. Nas dvojica smo ljudi iz XX veka koji jedan deo svojih života provode i u XXI veku. Mnogi na našim prostorima nisu prihvatili tu mentalnu promenu. Ona je vezana za napuštanje starih kognitivnih stavova i prihvatanje nove realnosti. Restrukturiranje u osnovu znači promene. Koncept je vezan za privredne, ali i sve druge organizacije. Kako organizacije čine ljudi, u osnovi svega je menjanje nas samih. Što pre shvatimo da nismo bezgrešni i nezamenljivi, to će nam lakše biti da počnemo da se menjamo.

Mi smo svesni svoje prolaznosti i činjenice da smo samo prašina na vetru. Otuda, u pisanju ovog dela vodila nas je ideja da nas ono nadživi. I kada je neko uzme u ruke za 5, 10 ili više godina da mu iznova bude zanimljiva i interesantna. Neki principi, stavovi ili ideje imaju univerzalnu vrednost. Nadamo se da će ovo delo poslužiti kao inspiracija nekim novim istraživačima, poslovnim ljudima i donosiocima odluka da unaprede naučna istraživanja iz ove oblasti i sumornu domaću praksu. Za sve one koji je ikada budu čitali, držali u rukama ili

Reč autora

prelistavali želimo da saopštimo da je ovo neka vrsta simbola kako se nešto radi iz srca i duše sa puno posvećenosti, truda i rada.

Ovu knjigu posvećujemo našim porodicama koje su nam dale veliku ljubav i podršku više od bilo koga na ovome svetu!

U Beogradu, proleća, leta, jeseni i zime 2013. godine

Autori

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.591.4

ЕРИЋ, Дејан Д., 1962-

Korporativno restrukturiranje / Dejan D.
Erić, Ivan S. Stošić. - Beograd : Institut
ekonomskih nauka : Beogradska bankarska
akademija, Fakultet za bankarstvo, osiguranje
i finansije : Čigoja štampa, 2013 (Beograd :
Čigoja štampa). - XVIII, 521 str. : ilustr. ;
30 cm

Tiraž 500. - Napomene i bibliografske
reference uz tekst. - Bibliografija: str.
507-520.

ISBN 978-86-89465-07-5 (IEN)

1. Стошић, Иван С., 1954- [аутор]

а) Корпорације - Реструктурирање

COBISS.SR-ID 203895820