

NASTAVNO - NAUČNOM VEĆU EKONOMSKOG FAKULTETA U BEOGRADU

Odlukom Nastavno–naučnog veća Ekonomskog fakulteta u Beogradu, broj 4641/1 od 04. novembra 2009. godine, određeni smo u komisiju za ocenu i odbranu magistarske teze kandidata Biljane Egić, pod nazivom *Konkurentski značaj upravljanja promenama u međunarodnim akvizicijama*, o čemu podnosimo sledeći

R E F E R A T

OSNOVNI PODACI O KANDIDATU

Biljana Egić rođena je 1977. godine u Novom Sadu, gde je završila osnovnu školu i društveno–jezički smer gimnazije „Isidora Sekulić“. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Subotici, odeljenje Univerziteta u Novom Sadu na smeru Finansije i računovodstvo.

Na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, upisuje 2005. godine poslediplomske studije na smeru Međunarodni menadžment i marketing, gde je položila sve ispite predviđene nastavnim planom sa prosečnom ocenom 9, 67 i odbranila dva seminarska rada.

Biljana je trenutno zaposlena na poziciji „project“ menadžera u preduzeću EMAC za upravljanje investicijama doo Novi Sad, predstavništvu Emerging Market Advisory Corporation iz Londona, čija je osnovna delatnost prikupljanje sredstava, investiranje, pružanje korporativnih saveta, konsultantskih usluga i pomoći prilikom restrukturiranja. Ogranak EMAC-a specijalizovan za ulaganje u nekretnine, upravlja sredstvima fondova Illyrian Land Fund (ILF 1) i Illyrian Land Fund II (ILF 2), sa fokusom na ulaganja u tržište nekretnina jugoistočne Evrope.

PREDMET I CILJ MAGISTARSKE TEZE

Istorijski počeci merdžera i akvizicija, vezuju se za kraj devetnaestog veka. Dobra istorijska i empirijska podloga, nije pomogla da se nađe panaceja za uspešno sprovođenje procesa merdžera i akvizicija, tako da se danas procenjuje da čak oko dve trećine spajanja i preuzimanja kompanija završe ispod očekivanih efekata ili neuspehom. Bez obzira na obeshrabljujuću stopu neuspeha, kompanije na međunarodnom tržištu, biraju merdžere ili akvizicije kao jedan od najdražih načina za osvajanje novih tržišta, novih tehnologija, realizaciju ekonomije obima, nižih troškova proizvodnje, razvoj novih proizvoda, uvođenje know-how tehnologija, kanala prodaje, kao i mogućnosti za horizontalno i vertikalno povezivanje.

Svaka međunarodna akvizicija nosi sa sobom čitav set promena, od tehničko- tehnoloških, organizacionih, marketinških, pa do promena koje se odnose na filozofiju poslovanja, misiju, viziju i ciljeve. Nosioci tih promena su zaposleni u preduzećima, te stoga, savremena teorija i praksa insistiraju na značaju ljudskog faktora u procesu sprovođenja promena. Svaka promena istovremeno je i organizaciona i individualna. Organizacije se menjaju tako što se ljudi u njima menjaju. Oni čine da se željena sinergija iz merdžera i akvizicija ostvari, ali isto tako mogu uticati i na njen neuspeh.

U razvijenim ekonomijama odavno postoji svest o tome da je za upravljanje promenama, potrebno razumevanje zašto do njih dolazi, kako se one sprovode i šta je potrebno uraditi kako bi postale prijemčljivije prilikom sprovođenja merdžera i akvizicija. Magistarka teza je identifikovanjem problema i traganjem za njihovim rešenjima pokušala da ukaže da je planski

i strategijski koncipiran tok akvizicije i proces promene kao njen sastavni deo, u direktnoj korelaciji sa očekivanim rezultatom i ekonomskim performansama.

Istraživanja sprovedena u magistarskoj tezi ukazala su da se konkurentska prednost na globalnom tržištu može ostvariti samo kombinacijom heterogenih znanja i veština, koje konkurencija može veoma teško da kopira. Nosioci tih znanja i veština su ljudi, odnosno nematerijalna aktiva. Njihova pravilna integracija u procesu akvizicije, predstavlja jedan od najvećih potencijala za ostvarenje konkurentske prednosti i sinergije.

Predmet magistarske teze je da se ukaže na značaj upravljanja promenama i usklađivanja organizacione i nacionalne kulture prilikom sprovođenja međunarodnih akvizicija, kao i kakvi su njihovi uticaji na poslovanje preduzeća i konkurentsku prednost. Činjenica je, da je u osnovi svake akvizicije, najčešće tržišni kriterijum i da se kompanije odlučuju na takve poduhvate kako bi osvojili nova tržišta i obezbedili bolju konkurentsku poziciju. Rad je pokušao da napravi jednu uzročnu povezanost između pravilne integracije kultura i upravljanja promenama u procesu akvizicija, i njihovog uticaja na tržišne performanse i rezultate novonastalog entiteta. Cilj magistarske teze je da definiše vrste i osnovne karakteristike akvizicija, kao i metode i načine upravljanja promenama i integracije organizacionih i nacionalnih kultura preduzeća, kako bi se ostvarila željena sinergija i izvukli maksimalni rezultati iz akvizicije.

METODE KOJE SU SE PRIMENJIVALE U ISTRAŽIVANJU

Istraživačke metode koje su se primenjivale bile su uglavnom teorijsko – empirijskog karaktera. Bibliografski metod se koristio kao dominantan način prikupljanja podataka, zbog specifičnosti same teme, jer su procesi akvizicije dugotrajni i efekti se vide tek nakon određenog vremena. Osnovni izvori podataka bile su relevantne bibliografske jedinice (knjige, udžbenici, časopisi i sl.) i primena formalne logike (indukcija, dedukcija, analiza i sinteza).

Metoda analize koristila se za detaljan pregled procesa akvizicije, osnovnih uzroka neuspeha i značaja upravljanja promenama. Metodom sinteze povezivali su se rezultati dobijeni metodom analize stvarajući uzročno posledičan odnos između strategijski koncipirane integracije kultura i upravljanja promenama sa jedne strane, i ostvarenja konkurentske prednosti i sinergije sa druge strane.

Pored navedenih, koristila se i metoda studije slučaja. Na primeru Naftne industrije Srbije (NIS), koja trenutno prolazi kroz proces međunarodne akvizicije, istraživalo se na koji način se pristupa promenama, i kakvi su stavovi menadžmenta i zaposlenih. Ispitanici su imali priliku da popune dva upitnika. Prvi upitnik su popunjavali svi zaposleni i cilj je bio da se otkriju veštine i nivo znanja, sposobnosti, komunikacija, stavovi i pozicioniranje u kompaniji. Drugi upitnik su popunjavali samo menadžeri i oni su odgovarali na šesnaest pitanja, na osnovu kojih je trebalo da se otkrije stav menadžera prema zaposlenima, njihovoj kompetenciji i odnosu prema kompaniji u kojoj rade. Dobijeni podaci obrađeni su standardnim statističkim metodama. Raspoloživi rezultati predstavljali su osnovu za prediktivni metod, kojim se na osnovu dobijenih informacija definisao smer i mogući ishodi procesa akvizicije sa aspekta načina na koji se upravlja promenama. U skladu sa dobijenim rezultatima, sastavljene su i odgovarajuće preporuke.

OSNOVNE HIPOTEZE OD KOJIH SE POLAZILO U ISTRAŽIVANJU

H 0 *Upravljanje promenama u akvizicijama utiče na performanse preduzeća i njegovu konkurentsku poziciju.* Cilj polazne hipoteze je bio da potvrdi vezu između upravljanja promenama u međunarodnim akvizicijama i njihovog uticaja na konkurentske performanse

preduzeća. Da bi se polazna hipoteza potvrdila, definisane su i pomoćne hipoteze koje su doprinele u analizi.

H 1 *Različite strategije u međunarodnim akvizicijama determinišu različite pristupe upravljanju promenama.* Hipoteza je trebalo da pokaže da od vrste i definisane strategije akvizicije, zavisi na koji način će se pristupati promenama, da li će one biti radikalne, inkrementalne, „top - down“, „bottom – up“, i sl.

H 2 *Uspešna integracija uslovljena je strategijskim upravljanjem promenama na svim organizacionim nivoima* (od „top menadžmenta“ pa do zaposlenih na najnižoj hijerarhijskoj lestvici u organizacionoj strukturi). Hipoteza je istakla značaj strategijskog pristupa upravljanju promenama na svim nivoima, i njihov uticaj na valjanu integraciju svih funkcija i procesa u postupku restrukturiranja akvizicijom.

H 3 *Uspešna realizacija međunarodne akvizicije usko je povezana sa integracijom organizacionih i nacionalnih kultura preduzeća koja se nalaze u procesu akvizicije.* Hipoteza se osvrnula na organizacionu i nacionalnu kulturu i povezala je sa uspehom realizacije međunarodne akvizicije. Prilikom sprovođenja promena u akviziciji značajan akcenat je na humanoj strani procesa i asimilovanju različitih organizacionih i nacionalnih kultura.

H 4 *Odabrana strategija akvizicije utiče na ostvarivanje sinergije i tržišnu valorizaciju novonastalog preduzeća.* Hipoteza je ukazala da izbor prave strategije i metoda u procesu akvizicije, utiče na ostvarenje sinergije.

Sve navedene hipoteze u radu su potvrđene.

STRUKTURA PO POGLAVLJIMA I OPIS SADRŽAJA TEZE

UVOD

I OSNOVNE KARAKTERISTIKE MEĐUNARODNIH AKVIZICIJA

1. MEĐUNARODNE AKVIZICIJE – OSNOVNI MOTIVI I STRUKTURA PROCESA

1.1 Pojam merdžera i akvizicija

1.2 Istorija merdžera i akvizicija

1.3 Motivi međunarodnih merdžera i akvizicija

1.4 Struktura procesa

2. KLJUČNI UČESNICI U PROCESU MEĐUNARODNE AKVIZICIJE

2.1 Najvažniji učesnici kompanije – kupca

2.2 Konsultanti i profesionalci angažovani po principu autsorsinga

3. INTEGRACIONI PROCESI U MEĐUNARODNIM AKVIZICIJAMA

4. METODE VREDNOVANJA I PROCENE

4.1 Utvrđivanje i merenje vrednosti

4.2 Osnovne komponente u merenju vrednosti

4.3 Metode procene vrednosti preduzeća u akvizicijama

4.4 Prinosni pristup

4.5 Tržišni pristup

4.6 Troškovni (imovinski ili računovodstveni) pristup

4.7 Premije i diskonti

5. UPRAVLJANJE RIZIKOM I INVESTICIJAMA U AKVIZICIJAMA

5.1 Monte Karlo simulacija

5.2 Analiza realnih opcija - ROA (*Real Option Analysis*)

6. TIPOVI AKVIZICIJA

6.1 Tipovi akvizicija prema načinu povezivanja

6.2 Tipovi akvizicija prema načinu pripajanja

6.3 Tipovi akvizicija prema načinu oporezivanja

II MERDŽERI, AKVIZICIJE I ORGANIZACIONA EFIKASNOST

- 1.OSNOVNI UZROCI NEUSPEHA MERDŽERA I AKVIZICIJA
- 2.ZNAČAJ ORGANIZACIONE I NACIONALNE KULTURE SA ASPEKTA MEĐUNARODNIH AKVIZICIJA
 - 2.1 Organizaciona kultura
 - 2.2 Četiri tipa kulture po Harissonu
 - 2.3 Organizaciona i nacionalna kultura
- 3.ORGANIZACIJA KAO SISTEM
 - 3.1 Tipovi organizacionih struktura
 - 3.2.Svest o sistemu
 - 3.3.Sinteza pre analize
- 4.KULTUROLOŠKA DIJAGNOSTIČKA STUDIJA
 - 4.1 Prilagođena kulturološka dijagnostička studija
 - 4.2 Dijagnostička studija i pravna ograničenja
 - 4.3 Sprovođenje kulturološke dijagnostičke studije i kulturološka procena
- 5.IZAZOVI MENADŽMENTA U MERDŽERIMA I AKVIZICIJAMA
 - 5.1 Usklađivanje i integracija izvršnih organa
 - 5.2 Usklađivanje i integracija menadžera
 - 5.3 Radni sastanci o povratnim informacijama i realizaciji
 - 5.4 Usklađivanje i integracija svih zaposlenih
- III UPRAVLJANJE PROMENAMA U MEĐUNARODNIM AKVIZICIJAMA
 - 1.TEORIJSKE OSNOVE UPRAVLJANJA PROMENAMA – VRSTE, METODE, STRATEGIJE
 - 1.1 Vrste promena
 - 1.2 Metode
 - 1.3 Strategija
 - 2.ORGANIZACIJA PROCESA PROMENE U MEĐUNARODNIM AKVIZICIJAMA
 - 2.1 Učesnici u procesu
 - 2.2 Promene u međunarodnim akvizicijama
 - 3.MOTIVACIJA I OTPOR PREMA PROMENAMA
 - 3.1 Motivacija i mobilizacija resursa
 - 3.2 Otpor prema promenama
 - 4.LIDERSTVO U FUNKCIJI UPRAVLJANJA PROMENAMA
 - 5.UČENJE KROZ PROMENE
 - 6.STUDIJA SLUČAJA - UPRAVLJANJE PROMENAMA NA PRIMERU NAFTNE INDUSTRIJE SRBIJE
- IV STVARANJE VREDNOSTI POMOĆU AKVIZICIJE
 - 1.SINERGIJA KAO KRAJNJI CILJ AKVIZICIJE
 - 2.VREDNOVANJE SINERGIJSKIH EFEKATA
 - 2.1 Operativna sinergija
 - 2.2 Sinergija i akviziciona premija
 - 2.3 Finansijska sinergija
 - 3.ULOGA STRATEGIJSKOG PLANIRANJA U UPRAVLJANJU PROMENAMA I PROCESIMA AKVIZICIJE
 - 3.1 Analiza pozicije kompanije
 - 3.2 Od strategije do emocije i sinergije
 - 4.KONKURENTSKI ZNAČAJ OSTVARENE SINERGIJE
 - 4.1 Komplementarni resursi
 - 4.2 Konkurentski značaj strategije rasta
- PRILOG
- ZAKLJUČAK

Magistarska teza pod nazivom „Konkurentski značaj upravljanja promenama u međunarodnim akvizicijama“ je strukturirana tako da pored uobičajenih delova kao što su Abstract na srpskom i engleskom jeziku, Uvod, Prilozi, Zaključak i Literatura, sadrži i četiri tesno povezana dela.

U prvom delu rada pod nazivom „Osnovne karakteristike međunarodnih akvizicija“ (str. 4-43) akcenat je bio na definisanju složenog procesa akvizicije. Razmatrani su osnovni motivi, struktura procesa, izbor kompanije targeta i ključni učesnici. Analizirao se tok akvizicije u međunarodnom miljeu, gde su definisane osnovne karakteristike integracionog procesa i uloga integracionog menadžera. Procena vrednosti kompanije - targeta jedna je od nezaobilaznih faza u procesu akvizicije. U ovom delu magistarske teze (str. 19 -33) autor pravi distinkciju između fer tržišne vrednosti i investicione (strategijske) vrednosti i analizira tri pristupa vrednosti: prinosni, tržišni i troškovni (računovodstveni). Pristupi procene vrednosti i metodi u okviru svakog od pristupa, predstavljeni su sa aspekta međunarodnih akvizicija i specifičnosti samog procesa. Autorka je pokušala da da odgovor na pitanje koji metod procene je najbolji u zavisnosti od predmeta procene, te kako izabrati odgovarajući metod. Veoma često se akvizicijom preuzima deo preduzeća, te je procenu vrednosti potrebno korigovati uzimajući u obzir stepen kontrole i stepen utrživosti koji se preuzimanjem dobija. U tu svrhu koriste se diskonti i premije, te je rad određenu pažnju posvetio i ovoj temi. Svaka akvizicija nosi rizik za obe interesne strane, tako da se u ovom poglavlju razmatraju tehnike za upravljanje rizikom pomoću kojih se oni mogu anticipirati i minimizirati. Na kraju ovog poglavlja (str.39 -43) predstavljeni su tipovi akvizicija koji zavise od odabrane i definisane strategije i razlikuju se u zavisnosti od načina povezivanja, pripajanja i oporezivanja kompanija u procesu.

U drugom delu magistarske teze, pod nazivom „Merdžeri, akvizicije i organizaciona efikasnost“ (str. 44 – 74) definisani su uzroci neuspeha merdžera i akvizicija. U tom kontekstu razmatran je uticaj organizacione i nacionalne kulture. U procesu akvizicije veoma često dolazi do integracije dveju organizacija, koje su po svojim funkcionalnim, proizvodnim i kadrovskim komponentama potpuno različite. Pored različitih organizacionih kultura u procesu globalizacije, kompanije imaju i izazov da pomire i različite nacionalne kulture. Upravo zbog toga u ovom delu magistarske teze (str. 58 – 68) istican je značaj procene kulturološkog miljea, pripreme kulturološke dijagnostičke studije i plana integracije kultura. Sudar kultura predstavlja jedan od osnovnih uzroka neuspeha međunarodnih akvizicija, koji se ogleda u padu cena akcija, smanjenoj profitabilnosti, promenama u proizvodnji, izgubljenoj tržišnoj poziciji i dr. U ovom delu rada ističe se važnost izrade kulturološke dijagnostičke studije, koja svojim oblastima istraživanja i rezultatima značajno utiče na eliminisanje sudara kultura. Svaka organizacija predstavlja kompleksan sistem, a prilikom merdžera i akvizicija potrebno je konsolidovati dva kompleksna sistema u jedan novi, sa boljim performansama i efektima. U skladu sa tim rad je istakao značaj holističkog pristupa organizacijama, definisao tipove organizacionih struktura i ukazao na izazove koji se stavljaju pred menadžment u tom kontekstu.

Treći deo rada (str. 75 – 123) posvećen je upravljanju promenama u međunarodnim akvizicijama. U savremenim uslovima poslovanja, promene su postale konstanta svakog biznisa. Tehnološke inovacije, trka za ostvarenjem konkurentске prednosti, globalizacija, potreba da se kontrolišu troškovi i poveća efikasnost, nova očekivanja kupaca, sve su to faktori koji dovode do toga da organizacije moraju da se prilagođavaju i evoluiraju kako bi opstale. Danas, promene predstavljaju način života i poslovanja. Sam proces promene je uvek i za svakoga težak. Nekada je to bio zadatak namenjen samo menadžerima, koji su definisali ciljeve i očekivane rezultate; a sada se očekuje da menadžeri promena budu i lideri, koji će da inspirišu i motivišu zaposlene. Od njih se očekuje razumevanje čitavog sistema, procesa, međuljudskih odnosa, organizacione i nacionalne kulture kako bi pravilno upravljali

promenama. U ovom delu magistarske teze, analizirane su vrste strategija i organizacija procesa promene (str. 75 – 88). Rad je definisao uloge ključnih učesnika procesa promena, izazove pred kojima se nalaze i pravce potencijalnih rešenja. Analizirala se uloga motivacije, liderstva, ali i otpora prema promenama, koji se javlja kao prateći elemenat procesa. U ovom delu magistarske teze, putem studije slučaja analizirao se pristup promenama u akviziciji „Gasprom njeft“ - NIS, čime se pokušalo ustanoviti da li se promenama upravlja strategijski ili stihijski i kako se menadžment nosi sa tim, a kako zaposleni. Na osnovu interpretiranih podataka dobijenih istraživanjem, definisano je u kom pravcu ide akvizicija, koji se rezultati mogu očekivati na kraju procesa i kakve su preporuke.

Četvrti deo rada pod nazivom „Stvaranje vrednosti pomoću akvizicije“ (str. 124 – 141) posvećen je krajnjem cilju akvizicije, sinergiji, koja se može najšire definisati kao povećanje vrednosti za vlasnike kapitala. Osnovni motiv opredeljenja za strategiju rasta putem akvizicije je mogućnost ostvarenja sinergije. Još uvek u ekonomskoj teoriji postoji neka vrsta mističnosti kada je ovaj fenomen u pitanju, jer ne postoji univerzalna formula koja bi svojom primenom, garantovala njeno ostvarenje. Sinergija je usko povezana sa ostvarenjem konkurentске prednosti, jer oba fenomena nastaju usled izvanrednih performansi novonastalog preduzeća na tržištu. Te izvanredne performanse mogu nastati kao rezultat rasta kompanije, upravljanja nematerijalnom aktivom, sticanja specifičnih znanja i veština, horizontalnog i vertikalnog povezivanja, uvođenja novih modela upravljanja, diverzifikacije, poreskih olakšica, razvoja funkcije istraživanja i razvoja, i dr. U ovom delu magistarske teze analizirana su dva osnovna tipa sinergije: operativna i finansijska sinergija. Definisanjem uloge i značaja planskog i strategijskog koncipiranja procesa akvizicije u funkciji ostvarenja sinergije, rad je pokušao da istakne važnost ovog fenomena i ponudi smernice u cilju povećanja verovatnoće njene realizacije.

OSTVARENI REZULTATI I DOPRINOSI

Pravilno i strategijski koncipirana akvizicija u globalnom okruženju u velikoj meri utiče na njen uspeh i bolje performanse u post-akvizicionom periodu. Veoma je važno, definisati motiv i cilj akvizicije, i shodno tome koncipirati strategiju, jer se time povećava verovatnoća uspeha akvizicije. U tom kontekstu rad je dao važne smernice, definisao ključne korake i ukazao na česte greške koje dovode do katastrofalnih rezultata.

Obrađena tema doprinela je boljem razumevanju faktora koji utiču na ostvarenje sinergije i konkurentске prednosti. Najčešći razlozi izostajanja sinergije leže u nedovoljnom iskustvu strana uključenih u proces akvizicije, u nedostatku strategijski koncipiranih ciljeva i slaboj integraciji svih funkcija kompanije u post – akvizicionom periodu. Analizom navedenih faktora, rad je pokušao da ukaže na značaj upravljanja nematerijalnom aktivom i promenama, kao izuzetnim potencijalom za sticanje specifičnih znanja i veština, a samim tim i konkurentске prednosti.

Jedan od ciljeva rada podrazumeva i podizanje svesti o sistemskom pristupu organizacijama, značaju organizacione i nacionalne kulture, holističkom pristupu promenama i ljudskom faktoru, kao najvažnijoj integracionoj karici u procesu akvizicije.

Na osnovu sprovedenog istraživanja rad je u sklopu predložene teme pokazao kakva je svest zaposlenih i menadžmenta u procesu akvizicije na primeru Naftne industrije Srbije, gde je kao rezultat identifikovano da zaposleni nemaju jasnu sliku o misiji, viziji i strategiji novog preduzeća, kao ni o krajnjim rezultatima promena kroz koje prolaze. Prilikom akvizicije kompanija „Gasprom njeft“ nije definisala procedure i načine na koje će se sprovoditi promene, niti se posebno bavila problemom integracija organizacionih i nacionalnih kultura. Svi aspekti u procesu upravljanja promenama u međunarodnim akvizicijama, koji su potencirani kao izuzetno važni tokom čitave magistarske teze, na primeru u praksi bili su

potpuno zanemareni, što ukazuje da je svest o značaju upravljanja promenama i nematerijalnom aktivom i dalje na izuzetno niskom nivou, pa čak i kada je u pitanju jedna od najvećih akvizicija na domaćem tržištu. U tom kontekstu, ističe se doprinos rezultata i predmeta istraživanja magistarske teze.

Prilikom odlučivanja da li da se ide u akviziciju ili ne, donosioci odluka su uglavnom svoju strategiju koncipirali na bazi finansijskih, računovodstvenih i statističkih proračuna. Predviđanja i projekcije zasnivale su se na matematičkim modelima, koji su uključivali procene rasta vrednosti akcija, uštede u ceni kapitala, smanjenje troškova proizvodnje, povećanje efikasnosti i produktivnosti i dr. U velikom broju slučajeva potpuno su bili zanemareni aspekti „meke“ ekonomije, kao što su uticaj akvizicije na zaposlene, odabir kadrova sposobnih za sprovođenje procesa promene, definisanje strategije promene, asimilovanje organizacionih kutura i uticaj nacionalne kulture. Analizom predložene teme, rad podiže svest o značaju prethodno navedenih faktora, i ukazuje na njihov uticaj na ishod akvizicije u međunarodnom okruženju.

MIŠLJENJE I PREDLOG KOMISIJE

Stalan porast akvizicija na globalnom nivou, ukazuje da je to postala omiljena korporativna strategija novog milenijuma, što je istraživanja u obrađenoj magistarskoj tezi usmerilo u pravcu analiziranja ovog fenomena, osnovnih uzroka neuspeha i uzroka ostvarenja sinergije kao krajnjeg cilja akvizicije. Svaka međunarodna akvizicija nosi rizik neuspeha, a izloženost tom riziku je mnogo veća na međunarodnom tržištu, gde pored organizacionih i tehničkih, postoji i kulturološka razlika. Analizom predložene teme, kandidat Biljana Egić je prepoznala ključne probleme u realizaciji međunarodnih akvizicija koji se ogledaju u neusklađenosti organizacionih i nacionalnih kultura kompanija koje prolaze kroz proces i neadekvatnom upravljanju promenama. Tema urađene magistarske teze je veoma aktuelna i istraživački izazovna, što proizilazi iz činjenice da oko dve trećine akvizicija ne odbaci očekivane rezultate ili doživi neuspeh. Osobnost ovom istraživačkom projektu, Biljana Egić je dala kako kroz postavljene ciljeve i hipotetički okvir, tako i kroz sadržajnu strukturu. Ispoljena je zavidna istraživačko analitička sposobnost kako u konceptijskim, tako i u empirijskim delovima rada. Na kraju, možemo konstatovati da se radi o vrlo dobro urađenoj magistarskoj tezi, koja ima autorski pečat i prepoznatljivost kandidatkinje i koja odražava njenu naučno istraživačku korektnost i osposobljenost. Svakako da se u radu nailazi i na dosta otvorenih pitanja o kojima je moguće diskutovati i drugačijim pristupom i argumentacijom. Predlažemo Nastavno-naučnom veću Ekonomskog fakulteta u Beogradu da se rad prihvati i da se kandidatkinji Biljani Egić odobri javna odbrana magistarske teze pod nazivom *Konkurentski značaj upravljanja promenama u međunarodnim akvizicijama*.

Beograd, april, 2010

KOMISIJA


Dr Branko Rakita


Dr Dragan Đuričin


Dr Stevo Janošević