

Prilozi

Plagijati Siniše Malog koje nisam objavio u originalnoj analizi objavljenoj na sajtu Peščanika pre skoro pet godina.

“Stručna” komisija Fakulteta organizacionih nauka ove plagijate nije ni primetila, iako su više očigledni i prostiru se preko više desetina stranica okružujući pet više nego očiglednih i veoma velikih ilustracija koje su identične kod Siniše Malog i u tezi Stefanosa Hailemariamama o Eritreji.

Sledeći sadržaj je potresan i nije primeren deci mlađoj od 18 godina :)

Prilog #1

U ovom prilogu u levoj koloni možete da vidite originalni tekst Stefanosa Hailemariama posvećenoj Eritreji koji u inicijalnoj analizi nisam označio kao plagijat. Ovo je dodatak na slične plagijate iz teze koje sam objavio u mojoj inicijalnoj analizi.

Pored direktnih prevoda ovde možete da vidite i jedan potpono besmislen prevod. Što svedoči da je veliki deo teze Siniše Malog ne samo običan prevod - već veoma loš prevod.

Pored toga, videćete i jedan primer koji je preuzet iz teze Stefanosa Hailemariama koji nema nikakvog smisla kada se prebaci u tezu Siniše Malog.

Ovo nije kraj plagijatima u ovoj tezi. Ovde prikazujem samo deo, a pedesetak ovakvih stranica sačuvaću za neke buduće komisije za odbranu Siniše Malog.

In line with the above arguments also, Cappelli-Konijnenberg [1995] identified five individual structures that help in value creation, that is, asset structure, capital structure, governance structure, cost structure and organisation structure. The asset structure shows the composition of the total assets the firm exploits to realise its goals. The capital structure deals with the form and relative amounts in which securities should be issued to finance investments. It refers to a mixture of long-term debt and equity the firm uses to finance its operations. Capital restructuring changes this mixture. The governance structure is the different sets of incentives; safeguards and disputes resolution processes used to control and co-ordinate the actions of various stakeholders. An ideal governance system gives managing directors enough freedom to work and make them accountable for what they did. The cost structure includes costs of operations and overheads. Changes in cost structures such as re-location of labour-intensive production to low-labour cost countries can improve the profitability of enterprises. Organisation structure such as the number of divisions in an organisation can, for example, affect the communication flow and improving this by restructuring might, therefore, create value for the firm.

Rappaport [1986] advocated for **value based management** to create value in a business. Copeland, Koller and Murrin [1990] also argued for transforming an entire organisation into a value maximising one using value based management (VBM). Value based management is an approach to management whereby the company's overall aspirations, analytical techniques and management processes are all aligned to help the company to maximise its value by focusing management decision making on the key drivers of value.

Dva autora, Cappelli i Konijnenberg, su identifikovali pet pojedinačnih struktura koje pomažu u stvaranju vrednosti: struktura imovine, struktura kapitala, upravljačka struktura, struktura troškova i organizaciona struktura⁴¹. Struktura imovine pokazuje strukturu ukupnih sredstava kompanije koje ona koristi kako bi ostvarila svoje ciljeve. Struktura kapitala se bavi formom i relativnim iznosima pojedinačnih elementa kapitala koji se koriste za finansiranje poslovanja. Ova struktura se odnosi na kombinaciju pozajmljenog i sopstvenog kapitala koji se koristi za finansiranje poslovnih operacija. Upravljačka struktura podrazumeva način zaštite i rešavanje sporova u vezi procesa koji se koriste za kontrolu i koordinaciju aktivnosti različitih zainteresovanih strana. Idealan sistem upravljanja pruža menadžerima dovoljno slobode da rade i da budu odgovorni za ono što su uradili. Struktura troškova uključuje troškove poslovanja i ostale troškove. Promene u strukturi troškova, kao što su realokacija radno intenzivne proizvodnje u zemlje sa niskim cenama rada, mogu da poboljšaju profitabilnost preduzeća. Konačno, organizaciona struktura kao, na primer, broj poslovnih jedinica u organizaciji, može da utiče na tok komunikacije i poboljšanje kroz proces restrukturiranja, čime je moguće stvoriti dodatnu vrednost za kompaniju.

Autor Rappaport se zalagao za primenu koncepta upravljanja zasnovanog na vrednosti (**Value Based Management**) u cilju stvaranja vrednosti u poslovanju⁴². Osim njega, autori Copeland, Koller i Murrin su se takođe zalagali za transformaciju čitave organizacije sa ciljem maksimiziranja ostvarene vrednosti, koristeći isti pristup upravljanja zasnovan na vrednosti. Ovi autori navode da je važan deo upravljanja zasnovanog na vrednosti duboko razumevanje o tome koji faktori poslovanja u stvari utiču na kreiranje vrednosti. Ovi faktori, poznati kao pokretači ili faktori vrednosti (Value Drivers), utiču na finansijske performanse preduzeća i njihovim upravljanjem

A focus on value creation implies that decisions and actions are judged in the context of how much value they will create and that value creating behaviour is encouraged throughout the organisation. Establishing a culture driven by value creation demands a wide-reaching organisational transformation and in many cases, the most radical change is required at the top of the organisation. Monnery [1995] argues that creating value is demanding and that managers need to know exactly what they are targeting: how to measure value creation? Managers need to understand how to work towards that goal: what are the drivers of value creation? Managers also need to discover how to encourage people to do things differently.

According to Knight [1998], value is created in the operating and investment decisions that managers make on a daily basis. For value management to succeed, it has to be embedded into the company's decision-making mindset. This means attaining a high level of managerial understanding on how management can influence the value the company creates. It involves the translating of abstract concepts of value creation into meaningful day-to-day operating terms through the use

In this decade, consulting firms are adopting new approaches of value based financial management systems to address perceived problems of the existing financial management systems. Stern & Stewart and Co. [Stewart, 1991] introduced the EVA™ financial management system. EVA™ is defined as net operating profits after tax less a company's cost of capital (including the costs of both equity and debt) subject to a number of adjustments to data reported in financial statements.

Fokus na stvaranje vrednosti u finansijskom smislu podrazumeva da se odluke i aktivnosti prosuđuju u kontekstu koliko vrednosti će stvoriti, a da se ponašanje usmereno ka kreiranju vrednosti ohrabruje u celoj organizaciji. Uspostavljanje kulture vođene u skladu sa stvaranjem vrednosti zahteva dalekosežne organizacione promene. Autor Monnery tvrdi da proces stvaranja vrednosti zahteva da menadžeri razumeju koji su to faktori vrednosti i na koji način treba da podstaknu zaposlene da rade stvari drugačije.

Prema drugom autoru, vrednost je kreirana operativnim i investicionim odlukama koje menadžeri svakodnevno donose. Da bi upravljanje vrednošću uspelo, mora da bude ugrađeno u donošenje svakodnevnih poslovnih odluka. Ovo znači postizanje visokog nivoa menadžerskog razumevanja o tome kako menadžment može da utiče na povećanje vrednosti kompanije i prevođenje apstraktnih koncepata stvaranja vrednosti u smislene dnevne radne zadatke.

U poslednjih desetak godina, veliki broj konsultantskih kuća je počeo da primenjuje pristup finansijskom upravljanju preduzeća sa ciljem kreiranja vrednosti. Jedna od njih je i Stern and Stewart and Co., koja je uvela pojam i model EVA u proces upravljanja (Economic Value Added ili dodata ekonomska vrednost). EVA se izračunava kao neto rezultat iz poslovanja nakon oporezivanja umanjen za cenu kapitala.

Crum and Goldberg [1998] developed a framework for the assessment of enterprise viability known as Potential and Resilience Evaluation (PARE). The authors argued that taking actions that increase the potential and the resilience of a company create value. They also view that PARE can be used to assess companies in transition to a market economy.

Potential, according to Crum and Goldberg, refers to the company's ability to generate cash flows. High returns come when managers allocate the resources of the firm to investments that generate net increases in net assets that exceed the minimum level necessary to compensate investors for risk. The potential of a company depends on the innovation ability and the implementation capacity of the firm.

Innovation ability of the company depends on the management's ability to find and nurture profitable investment opportunities in the future. Management must be able not only to create a sufficient number of new projects over time, but also to abandon existing projects when they no longer yield higher returns and rechannel their resources to more profitable uses. Some of the measures used in measuring innovation ability are earning power, cash flow margin, profitability index, sales growth, market share growth, R & D expenditures as a percent of sales and average number of patents generated per year.

Dva autora, Crum i Goldberg, su razvili konceptualni okvir za procenu održivosti preduzeća poznat kao PARE model (analiza potencijala i otpornosti – Potential and Resilience Evaluation Model)⁵⁶. Navedeni autori tvrde da preduzimanje aktivnosti koje povećavaju potencijal i otpornost preduzeća kreiraju vrednost. Oni su takođe mišljenja da se navedeni model može koristiti za procenu vrednosti kapitala preduzeća u tranziciji ka tržišnoj ekonomiji.

Potencijal preduzeća se, prema istim autorima, odnosi na sposobnost preduzeća da generiše novčane tokove. Veći novčani tokovi će biti ostvareni kada menadžeri alociraju resurse preduzeća u investicije koje generišu povećanje neto imovine koja prelazi minimalni nivo koji je potreban da se nadoknadi investitorima za preuzeti rizik. Pri tome, potencijal kompanije zavisi od mogućnosti inovacija i sposobnosti implementacije pojedinih aktivnosti, odnosno projekata.

Mogućnost inovacija kompanije zavisi od sposobnosti menadžera da pronađu i neguju profitabilne investicione mogućnosti u budućnosti. Menadžment mora biti u stanju ne samo da stvori dovoljan broj novih projekata tokom vremena, već i da napusti postojeće projekte kada oni više ne daju odgovajuću stopu prinosa i kada se njihovi resursi mogu koristiti u profitabilnije svrhe. Neke od mera koje se koriste u merenju mogućnosti inovacija su zarađivačka moć, ostvareni pozitivni novčani tokovi, indeks profitabilnosti, rast prodaje, rast tržišnog učešća, visina troškova istraživanja i razvoja, kao i prosečan broj patenata stvorenih tokom godine.

Implementation capacity refers to the company's management skill and resources to implement projects successfully. The degree of implementation capability of a company depends on the extent that the resources are available at the time needed, at the location required and in the form demanded. The factors that indicate implementation capability of a company are subjective and not amenable to quantification. Some of these measures are general management knowledge and skill, specific marketing knowledge and skill, knowledge of product qualities and skill, technology familiarity and sophistication and funding capacity for new investments.

The assessment of innovation ability and implementation capacity indicates the preferred position is strength in both innovation ability and implementation capacity. If the position of the company is strong in one of the dimensions and weak in the other, corrective actions need to be focussed on in the problem area. If a firm is weak in both innovation ability and implementation capacity, serious consideration might be given to liquidation. They have no chance of succeeding in the long run without major investment and restructuring. Management then needs to assess the company's resilience before deciding to liquidate a company.

Resilience refers to the risk associated with the future cash flows. It is used as a surrogate concept of risk. Risk can be viewed as the likelihood that the firm will not develop over time in accordance with what investors perceive to be its strategic targets. Hostile forces may erode the firm's competitive position and perhaps even threaten its continued existence. PARE refines the suggestion for remedial action to focus more explicitly on identified problems. Two strategically significant dimensions of risk focus on different aspects of this possible erosion: the vulnerability position and the reserve capacity of the firm.

Sposobnost implementacije se odnosi na menadžerske veštine i raspoloživost resursa neophodnih za uspešnu implementaciju projekata. Stepem sposobnosti implementacije zavisi od obima u kojem su resursi dostupni na vreme, na zahtevanom mestu i u zahtevanom obliku. Faktori koji ukazuju na sposobnost implementacija preduzeća su subjektivni i ne podležu kvantificiranju. Neke od tih mera su opšta znanja i veštine menadžmenta, specifična marketing znanja i veštine, znanja i veštine o kvalitetu proizvoda, dobro poznavanje tehnologije i njena sofisticiranost, kao i pronalaženje kapaciteta za nove investicije.

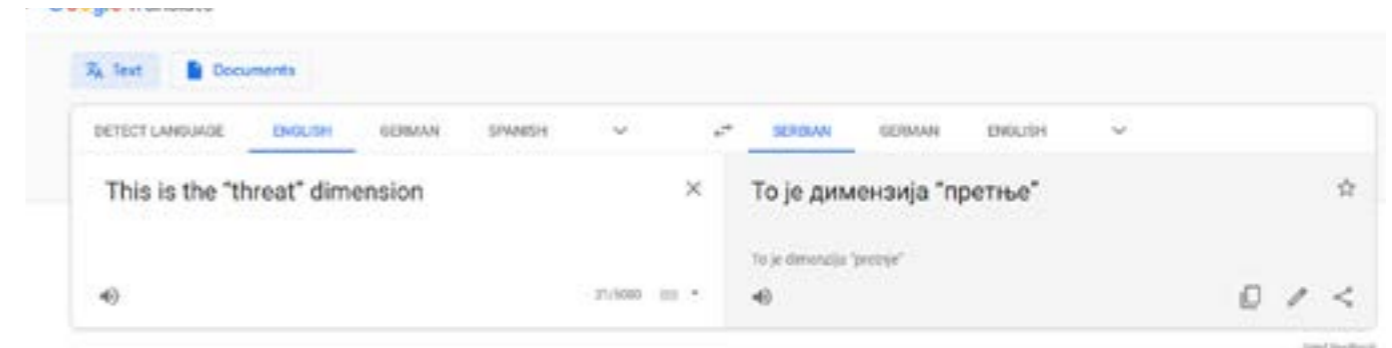
Svako preduzeće treba da teži da bude jako u obe dimenzije – i mogućnosti inovacija i sposobnosti za njihovu implementaciju. Ako je pozicija preduzeća jaka u jednoj a slaba u drugoj dimenziji, neophodno je preduzeti korektivne akcije. Ako je preduzeće slabo u obe dimenzije, ozbiljna posledica ovakvog stanja može biti njegova likvidacija. Takva preduzeća nemaju nikakve šanse za uspeh u dugom roku bez većih investicija i restrukturiranja. U tom slučaju, menadžment treba da proceni stepen otpornosti kompanije pre nego što odluči da je likvidira.

Otpornost kompanije se odnosi na rizik koji je povezan sa budućim novčanim tokovima. Koristi se kao zamena za koncept rizika. Rizik se može posmatrati kao verovatnoća da se preduzeće neće razvijati tokom vremena u skladu sa onim što investitori smatraju da treba da bude njegov strateški cilj. Neprijateljske sile mogu ugroziti konkurentsku poziciju preduzeća, a mogu čak da budu i pretnja njegovom daljem postojanju. Po PARE modelu, dve strateški značajne dimenzije rizika koje su povezane sa poslovanjem preduzeća su položaj ranjivosti i rezervni kapacitet preduzeća.

The **vulnerability** position of the firm refers to the extent to which hostile forces are perceived to exist in the company's operating environment that could cause significant disruption in profitable operations. **This is the "threat" dimension** and it is a major aspect of risk. What is assessed is what could go wrong and the concern is with conceivable threats that would hurt the company if they come into play. Some useful indicators of vulnerability are cash flow concentration by products, sales concentration by products, debt maturity structure, fixed charge coverage, operating leverage (percentage change in earnings before interest and taxes), pace of technology change, cash flow variability and sales variability.

Obratite pažnju na besmislenost i nepismenost ovog bukvalnog prevoda.

Google Translate servis ispravnije prevodi ovaj izraz na srpski.



<https://translate.google.com/#view=home&op=share&sl=en&tl=sr&text=This%20is%20the%20%20E2%80%9Cthreat%20%20E2%80%9D%20dimension>

Reserve capacity refers to the ability of the company to defend adversity, to marshal resources quickly to avoid extremely detrimental consequences of disruptive events, and to survive essentially intact when subjected to disintegrative forces. Some useful indicators of company's reserve capacity are liquidity, cash flow coverage, fungible assets, decrease in costs if workers are laid off, impact of production shutdowns on cash requirements and cancellation costs from project abandonment.

Položaj ranjivosti preduzeća se odnosi na stepen do kojeg se smatra da postojeće neprijateljske snage u poslovnom okruženju mogu da prouzrokuju značajne poremećaje u profitabilnosti poslovanja preduzeća. **Ovo je "pretnja" dimenzija** i glavni aspekt rizika. Ono što se procenjuje je šta može da pođe naopako, kao i moguće pretnje koje bi mogle da ugroze poslovanje kompanije. Neki korisni pokazatelji ranjivosti su koncentracija novčanih tokova po proizvodima, koncentracija prodaje po proizvodima, struktura dospelih dugova, tempo promene tehnologije, varijabilnost novčanih tokova, kao i varijabilnost same prodaje.

Rezervni kapacitet se odnosi na sposobnost preduzeća da se odbrani od nepovoljnih okolnosti, da rasporedi resurse brzo da bi se izbegle štetne posledice nepovoljnih događaja, kao i da preživi u slučaju kada je podvrgnuto dezintegrativnim snagama. Neki korisni pokazatelji rezervnog kapaciteta kompanije su stepen likvidnosti, pokrivenost obaveza novčanim tokovima, smanjenje troškova u slučaju otpuštanja radnika, uticaj obustavljanja proizvodnje koja zahteva odliv gotovine, kao i ukidanje pojedinih troškova kao posledica napuštanja projekata.

The resilience position of a company is assessed using the combination of the threat side-the vulnerability position-and the defensive side-the reserve capacity. By assessing the vulnerability and the reserve capacity, management knows the primary source of difficulties-lack of reserve or too much vulnerability or both-as well as any strengths-sufficient reserves or low vulnerability. Risk is a negative dimension and companies want to avoid it to the extent that is prudent.

The overall evaluation of the firm is done by assessing, the potential and resilience dimensions. Strong potential and strong resilience, according to Crum and Goldberg [1998], shows that the company is strong competitor and vigilance is required to maintain that position. On the other hand, low resilience and low potential shows that the management should consider liquidation or, at a minimum, severe restructuring. Evaluation of a company in terms of its potential and resilience helps in identifying problems and indicates corrections needed to create value.

According to Crum and Goldberg (1998), PARE's market focus and its orientation towards what is required to improve competitiveness fit the situation in the countries undergoing transition to a market economy. It helps managers to ask the right questions, to identify the proper priorities and to determine appropriate actions. In our study, the Crum and Goldberg [1998] model is used to identify variables and their measures in designing the conceptual framework of this study. Moreover, it helps in understanding the actions needed to improve the potential and the resilience of the companies studied. It highlights important issues to be studied such as management ability and skills in creating value and it helps to identify primary sources of difficulties and corrections needed to find and nurture value creation opportunities.

Prema autorima modela, jak potencijal i jaka otpornost pokazuje da je kompanija jak konkurent, kao i da se zahteva budnost da se održi ta pozicija. S druge strane, niska otpornost i nizak potencijal pokazuju da menadžment treba da razmotri likvidaciju ili, u najmanju ruku, ozbiljno restrukturiranje. Evaluacija kompanije u smislu potencijala i otpornosti pomaže u identifikovanju problema i ukazuje na korekcije koje je potrebno preduzeti kako bi se kreirala vrednost u poslovanju.

Položaj otpornosti preduzeća se procenjuje korišćenjem kombinacije pretnja - pozicija ranjivosti i odbrana - rezervni kapacitet. Procenom ranjivosti i rezervnog kapaciteta, menadžment je u sposobnosti da identifikuje osnovni izvor problema - nedostatak rezervi ili previše ranjivosti, kao i potencijalne snage - dovoljne rezerve ili nisku ranjivost. Po modelu, rizik je negativna dimenzija i kompanije žele da ga izbegnu u meri u kojoj je to mudro.

Kao zaključak, tržišni fokus PARE modela i njegova orijentacija prema onome što je potrebno da se poboljša konkurentnost jednog preduzeća, odgovara situacijama u zemljama koje prolaze kroz tranziciju ka tržišnoj ekonomiji. Model pomaže da se utvrde faktori koji utiču na povećanje potencijala i otpornosti pojedinačnih kompanija. Osim toga, model omogućava menadžerima da postave prava pitanja, da identifikuju odgovarajuće prioritete i da utvrde odgovarajuće akcije. U procesu restukturiranja kompanija u tranzicionim zemljama, elementi ovog modela se mogu koristiti za davanje odgovora na važna pitanja kao što su sposobnosti i veštine menadžera u kreiranju vrednosti, identifikacija osnovnih izvora teškoća u poslovanju, kao i korekcije u poslovanju koje je neohodno uraditi, a u cilju kreiranja vrednosti kompanija.

Porter's Value Chain Model

According to Porter, [1985], the profitability of a firm is influenced by its industry structure and by the strategic choice it makes in positioning itself in the industry. The first fundamental determinant of a firm's profitability is industry attractiveness. In any industry the rules of competition are embodied in five competitive forces: the entry of new competitors, the threat of substitutes, the bargaining power of buyers, the bargaining power of suppliers and the rivalry among the existing competitors. These five forces determine industry profitability because they influence the prices, costs and required investment of firms in an industry.

The second basic determinant of a firm's profitability is its relative position within its industry. Positioning determines whether a firm's profitability is above or below the industry average. A firm that can position itself well may earn high rates of return even though industry structure is unfavourable and the average profitability is therefore modest. The fundamental basis of above average performance in the long run is sustainable competitive advantage.

Competitive advantage grows fundamentally if a firm is able to create value for its buyers that exceed the firm's cost of creating it. Superior value stems from offering lower, but more profitable, prices than competitors for equivalent benefits or providing unique benefits that more than offset a higher price. There are two basic types of competitive advantages: cost leadership and differentiation.

Lanac vrednosti

Lanac vrednosti je model koji je kreirao Majkl Porter. Prema ovom modelu, atraktivnost grane i konkurentska prednost su glavni izvori kreiranja vrednosti. Po ovom modelu, prva osnovna determinanta profitabilnosti jedne kompanije je atraktivnost privredne grane u kojoj posluje. U svakoj privrednoj grani postoje pravila konkurentnosti koja se odnose na mogućnost ulaska novih konkurenata, opasnost od supstitucije proizvoda, pregovaračku moć kupaca, pregovaračku moć dobavljača, kao i rivalitet među postojećim konkurentima. Ova pravila određuju profitabilnost grane, jer utiču na prodajne cene, troškove poslovanja i neophodne investicije preduzeća.

Druga osnovna determinanta profitabilnosti kompanije je njena relativna pozicija unutar privredne grane. Pozicioniranje određuje da li je profitabilnost preduzeća iznad ili ispod proseka grane. Preduzeće koje može da se dobro pozicionira može ostvariti visoke stope prinosa, čak i kada je struktura grane nepovoljna i prosečna profitabilnost skromna. Fundamentalna osnova iznad-prosečnih performansi u dugom roku je održanje konkurentske prednosti.

Konkurentska prednost u suštini raste ako je preduzeće u stanju da stvori vrednost za svoje kupce koja prevazilazi troškove njenog kreiranja. Postoje dva osnovna tipa konkurentske prednosti: cenovno liderstvo i diferencijacija.

The Porter's value chain approach describes a fundamental role of **the value chain** in identifying sources of cost leadership and differentiation. The value chain is an approach that views the firm as being a collection of discrete but related activities. The term value chain means all the activities that add value, starting with product design, continuing with the procurement of resources, then with the steps in the production process, and concluding with the movement of the product from the factory to the customer. The objective of value chain analysis is to move materials from vendors, through production, and to the customer at the lowest cost and in the shortest time. The value chain formulation focuses on how these activities create value and what determines their cost, giving the firm considerable latitude in determining how activities are combined. Every firm is viewed as a collection of activities that are performed to design, produce, market, deliver and support its products (see figure A4-3 in the appendices). Value activities are divided into two broad categories, primary activities and support activities.

Primary activities are the activities involved in the physical creation of the product and its sale and transfer to the buyer as well as after-sale assistance. Primary activities include, inbound logistics (receiving, storing, material handling, inventory control and others), operations (activities associated with transforming inputs into final product, for instance, transforming cotton into cloth needs blowing, spinning, weaving and finishing), outbound logistics (storing and distribution to buyers), marketing and sales (advertising, promotion, sales force, quoting, channel selection, channel relations, and pricing), and service (installation, repairs, training, parts supply, and product adjustment).

Porterov model opisuje osnovnu ulogu lanca vrednosti u identifikovanju izvora cenovnog liderstva i diferencijacije. Lanac vrednosti je pristup koji posmatra preduzeće kao skup diskretnih, ali povezanih aktivnosti. Termin **lanac vrednosti** označava sve aktivnosti koje dodaju vrednost, počev od dizajna proizvoda, nabavke proizvodne opreme, samog proizvodnog procesa, a zaključno sa kretanjem proizvoda od fabrike do krajnjeg potrošača. Cilj analize lanca vrednosti je analiza kretanja sirovina od dobavljača, preko proizvodnje, do potrošača, po najnižoj ceni i u najkraćem vremenu. Formulacija lanca vrednosti se fokusira na to kako ove aktivnosti kreiraju vrednost i šta određuje njihove cene, dajući preduzeću značajne mogućnosti u određivanju kako da ove aktivnosti kombinuje. Preme Porterovom modelu, svako preduzeće se posmatra kao skup aktivnosti koje se obavljaju za projektovanje, proizvodnju, tržište, isporuku i podršku njegovih proizvoda. Vrednosne aktivnosti su podeljene u dve široke kategorije – osnovne (primarne) aktivnosti i aktivnosti podrške. Sledeći grafikon prikazuje osnovu Porterovog lanca vrednosti.

Osnovne aktivnosti su aktivnosti koje su uključene u fizičko stvaranje proizvoda i njegovu prodaju i transfer do kupca, kao i posle-prodajne usluge. Primarne aktivnosti uključuju ulaznu logistiku (prijem, skladištenje, rukovanje materijalom, kontrolu inventara i drugo), proizvodnju (aktivnosti u vezi sa transformisanjem sirovina u finalni proizvod), izlaznu logistiku (skladištenje i distribuciju do kupaca), marketing i prodaju (reklamiranje, promocija, prodaja, izbor kanala prodaje i cene) i usluge (ugradnja, popravka, obuka, snabdevanje delovima i podešavanje proizvoda).

Support activities include procurement (the function of purchasing inputs used in the firm's value chain), technology development (activities directed to improve products and processes), human resources management (recruiting, hiring, training development and compensation of all types of personnel), and firm infrastructure (general management, planning, finance, accounting and others).

A firm's value chain is embedded in a larger stream of activities, that is, the value system (see figure A4-4 in the appendices). The value system includes suppliers' value chains, the firm's value chain, channel value chains and the buyers value chains. Suppliers have value chains that create and deliver the purchased inputs used in a firm's chain. **For instance, cotton farmers value chain will affect the input cost of a textile company.** Linkages between suppliers' value chains and a firm's value chain provide opportunities for the firm to create value. In addition, many products pass through the value chain of channels (channel value) on their way to the buyer and these influence the firm's own activities. Channels perform such activities as sales, advertising and display that may substitute for or complement the firm's activities. The channel mark-up over a firm's selling price (channel value) often represents a large proportion of the selling price to the end user. Thus as with suppliers' linkages, co-ordinating and jointly optimising with the channels can lower cost or enhance differentiation.

U slučaju teze posvećene Eritreji, ovaj primer ima smisla, jer Hailemariam govori i o uzgajivačima pamuka u Eritreji u empirijskom delu svoje studije. U Eritreji uzgajanje pamuka igra bitnu ulogu još od 1930. godine kada je Eritreja bila jedan od najvećih proizvođača pamuka na svetu. Danas je pamuk najpopularnija biljna kultura u Eritreji i zasadi pamuka zauzimaju oko 30% poljoprivrednog zemljišta u toj zemlji.

U slučaju teze koja govori o restrukturiranju i privatizaciji u Srbiji, primer uzgajivača pamuka je potpuno neprimeren i besmislen. Pamuk se u Srbiji uopšte ne uzgaja.

Aktivnosti podrške uključuju nabavku (funkcija kupovine sirovina koje se koriste u lancu vrednosti preduzeća), razvoj tehnologije (aktivnosti usmerene na poboljšanje proizvoda i procesa), upravljanje ljudskim resursima (zapošljavanje, obuka, razvoj i naknada) i infrastrukturu preduzeća (opšti menadžment, planiranje, finansije, računovodstvo i dr.).

Sistem vrednosti uključuje dobavljačev lanac vrednosti, lanac vrednosti preduzeća, lanac vrednosti kanala distribucije (prodaje) i lanac vrednosti kupaca. Dobavljači imaju lanac vrednosti sa ciljem da kreiraju i isporučuju kupljene sirovine koji se koriste u lancu vrednosti preduzeća. **Na primer, lanac vrednosti proizvođača pamuka će uticati na troškove sirovina tekstilne kompanije.** Veze između dobavljačevog lanca vrednosti i lanca vrednosti preduzeća pružaju mogućnosti za preduzeće da kreira vrednost. Pored toga, mnogi proizvodi prolaze kroz lanac vrednosti kanala distribucije na njihovom putu ka kupcu. Kanali distribucije obavljaju aktivnosti kao što su prodaja, oglašavanje i dr. Trošak kanala distribucije, kao sastavni deo prodajne cene preduzeća, često predstavlja veliki deo prodajne cene za krajnjeg korisnika. Na sledećem grafikonu je prikazana struktura vrednosnog sistema jednog preduzeća prema Porteru.

Porter's value chain approach provides a systematic way of understanding the behaviour of costs and revenues and the existing and potential sources of differentiation. With cost leadership, a firm sets out to become the low-cost producer in its industry. The firm has a broad scope and serves many industries' segments, and may even operate in related industries. The firm's breadth is often important to its cost advantage. The sources of cost advantage include the pursuit of economies of scale, proprietary technology, preferential access to raw materials and others. Cost advantage results if a firm achieves a lower cumulative cost of performing value activities than its competitors. The strategic value of cost advantage hinges on its sustainability. Sustainability will be present if the sources of a firm's cost advantage are difficult for competitors to replicate or imitate. Cost advantage leads to superior performance if the firm provides an acceptable level of value to the buyer so that its cost advantage is not nullified by the need to charge a lower price than competitors.

In a **differentiation** strategy, a firm seeks to be unique in its industry along some dimensions that are widely valued by buyers. It selects one or more attributes that many buyers in an industry perceive as important and then uniquely positions itself to meet those needs. It is rewarded for its uniqueness with a premium price. Differentiation can be based on the product itself, the delivery system by which it is sold, the marketing approach, and a broad range of other factors. A firm must truly be unique at something or be perceived as unique if it is to expect a premium price. Differentiation derives fundamentally from creating value for the buyer through a firm's impact on the buyer's value chain.

Porterov pristup lanca vrednosti obe beđuje sistematičan naćin razumevanja ponašanja troškova i prihoda, kao i postojećih i potencijalnih izvora diferencijacije u odnosu na konkurenciju. Sa cenovnim liderstvom, preduzeće namerava da postane jeftin proizvođać u svojoj grani. Izvori cenovne prednosti uključuju potragu za ekonomijom obima, zaštićenom tehnologijom, preferencijalnim pristupom sirovinama i drugo. Cenovna prednost daje rezultate ako preduzeće ostvaruje niže kumulativne troškove obavljanja vrednosnih aktivnosti od svojih konkurenata. Strateška vrednost cenovne prednosti zavisi od njene održivosti. Održivost će biti prisutna ako izvore cenovne prednosti preduzeća konkurenti teško mogu da ponove ili imitiraju. Cenovna prednost dovodi do superiornih performansi ako preduzeće pruža prihvatljiv nivo vrednosti za kupce, na naćin na koji njegova cenovna prednost nije poništena zbog potrebe da naplati nižu cenu od konkurencije.

U **strategiji diferencijacije**, preduzeće teži da bude jedinstveno u svojoj delatnosti u nekoliko dimenzija koje su široko cenjene od strane kupaca. Preduzeće bira jedan ili više atributa koje mnogi kupci u grani vide kao važne i onda se pozicionira da zadovolji te potrebe. Preduzeće biva nagrađeno za svoju jedinstvenost cenovnom premijom. Diferencijacija može biti zasnovana na samom proizvodu, sistemu isporuke kojim se vrši prodaja, marketinškom pristupu, kao i na širokom spektru drugih faktora. Preduzeće mora biti istinski jedinstveno u nećemu ili da se doživljava kao jedinstveno, ako očekuje cenovnu premiju. Diferencijacija potiče suštinski od stvaranja vrednosti za kupca kroz uticaj preduzeća na lanac vrednosti kupca.

Rappaport [1986, p.76], provided a framework analysis for value creation, that is indicated by him as a "shareholder value network". Value creation addresses the change in value over a period. Rappaport [1986] Value Creation Network Model is helpful in answering the third research sub-question of this study because it shows the determinants of value. It also provides measures of performance which are needed for answering the fourth research sub-question of this study, have companies been creating value during 1991-1997, to what extent and how? In addition, this model provides a framework for value creation by restructuring operations, investment, and financing, which are the kinds of restructuring that are addressed in the fifth research sub-question of this study. The Rappaport model was also used in acquisitions in the western market economies and thus may also be helpful in understanding privatisation acquisitions.

The "shareholder value approach" estimates the economic value of an investment by discounting forecasted cash flows by the cost of capital. The total economic value of an entity such as a company or business unit is the sum of the value of its debt and its equity. The shareholder value is the difference of the value of the total firm and the market value of debt. The total value of the firm consists of three components, that is, the present value of cash flow from operations during the forecast period, "residual value" which represents the present value of the business attributable to the period beyond the forecast period and the current value of marketable securities and other investments that can be converted to cash.

Model mreže vrednosti (Value Network Model) kreirao je autor Rappaport. Kao i do sada navedeni modeli vrednosti, i ovaj model pruža konceptualni okvir za analizu procesa kreiranja vrednosti kapitala. Kreiranje vrednosti kapitala preduzeća podrazumeva promenu u visini njegove vrednosti tokom određenog perioda. Navedeni model je od pomoći jer ukazuje na osnovne determinante vrednosti. Ovaj model pruža okvir za kreiranje vrednosti restrukturiranjem, investiranjem i finansiranjem. Osim toga, model se može koristiti u akvizicijama u tržišnim ekonomijama, a time može da pomogne i u razumevanju akvizicija u procesu privatizacije.

U svojoj osnovi, model koristi DCF pristup merenju ostvarene vrednosti kapitala. Model procenjuje ostvarenu vrednost kapitala za akcionare diskontovanjem projektovanih novćanih tokova korišćenjem ponderisane prosećne cene kapitala kao diskontnog faktora. Ovako ostvarena vrednost predstavlja zbir vrednosti akcijskog (sopstvenog) i pozajmljenog kapitala i oznaćava ukupnu vrednost kompanije. Vrednost samo akcijskog, odnosno sopstvenog kapitala je razlika između ukupne vrednosti kompanije i vrednostipozajmljenog kapitala, odnosno duga. Prema ovom modelu, ukupna vrednost kapitala jednog preduzeća se sastoji od tri komponente: sadašnje vrednosti budućih slobodnih novćanih tokova u periodu projekcije, sadašnje vrednosti rezidualne vrednosti nakon perioda projekcije, kao i sadašnje tržišne vrednosti gotovine, utrživih hartija od vrednosti i drugih investicija koje se mogu konvertovati u gotovinu u ovom trenutku.

Prilog 2

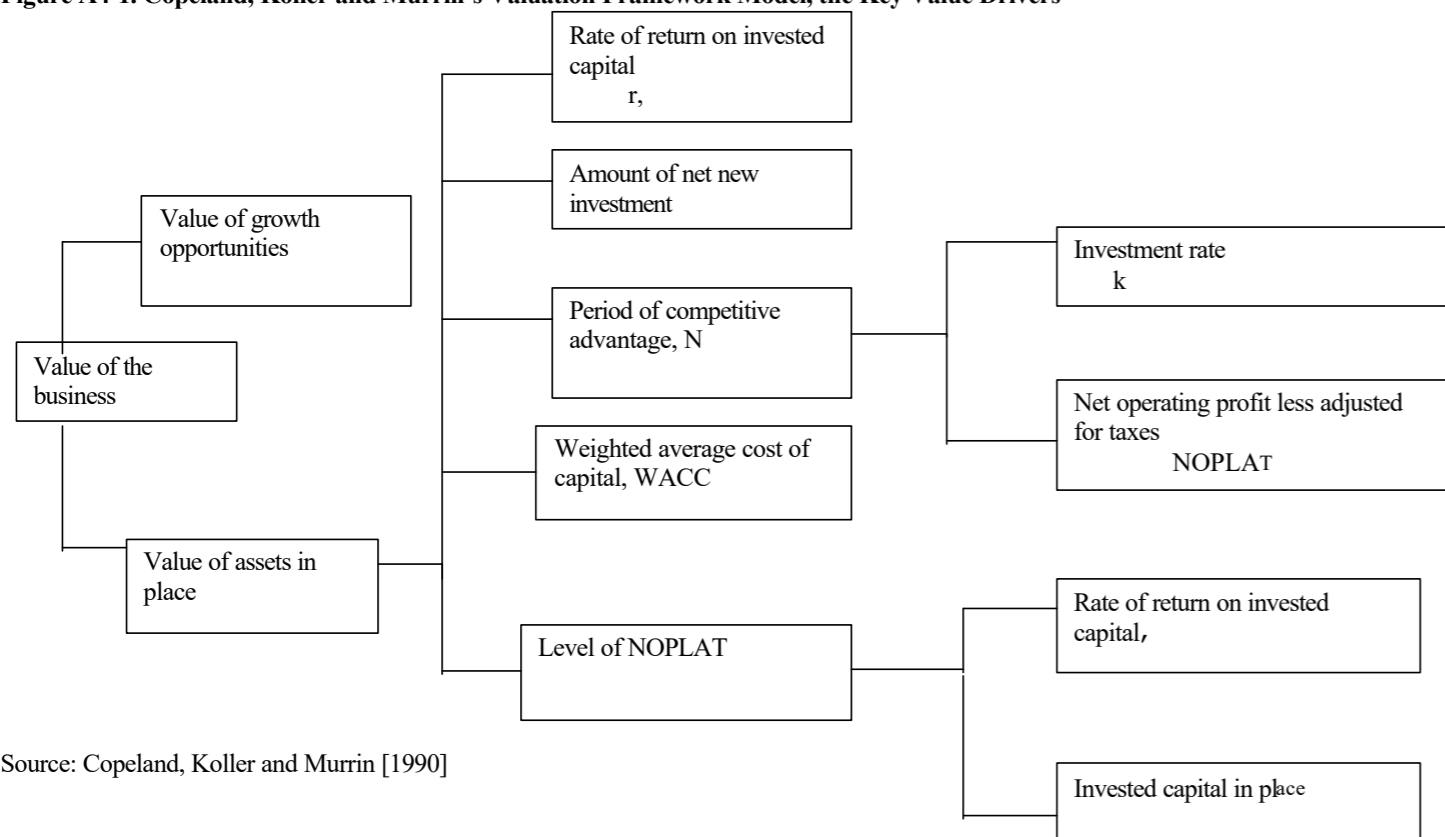
U ovom prilogu na levoj strani možete da vidite ilustracije u radu Stafnosa Hailmaria- ma posvećenoj Eritreji koje on uredno citira. Na desnoj strani možete da vidite ilustracije Siniše Malog. Važno je napomenuti da se ove ilustracije kod Siniše Malog pominju u tekstu koji je on od reči do reči preveo od Stefanosa Hailemariama kopirajući čak i stil slova.

Ovo je jasan dokaz da “Stručna” komisija FONa tezu Siniše Malog uopšte nije ni uporedila sa tezom o Eritreji. Poptuno je nemoguće ne primetiti da je ovih pet ilustracija identično kao i kompletne stranice teksta koje prate te ilustracije u kojima je čak i formatiranje slova identično.

Poslednja ilustracija je kopirana iz brošure Agencije za Privatizaciju i jasno pokazuje da je Siniša Mali zloupotrebljavao položaj, kao i resurse države u “pisanju” svog doktorata. Ta ilustracija u brošuri ima jasno naznačenog autora, koga Siniša Mali nije uredno citirao.

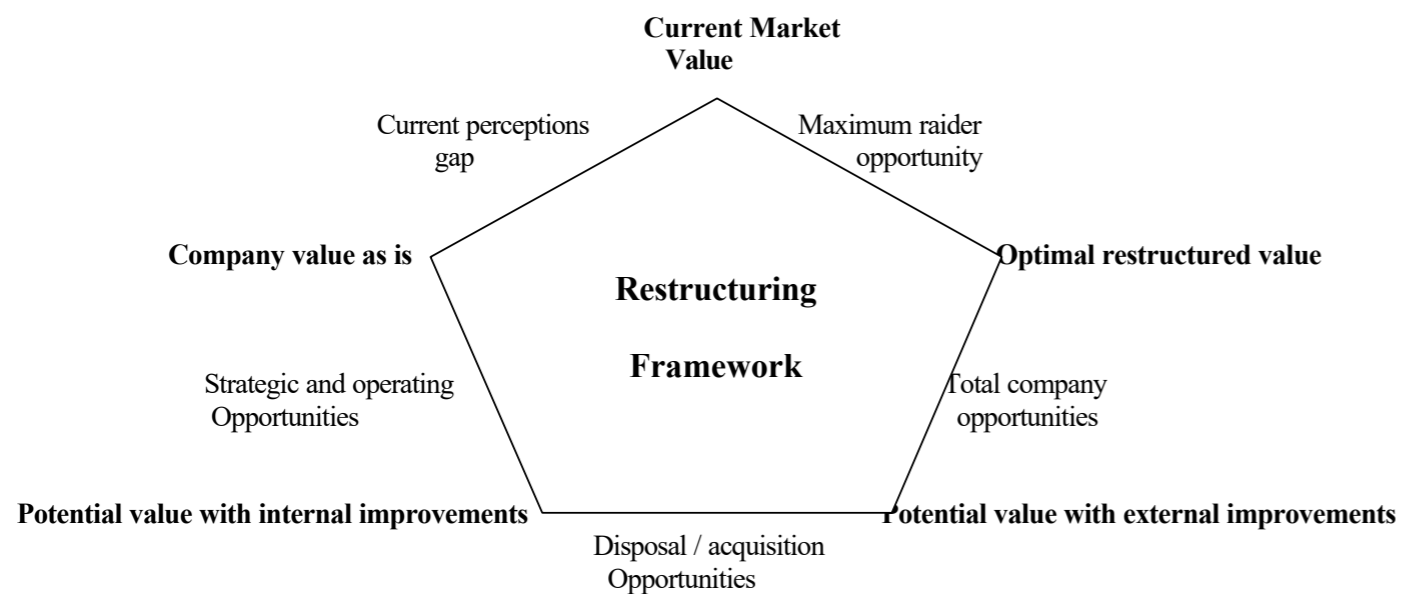
Appendices A4

Figure A4-1. Copeland, Koller and Murrin's Valuation Framework Model, the Key Value Drivers



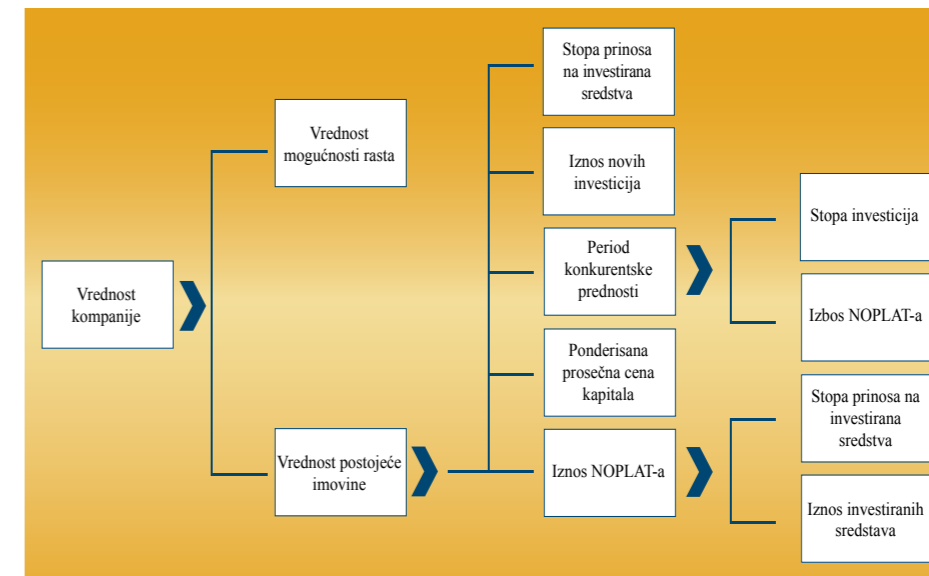
Source: Copeland, Koller and Murrin [1990]

Figure A4-2. Pentagon Framework for Assessing Restructuring Opportunities



Source: Copeland, Koller and Murrin [1990, p. 37]

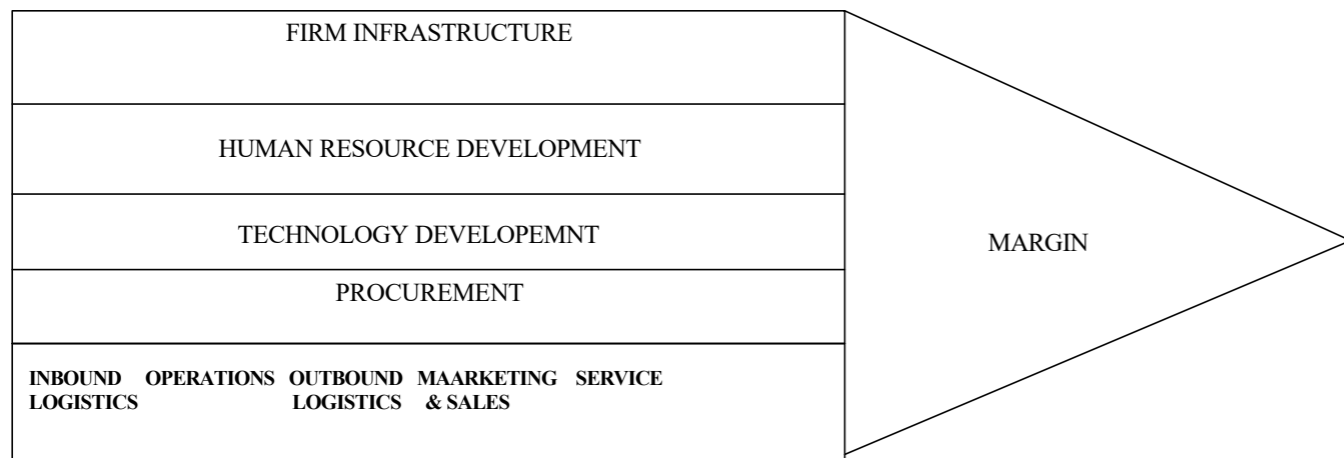
Grafikon 2. Ključni faktori vrednosti u poslovanju kompanije



Grafikon 5. Pentagon restrukturiranja

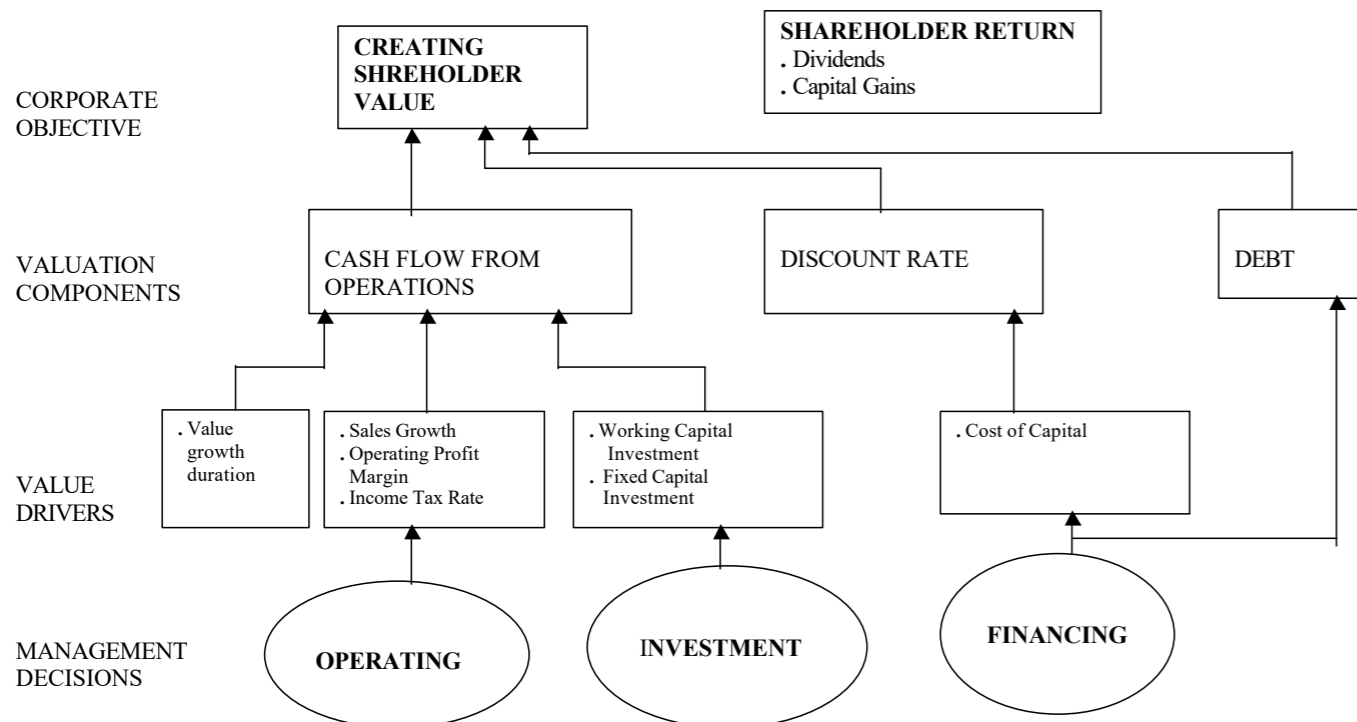
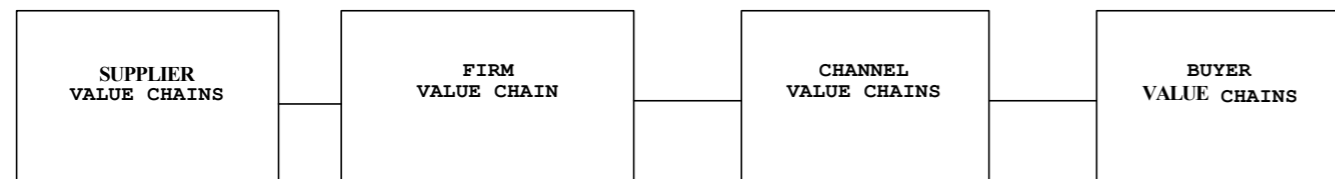


Figure A4-3 The Porter's [1985] Generic Value Chain model



N.B. The lower level bolded items are called primary *activities*.
The top levels, except the last level written in bold, are called *support activities*.

Figure A4-4. Porter's [1985] Value System



The Shareholders Value Network Model [Rappaport, 1986, p. 76]

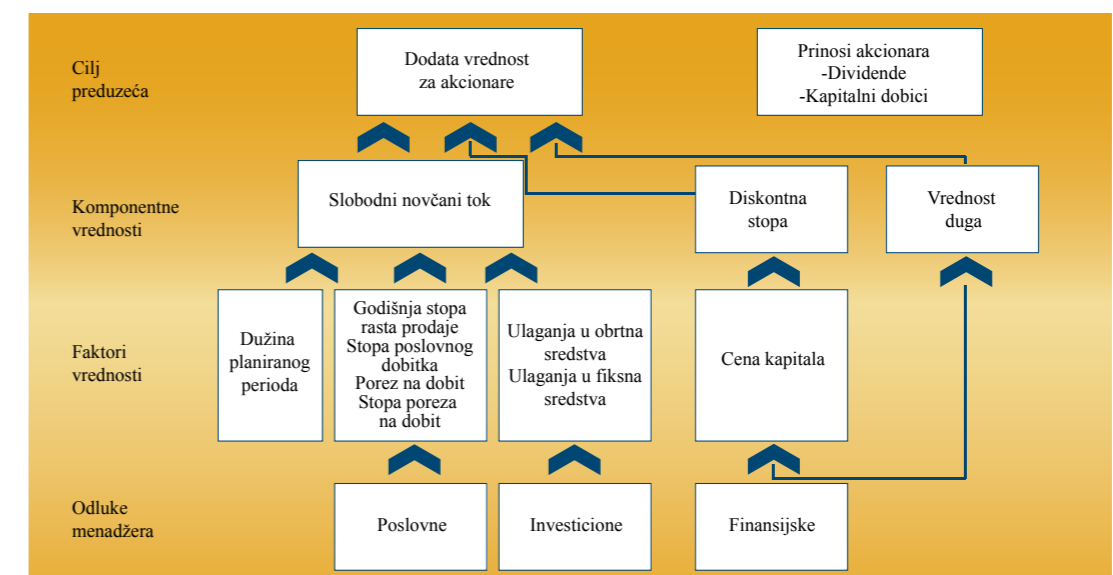
Grafikon 6. Osnova lanca vrednosti u okviru preduzeća



Grafikon 7. Struktura vrednosnog sistema

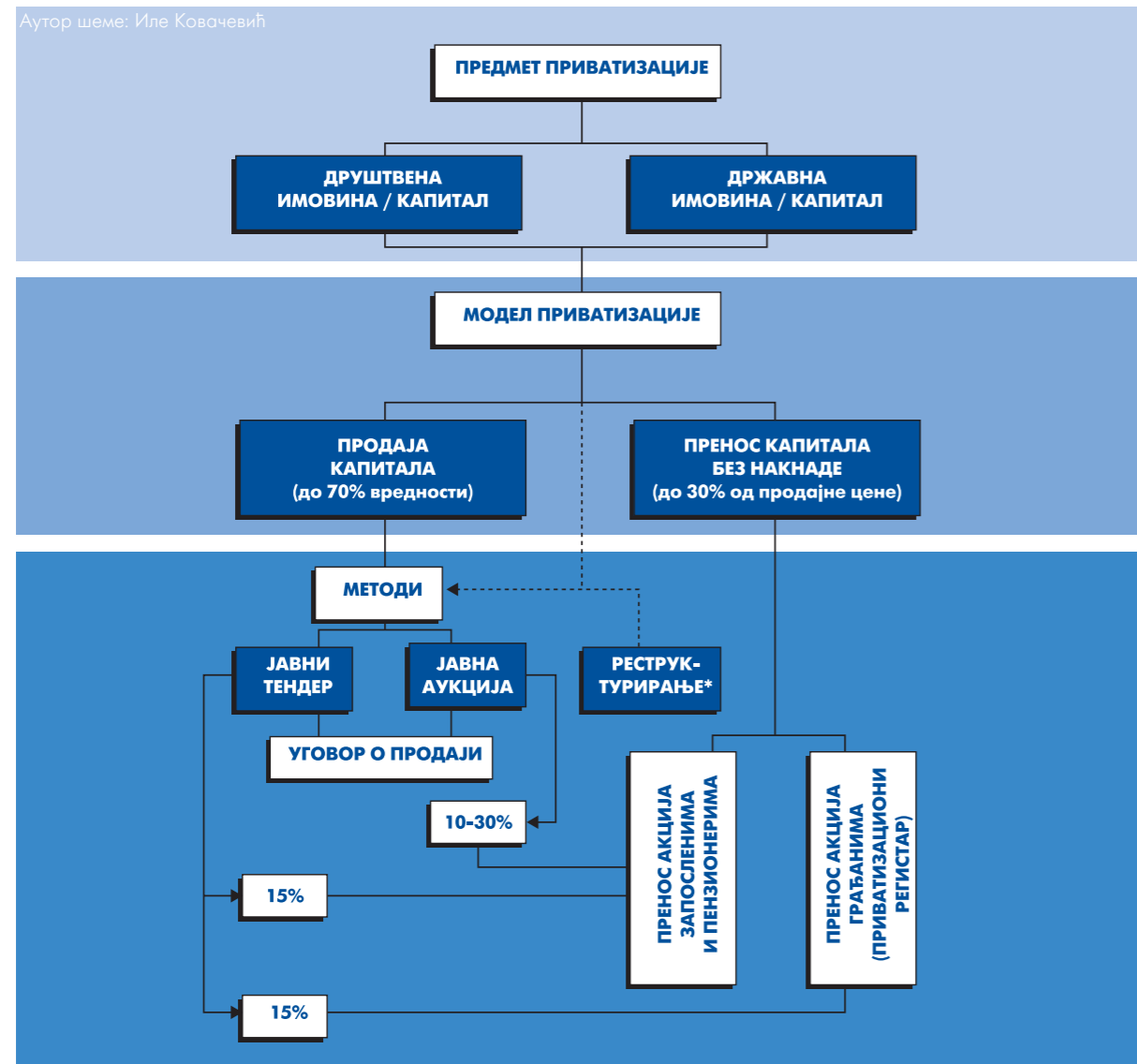


Grafikon 9. Model mreže vrednosti



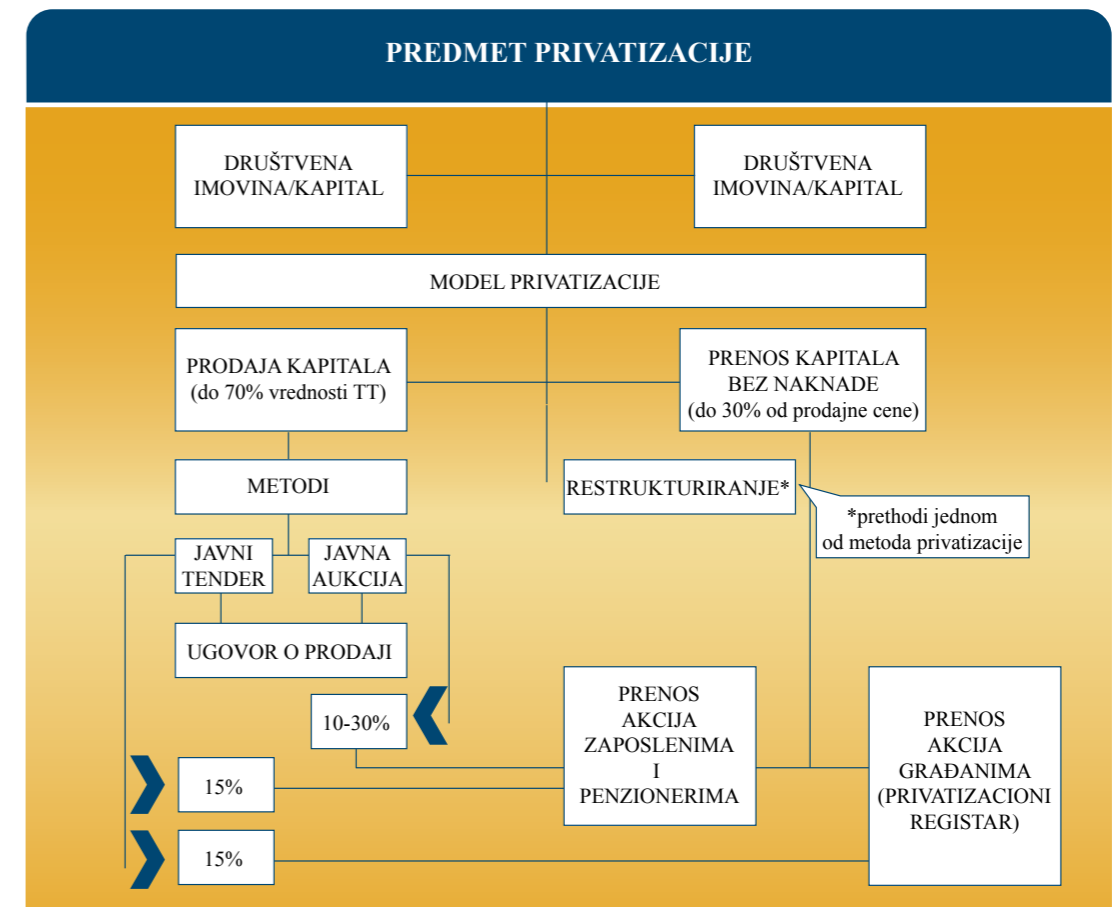
ПРЕДМЕТ, МОДЕЛ И МЕТОДИ ПРИВАТИЗАЦИЈЕ

Аутор шеме: Иле Ковачевић



*Претходи једном од метода приватизације

Grafikon 12. – Metodi privatizacije



Prilog #3

Cilj ovog priloga je da pokaže kako je Siniša Mali iz teze Stefanosa Hailemariama posvećenoj Eritreji kopirao čak i stil slova.

Na levoj strani je prikazan originalni tekst Stefanosa Hailemariama, a na desnoj strani od reči do reči preveden tekst Siniše Malog, u kome se jasno vidi da je Siniša Mali čak kopirao i formatiranje teksta. Ovde prikazujem samo nekoliko, do sada neprikazanih primera takvog teksta. U celoj tezi ovakvih primera je pregršt.

strana 61.

In a *differentiation* strategy, a firm seeks to be unique in its industry along some dimensions that are widely valued by buyers. It selects one or more attributes that many buyers in an industry perceive as important and then uniquely positions itself to meet those needs. It is rewarded for its uniqueness with a premium price. Differentiation can be based on the product itself, the delivery system by which it is sold, the marketing approach, and a broad range of other factors. A firm must truly be unique at something or be perceived as unique if it is to expect a premium price. Differentiation derives fundamentally from creating value for the buyer through a firm's impact on the buyer's value chain.

strana 62.

Sales growth is the percentage increment of sales expected in a period. It shows the market growth potential of a company. Normally the higher the sales growth, the higher the value of the company.

Operating profit margin is the ratio of pre-interest, pre-tax operating profit to sales. The net profit is calculated by deducting cost of goods sold, selling and administrative expenses from sales.

Fixed capital investment is the money invested in acquiring long term assets such as building, equipment, land and other long-term investments. Capital expenditures include expenditures on new (and replacement of) property, plant and equipment. The incremental fixed capital investment is defined as capital expenditures in excess of depreciation expense.

Working capital investment represents the net investment in accounts receivable, inventory, accounts payable, and accruals that are required to support sales growth. Increases in working capital requirements reduce the value of a company.

The *corporate income tax rate* represents taxes on operating profit for a period (e.g. a fiscal year) that are either paid by instalments during the year or are a liability at the end of the year. It is the amount of tax attributable to the operating profit. It does not include taxes on interest income and other non-operating income items.

Cost of capital: The appropriate rate for discounting the company's cash flow stream is the weighted average cost of debt and equity capital. Estimating the cost of capital is essential for establishing the minimum acceptable rate of return or hurdle rate that management should require on new investment proposals. Investments yielding returns greater than the cost of capital will create shareholder value, while those yielding less than the cost of capital will decrease shareholder value. The relevant weight of debt and equity is based on the proportion that the firm targets for its capital structure over the long-term planning period. The relevant rate for the cost of debt is the long-term rate or yield to maturity which reflects the rate currently

strana 66.

U *strategiji diferencijacije*, preduzeće teži da bude jedinstveno u svojoj delatnosti u nekoliko dimenzija koje su široko cenjene od strane kupaca. Preduzeće bira jedan ili više atributa koje mnogi kupci u grani vide kao važne i onda se pozicionira da zadovolji te potrebe. Preduzeće biva nagrađeno za svoju jedinstvenost cenovnom premijom. Diferencijacija može biti zasnovana na samom proizvodu, sistemu isporuke kojim se vrši prodaja, marketinškom pristupu, kao i na širokom spektru drugih faktora. Preduzeće mora biti istinski jedinstveno u nečemu ili da se doživljava kao jedinstveno, ako očekuje cenovnu premiju. Diferencijacija potiče suštinski od stvaranja vrednosti za kupca kroz uticaj preduzeća na lanac vrednosti kupca.

strana 68.

Rast prodaje je procenat povećanja prodaje koji se očekuje u budućnosti i pokazuje rast tržišnog potencijala kompanije. Što je veći potencijal rasta prodaje, veća je i vrednost kompanije.

Stopa ostvarenog poslovnog rezultata se izračunava kao procenat ostvarene poslovne dobiti u odnosu na vrednost ostvarene prodaje u posmatranom periodu.

Stopa poreza na dobit predstavlja iznos poreza koji se plaća na ostvareni poslovni rezultat za određeni period.

Investicije u trajna obrtna sredstva predstavljaju neto ulaganja u potraživanja, zalihe, dobavljače i aktivna vremenska razgraničenja, koja su potrebna da podrže rast prodaje. Povećanje u iznosu potrebnom za finansiranje trajnih obrtnih sredstava umanjuje vrednost kompanije.

Kapitalne investicije predstavljaju iznos sredstava koji je uložen u nabavku fiksne imovine, kao što su objekti, oprema, zemljište i ostale dugoročne investicije.

Cena kapitala predstavlja diskontnu stopu koja se koristi za diskontovanje novčanih tokova preduzeća i definisana je kao ponderisani prosek cene pozajmljenog i cene akcijskog, odnosno sopstvenog kapitala. Procena cene kapitala je od suštinske važnosti za uspostavljanje minimalno prihvatljive stopa prinosa ili stope koju menadžment treba da zahteva od novih investicionih ulaganja. Investicije koje daju veći prinos od cene

Prilog #4

Cilj ovog priloga je da pokaže kako je Siniša Mali iz teze Stefanosa Hailemariama tekst kopirao bez razumevanja i da izvorne radove koje Stefanos Hailemariam citira, a Siniša Mali u stvari kopira od Hailemariama, Siniša Mali nije ni pogledao.

Drugi cilj ovog priloga je da ukaže i na besmislenost tvrdnje “Stručne” komisije FONa po kojoj Siniša Mali bolje citira originalne izvore od samog Hailemariama.

U ovom primeru Siniša Mali citira

“Dva autora, Cappelli i Konijnenberg”.

Hailemariam citira rad

“Cappelli-Konijnenberg [1995]”

kao rad jednog autora - što je i ispravno, pošto se radi o jednoj osobi pod imenom:

Josien van Cappelle-Konijnenberg.

Ne iznenađuje da je i ceo taj paragraf preveden od reči do reči. Loše.

Dva autora, Cappelli i Konijnenberg, su identifikovali pet pojedinačnih struktura koje pomažu u stvaranju vrednosti: struktura imovine, struktura kapitala, upravljačka struktura, struktura troškova i organizaciona struktura⁴¹. Struktura imovine pokazuje strukturu ukupnih sredstava kompanije koje ona koristi kako bi ostvarila svoje ciljeve. Struktura kapitala se bavi formom i relativnim iznosima pojedinačnih elemenata kapitala koji se koriste za finansiranje poslovanja. Ova struktura se odnosi na kombinaciju pozajmljenog i sopstvenog kapitala koji se koristi za finansiranje poslovnih operacija. Upravljačka struktura podrazumeva način zaštite i rešavanje sporova u vezi procesa koji se koriste za kontrolu i koordinaciju aktivnosti različitih zainteresovanih strana. Idealan sistem upravljanja pruža menadžerima dovoljno slobode da rade i da budu odgovorni za ono što su uradili. Struktura troškova uključuje troškove poslovanja i ostale troškove. Promene u strukturi troškova, kao što su realokacija radno intenzivne proizvodnje u zemlje sa niskim cenama rada, mogu da poboljšaju profitabilnost preduzeća. Konačno, organizaciona struktura kao, na primer, broj poslovnih jedinica u organizaciji, može da utiče na tok komunikacije i poboljšanje

⁴⁰ McTaggart J., Kontes, P., Mankins, M., „Managing for Superior Shareholder Returns, The Value Imperative“, *The Free Press*, New York, 1994., str 56

⁴¹ Cappelle-Konijnenberg, „Restructuring, Firm Performance and Control Mechanism“, *Tilburg University, Research Memorandum*, 1995., str. 7

Stefanos Hailemariam

In line with the above arguments also, Cappelli-Konijnenberg [1995] identified five individual structures that help in value creation, that is, asset structure, capital structure, governance structure, cost structure and organisation structure. The asset structure shows the composition of the total assets the firm exploits to realise its goals. The capital structure deals with the form and relative amounts in which securities should be issued to finance investments. It refers to a mixture of long-term debt and equity the firm uses to finance its operations. Capital restructuring changes this mixture. The governance structure is the different sets of incentives; safeguards and disputes resolution processes used to control and co-ordinate the actions of various stakeholders. An ideal governance system gives managing directors enough freedom to work and make them accountable for what they did. The cost structure includes costs of operations and overheads. Changes in cost structures such as re-location of labour-intensive production to low-labour cost countries can improve the profitability of enterprises. Organisation structure such as the number of divisions in an organisation can, for example, affect the communication flow and improving this by restructuring might, therefore, create value for the firm.

Bibliographic information

Title: Restructuring, Firm Performance and Control Mechanisms
Volume 710 of FEW / Tilburg University, Faculty of Economics and Business Administration
Research memorandum
Author: Josien van Cappelle-Konijnenberg
Publisher: Faculty of Economics and Business Administration, Tilburg University, 1995
Length: 43 pages



Prilog #5

Cilj ovog priloga je da ospori tvrdnju Stručna komisije, da “u delovima I, V, VI i Zaključak” ne postoji “niti jedna primedba, nalaz ili dokaz putem kojih se osporava originalnost rada.”

Ta tvrdnja kao i mnoge tvrdnje te Stručne komisije su materijalno netačne, ali i nebitne. Siniša Mali kada je predavao tezu je potpisao izjavu da njegova teza u celini ne krši autorska prava i da nije koristio tuđu intelektualnu svojinu. Nije on, kada je predavao tezu, potpisao izjavu gde kaže kako nije kršio autorska prava u glavama I, V i VI, a da je u glavama II, III i IV masovno kopirao i odreči do reči prevodio tekst, precrtavao figure pa čak i stil slova.

Grafikon 17. Mere uspešnosti poslovanja

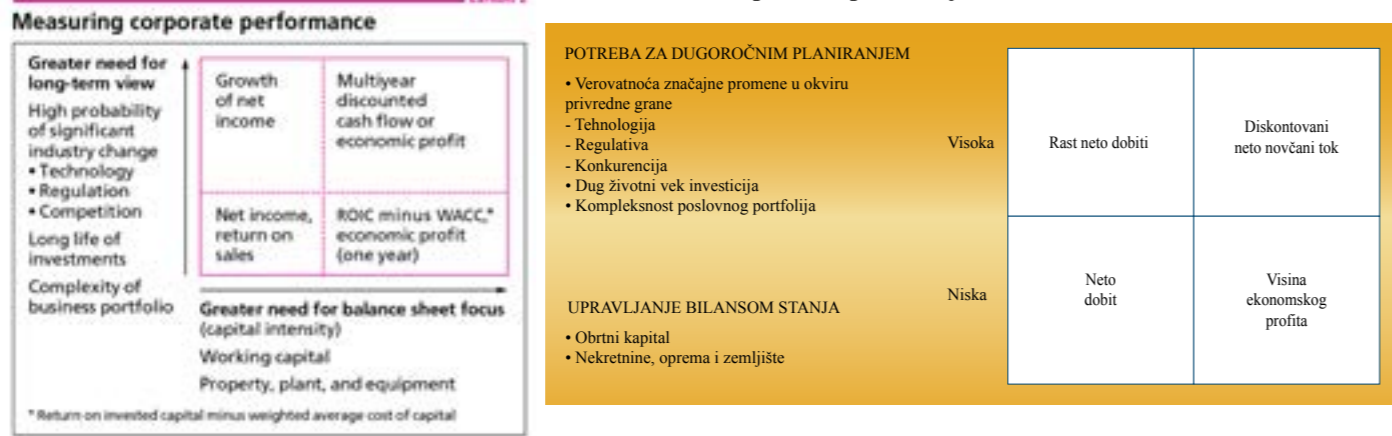


Exhibit 2 compares various measures of corporate performance along two dimensions: the need to take a longterm view and the need to manage the company's balance sheet. Only discounted cash flow valuation handles both adequately. Companies that focus on this year's net income or on return on sales are myopic and may overlook major balance sheet opportunities, such as working capital improvement or capital expenditure efficiency.

Grafikon koristi dve dimenzije kako bi uporedio različite mere uspešnosti poslovanja: neophodnost dugoročnog planiranja i neophodnost kratkoročnog upravljanja bilansom stanja jedne kompanije. Samo procena vrednosti putem diskontovanja neto novčanog toka može da „odgovori” na potrebe zadovoljenja obe dimenzije. Suprotan primer bi bio fokus menadžementa u tekućoj godini na neto dobit ili neki drugi pokazatelj bilansa uspeha, uz zanemarivanje mogućnosti da se vrednost kreira i promenama u bilansu stanja, kroz, na primer, bolje upravljanje obrtnim sredstvima i/ili investicijama u rast i razvoj.

There are four essential management processes that collectively govern the adoption of VBM. First, a company or business unit develops a strategy to maximize value. Second, it translates this strategy into short- and long-term performance targets defined in terms of the key value drivers. Third, it develops action plans and budgets to define the steps that will be taken over the next year or so to achieve these targets. Finally, it puts performance measurement and incentive systems in place to monitor performance against targets and to encourage employees to meet their goals. These four processes are linked across the company at the corporate, business-unit, and functional levels. Clearly, strategies and performance targets must be consistent right through the organization if it is to achieve its value creation goals.

U cilju primene koncepta upravljanja pre-ko faktora vrednosti, neophodno je pažljivo definisati i sprovesti četiri ključna procesa rukovođenja kompanijom.... Prvo, kompanija ili poslovna jedinica razvija strategiju kojom definiše način na koji može da poveća svoju vrednost. Ovaj korak podrazumeva analizu okruženja u kojem kompanija posluje, kao i njenih konkurentskih prednosti. Drugo, usvojena strategija služi kao osnova za definisanje dugoročnih i kratkoročnih ciljeva, koji treba da se baziraju na upravljanju osnovnim faktorima vrednosti. Treće, neophodno je pripremiti akcione planove i budžete u cilju definisanja konkretnih koraka koji će biti preduzeti u narednih 12 meseci kako bi se realizovali usvojeni ciljevi. Konačno, potrebno je usvojiti sistem za merenje performansi i sistem stimulacija koji su u funkciji kako praćenja ostvarenih performansi i njihovog uporedjivanje sa usvojenim ciljevima, tako i motivaciji zaposlenih da svoje ciljeve i ispune.

Ne postoji savršen model privatizacije. Čak ni odličan, kod koga bi vrline ubedljivo pretezale nad nedostacima. Svaki prate teškoće ove ili one prirode. Stoga je izbor između metoda težak i mora biti zasnovan kako na ciljevima koji se žele ostvariti, tako i na spoznaji relevantnih prilika u zemlji. Rasprava o prednostima i nedostacima pojedinih modela privatizacije, data u prethodim odeljcima, pruža osnovu za predlog i izbor novom metoda privatizacije u Srbiji. Izbor modela privatizacije treba da zavisi od (1) načelnih prednosti i nedostataka pojedinih metoda privatizacije, (2) stanja preduzeća koja bi trebalo privatizovati i (3) ekonomskog i političkog ambijenta u kome se odvija privatizacija. O modelima i njihovim prednostima i nedostacima već je bilo reči.

Da bi potvrdili ovu tezu, najpre treba pomenuti da ne postoji savršen model privatizacije, čak ni odličan, kod koga bi vrline ubedljivo pretezale nad nedostacima. Svaki prate teškoće ove ili one prirode. Stoga je izbor između metoda težak i mora biti zasnovan kako na ciljevima koji se žele ostvariti, tako i na spoznaji relevantnih prilika u zemlji. Drugim rečima, izbor modela privatizacije treba da zavisi od načelnih prednosti i nedostataka pojedinih metoda privatizacije, stanja preduzeća koja bi trebalo privatizovati, kao i ekonomskog i političkog ambijenta u kome se odvija privatizacija.