

UPRAVLJANJE PROMJENAMA U FUNKCIJI STICANJA I ODRŽAVANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI

UPRAVLJANJE PROMJENAMA U FUNKCIJI STICANJA I ODRŽAVANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI

Prof. dr Miladin Jovičić

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Fakultet poslovne ekonomije Bijeljina, Bijeljina, Republika Srpska, BiH
miladinjovic@yahoo.com

Milena Mirković, diplomirani ekonomista

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pedagoški fakultet, Bijeljina, Republika Srpska, BiH
mirkovic.milena@yahoo.com

Rezime: Pitanje sticanja i održavanja konkurentske prednosti postaje jedno od ključnih pitanja ne samo razvoja nego i opstanka preduzeća. Šta nam donosi konkurentska prednost? Omogućava nam da u tom trenutku i na tom tržištu ili segmetu tržišta budemo lideri, a to u krajnjem slučaju ima za posledicu ostvarenje ekstra profita, kao nagrade za uspješan rad. A šta je to što nam može omogućiti da budemo bolji od ostalih? To je, prije svega, uvažavanje promjena koje se dešavaju u samom preduzeću ili, pak, u okruženju i naša spremnost i osposobljenost da adekvatno reagujemo na uočene ili izazvane promjene. Svaka promjena nosi u sebi rizik i zbog toga je na onima koje donose odluke vezano za promjene, odgovornost izuzetno velika. Promjene mogu biti i jesu vezane za različita područja djelovanja u organizacionom sistemu. Međutim, sigurno je i to da promjena u jednom segmentu sistema „inicira“ promjene i u ostalim segmentima. Vrlo je interesantno pitanje uloge lidera i tima u izazivanju, kreiranju i upravljanju promjenama. Sigurno je jedno, da su jedina konstanta u preduzeću promjene.

Ključne riječi: Konkurentska prednost, promjene, upravljanje promjenama, lider.

Abstract: It means being a leader in this moment and on this market or on this part of the market and, as a consequence, it also means an extra profit as a premium for a good work. And what exactly is it, that makes us better than the others? It means, above everything, taking into account the changes, which happen in the company itself or in its environment, as well as our willingness and capability to adequately react to these recognized or caused changes. At the same time, every change

also represents a risk and the responsibility of those who make decisions regarding changes is immense. Changes can be and actually are bound to different areas within an organizational system. Nevertheless, it is also certain that one change within one segment causes changes within other segments, too. The question of the role of the leader and of the team in causing, creating and managing changes is also very interesting. Still, the only thing which is sure is the fact, that the only constant in a company are – the changes.

Keywords: Competitive advantage, change, change management, leader.

I. POJAM I NAČIN STICANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI

Poslovanje u savremenim uslovima zahtijeva od preduzeća da pored brige o sopstvenom poslovanju, vodi računa o preduzećima koja posluju u istoj oblasti sa istim ili sličnim proizvodima i uslugama. To se zove poslovanje u uslovima konkurencije. Konkurencija (od latinske riječi: concurrentia - nadmetanje, takmičenje, suparništvo itd.) predstavlja borbu ili takmičenje firmi za istu skupinu kupaca i to najčešće kroz razvoj novih proizvoda, usluga, tehnologija a sve u cilju većeg izbora i boljih proizvoda za potrošače.

Ostvarivanje konkurentske prednosti predstavlja sposobnost preduzeća da bude bolje, brže, inovativnije tj. da u nečemu bude ispred drugih preduzeća. Svakako, cilj je da se pridobijanjem što većeg broja kupaca i „povlačenjem“ što većeg dijela sredstava namijenjenih za kupovinu tih

proizvoda u svakom smislu bude ispred konkurencije.

Naravno, konkurentna prednost proizilazi iz vrijednosti koju firma stvara za svoje kupce.³⁴ Da bi ostvarila konkurentnu prednost preduzeća konstantno moraju da unapređuju svoje poslovanje, znanja svojih zaposlenih, način rada, menadžment, marketing, proizvodnju i da budu ispred drugih preduzeća, tj. konkurenata u datoj oblasti. Na osnovu konkurentne prednosti može se utvrditi uspjeh ili neuspjeh preduzeća kao i koliko su aktivnosti preduzeća uspješne ili ne kada se posmatra ostvareni poslovni rezultat.

Prije svega kompanije moraju birati tržišta na kojima će najlakše steći konkurentnu prednost (tržišta na kojima su visoke ulazne a niske izlazne barijere) i na kojima će njihova inovativnost i veća vrijednost za potrošače najlakše doći do izražaja. Preduzeće najlakše dolazi do konkurentne prednosti kada ima sposoban menadžment koji efikasno i efektivno koristi izvore konkurentnosti kao i stručnost zaposlenih.

Preduzeća mogu biti u svojoj oblasti djelovanja jako uspješna ali se stvarni uspjeh preduzeća može vidjeti tek kada se uzme u obzir položaj preduzeća u odnosu na konkurente. U svemu ovome nije bitna naša percepcija o našem proizvodu, nego percepcija kupaca koja se reflektuje kroz povećanu tražnju. Više nije dovoljno biti uspješan u poslovanju, potrebno je biti najbolji. Ključno pitanje u savremenim uslovima poslovanja jeste kako biti bolji od konkurencije tj. od drugih preduzeća koja posluju u istoj oblasti sa istim proizvodima i uslugama. Biti konkurentno sposoban znači konstantno se prilagođavati zahtjevima kupaca i odgovarati na izazove konkurencije i dugoročno pobjeđivati druga preduzeća u borbi za prvu poziciju na tržištu.³⁵

Nije dovoljno samo raditi iste stvari bolje od drugih preduzeća, potrebno je strateški se pozicionirati i raditi, pružati, proizvoditi različito od konkurencije ili izvoditi neke slične aktivnosti sa drugim preduzećima ali na drugačiji način. Potrebno je stvoriti razliku i tu razliku sačuvati. Samo na taj način je moguće biti bolji od konkurencije.

Međutim, kao glavni cilj svakog preduzeća ne treba da bude stvaranje konkurentne prednosti na kratak rok već stvaranje trajne konkurentne prednosti. Postoje određena mišljenja da sticanje konkurentne prednosti je posljedica srazmjerne

nadmoći u stručnosti i sredstvima koja se upotrebljavaju u poslovanju. Preduzeća neprestano moraju da ulažu u sve ono što im donosi prednost u odnosu na konkurenciju kao i da se potrudu da se poveća ta prednost.³⁶

Konkurentna sposobnost preduzeća predstavlja njegovu sposobnost da odgovori na izazove sa kojim se preduzeće suočava, ne samo sada već i u budućnosti i ne samo na stabilnom tržištu već i tržištu koje se konstantno mijenja. Preduzeća moraju da se prilagođavaju i poboljšavaju svoju efikasnost.

Konkurentna prednost se po Porteru stiče na dva načina, ili kroz različitost (diferencijaciju), ili pak kroz nižu cijenu, uz ostale nepromijenjene uslove. Tako stečena prednost se reflektuje kroz mogućnost ostvarenja ekstra profita, koji je opet trajni izvor održavanja konkurentne prednosti.

Da bi se stvorila ali i održala konkurentna prednost, preduzeća moraju da razumiju sve procese koji se događaju unutar i izvan preduzeća kao i da upravljaju promjenama koje predstavljaju razliku između trenutne i potrebne situacije. Takođe, preduzeća moraju imati pozitivan stav prema promjenama i spremnost na konstantno mijenjanje i prilagođavanje novim uslovima poslovanja. Menadžeri, u tom kontekstu moraju da savladaju sposobnost upravljanja promjenama i da imaju ne samo znanje, već i vještinu vođenja tih promjena.³⁷

II. PROMJENE I UPRAVLJANJE PROMJENAMA

Da bi preduzeće opstalo u konstantno promjenljivim uslovima, potrebno je izvršiti određene organizacione promjene unutar preduzeća. Sposobnost preduzeća da uči, da se mijenja, prilagođava, da uči brže od drugih i da to naučeno pretvori u akciju predstavlja najveću prednost koju može da posjeduje.³⁸ Dinamika kojom se dešavaju promjene unutar i izvan preduzeća često preduzeće stavlja pod brojne pritiske na koje mora blagovremeno odgovoriti. Samo ona preduzeća koja se prilagode promjenama i pritiscima, koja su fleksibilna inovativna i koja se konstantno usavršavaju, samo takva vrsta preduzeća može rasti i razvijati se i biti ispred drugih u istoj oblasti.

³⁴ Porter, E. M. (2008). *Konkurentna prednost, Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb, str. 22.

³⁵ Porter, M. (1996). *What is Strategy*, Harvard Business Review, Vol. 74, No. 6, str. 62.

³⁶ Duy, G. S., Wensley, R. (1988). *Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority*, Journal of Marketing, br. 2., str. 1-20.

³⁷ Petković, M., Jančićević, N., Milikić Bogičević, B. (2006). *Organizacija*, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 505.

³⁸ Mašić, B., Tot, V. (2012). *Principi menadžmenta*, Sremska Kamenica, str. 331.

Preduzeća koja žele postići dugoročnu prednost moraju maksimalno da iskoriste sopstvene potencijale i snage kao i sve prilike koje se nalaze kako u okviru tako i izvan preduzeća. Treba da identifikuju i analiziraju koji su to faktori koji bi mogli uticati na razvoj preduzeća i njegovo pozicioniranje na tržištu. Stepem uspjehnosti preduzeća, kao i njegova pozicija u odnosu na konkurente može se utvrditi kada se posmatra njegova sposobnost za prilagođavanje promjenama kao i brzina reakcije na izazove i prijetnje iz okruženja.³⁹ Početna stavka u izgradnji i održavanju konkurentne prednosti jeste razumjevanje okoline i svih promjena koje nastaju u okruženju i utiču na poslovanje. Preduzeća moraju biti fleksibilna, adaptibilna i sposobna za brzo reagovanje na nepredvidive promjene iz okruženja. Jasno je, da bi stekla i održala konkurentsku prednost preduzeća moraju razumjeti ali i upravljati promjenama.

Da bi na adekvatan način upravljala promjenama koje nastaju preduzeća moraju prepoznati koje vrste promjena su potrebne preduzeću a zatim definisati postupak i način za upravljanje istim. Prije svega, potrebno je analizirati postojeće stanje preduzeća, sve prednosti i nedostatke, šanse i opasnosti po preduzeće da bi se na osnovu toga realno postavili ciljevi koje preduzeće ima namjeru da ostvari. Na osnovu navedene analize menadžment pozicionira organizaciju u odnosu na konkurenciju.⁴⁰ Održivo konkurentna preduzeća se razlikuju od ostalih po njihovoj sposobnosti za predviđanje potrebnih promjena koja će izazvati rast preduzeća i uspješno upravljanje tim promjenama. Pod uspješnim upravljanjem promjenama misli se na održavanje normalnog toka poslovanja bez obzira na okolnosti u kojima preduzeće posluje. Nisu samo organizacione promjene kao i promjene u preduzeću promjene kojim preduzeće treba upravljati. Preduzeće mora voditi računa i o promjenama zahtijeva i očekivanja iz okruženja. Pravilnim i pravovremenim promjenama i njihovim upravljanjem preduzeće gradi i zadržava svoju konkurentsku prednost. Na početku preduzeće može lako da stekne konkurentsku prednost ali samo aktivnim razvojem i upravljanjem promjenama preduzeće gradi i zadržava svoju konkurentnost. Svakako, preduzeća moraju biti oprezna kada donose upravljačke odluke koje su vezane za promjene da ne bi izabrali alternativu koja se ne može realizovati iz više razloga. Ponekad je razlog potencijal preduzeća koji nije u

skladu sa ciljevima a nekad je to okruženje u kojem preduzeće posluje.⁴¹

Preduzeća danas posluju u okruženju koje se konstantno mijenja tako da upravljanje promjenama predstavlja jedan od osnovnih uslova prilikom sticanja kao i održavanja konkurentne prednosti. Sam proces promjene podrazumijeva tri faze koje su međusobno povezane:

- 1) Uočavanje potreba za promjenom i stvaranje vizije tj. iniciranje promjene;
- 2) Upravljanje promjenom u vidu planiranja, komunikacije, stvaranja povjerenja i na kraju osposobljavanja zaposlenih;
- 3) Održavanje promjene.

Međutim, postavlja se pitanje da li je dovoljno samo reagovati na promjene ili je pak ponekad potrebno i izazvati promjenu. Mišljenja smo da su dobro organizovani privredni subjekti u poziciji da predvide buduće događaje i da utiču i usmjere te promjene prema njihovim očekivanjima. Time se za korak ispred konkurencije. To je posebno karakteristično za japanski menadžment gdje preduzeća "rade" na tome ne samo da ubrzaju zastarijevanje sopstvenog proizvoda nego rade i na skraćanju životnog ciklusa strategija. Moramo imati na umu da je najpostojanija konstanta u preduzeću upravo promjena. Postoje različite vrste promjena prema veličini i dinamici ostvarenja. Promjene mogu biti veoma široke, usmjerene na cijelo preduzeće ali mogu biti usmjerene samo na pojedine dijelove preduzeća, određene organizacione cjeline. Često se odnose na samo određeni posao, rijetko na potpunu promjenu proizvodnog programa, organizacione strukture, načina upravljanja i poslovne kulture. Promjene mogu biti inkrementalne i radikalne ako se posmatraju sa stanovišta dubine promjena. Ako se uzmu u obzir širine promjena postoje uske ili parcijalne i široke ili sveobuhvatne promjene. Prema brzini ili intenzitetu promjena razlikujemo evolutivne ili spore i revolucionarne ili brze promjene. Radikalne ili transformacione promjene dovode do radikalnih odstupanja u odnosu na prethodno stanje u kojem je preduzeće poslovalo dok inkrementalne promjene se uvode postepeno i ne dovode do velikih odstupanja u odnosu na ranije funkcionisanje preduzeća i zaposlenih u njemu. Uske odnosno parcijalne promjene predstavljaju promjene pojedinih dijelova dok sveobuhvatne predstavljaju promjene većine ili svih dijelova preduzeća. Kada se posmatra broj promjena u

³⁹ Stavrić, B., Đokić, A., Jovičić, M. (2005). *Menadžment*, str. 82.

⁴⁰ Jovičić, M. (2012). *Menadžment-principi i funkcije*, FPE Bijeljina, str. 180.

⁴¹ Milisavljević, D. M., Todorović, J. (1991). *Strategijsko upravljanje*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, str. 106.

jedinici vremena razlikujemo evolutivne i revolucionarne promjene. Kada se relativno malo promjena dešava u jedinici vremena, takve promjene se nazivaju evolutivne a revolucionarne promjene su one kada se dešava veliki broj pojedinačnih promjena u jedinici vremena. Kada dolazi do dugog niza sitnih, uskih promjena u dužem vremenskom periodu tada dolazi do kontinuiranih promjena koje dovode do radikalnih promjena u preduzeću. Promjene koje se dešavaju u kratkom vremenskom periodu ali imaju visoki intenzitet i obuhvataju veći dio preduzeća su diskontinuirane promjene.⁴² Za sprovođenje promjena potrebno je vrijeme, ponekada je to duži vremenski period a nekada je potrebno sasvim malo vremena da bi se realizovala promjena. Često se, kao problem upravljanja promjenama javljaju različiti otpori kao rezultat određenih strahova zbog čega menadžeri imaju dodatni posao za stvaranje atmosfere u kojoj će promjene biti prihvatljive.⁴³ Da bi preduzeće uspješno upravljalo promjenama potrebno je da prepozna uzroke, neophodnost promjena i koje su to mogućnosti koje preduzeće ima pred sobom ostvaranjem zamišljenih promjena. Kada jasno definiše mogućnosti, kao i način na koji će se promjene realizovati, potrebno je posvetiti posebnu pažnju na motivaciju zaposlenih da prihvate i posvete se realizaciji promjena. Jasno je promjene imaju svoj tok i što preciznije preduzeće definiše tok ili redoslijed po kome se promjene dešavaju to će preduzeće biti uspješnije u njihovom sprovođenju i realizaciji svojih ciljeva. Sve to zahtijeva organizacione promjene, drugačiji način upravljanja, neke nove načine proizvodnje, marketing, drugačiji način poslovanja. Zaposleni se moraju prilagođavati, obučavati, prihvatiti sve novine i funkcionisati u sasvim novim uslovima poslovanja. Na kraju, da bi promjene bile uspješno realizovane i da bi se na osnovu njih ostvarili glavni ciljevi preduzeća, potrebno je konstantno vršiti kontrolu i praćenje toka organizacionih promjena. Na osnovu izvršene kontrole, ukoliko postoji potreba definišu se korektivne akcije i usklađivanje sa definisanim ciljevima.⁴⁴ Cijeli ovaj postupak upravljanja promjenom podrazumjeva planiranje, sprovođenje i na kraju praćenje i kontrolu promjena. Proces kontrole promjene predstavlja važnu fazu u procesu upravljanja promjenama, jer se na osnovu toga može preventivno djelovati i korigovati određene aktivnosti ukoliko ne idu u željenom

pravcu.⁴⁵ Kako će preduzeće upravljati promjenama zavisi i od vrste promjene koja je potrebna preduzeću. Kada su u pitanju operativne promjene potrebno je izvršiti samo prilagođavanje obima poslovne aktivnosti. Ako su potrebne strategijske promjene preduzeće mora promijeniti tržišnu orijentaciju, proizvodni program ili čak tehnologiju. Međutim, ukoliko su potrebne konkurentske promjene preduzeća bi trebala promijeniti svoj položaj u strukturi grane u kojoj posluje.⁴⁶

III. ULOGA LIDERA U UPRAVLJANJU PROMJENAMA

Lider predstavlja osobu koja utiče na ponašanje ljudi usmjeravajući ih na ostvarenje ciljeva preduzeća kao i na postizanje konkurentske prednosti upravo pomoću zaposlenih u preduzeću. Često se liderstvo definiše kao proces uticaja na ljude da usmjere svoje kapacitete i napore u pravcu ostvarenja konkurentnog cilja. To predstavlja kolektivnu aktivnost koja je vezana za promjene. Liderstvo predstavlja ponašanje pojedinca u uslovima prilagođavanja i upravljanja preduzeća promjenama koje nastaju u sredini u kojoj preduzeće posluje.

Jasno je da su preduzeću najpotrebniji lideri onda kada preduzeće treba da upravlja promjenama koje su potrebne i koje se dešavaju da bi preduzeće ostvarilo prednost u odnosu na druga preduzeća u istoj privrednoj grani, tj. da postane konkurentnije. Takođe značajna je uloga lidera kada preduzeće samo kreira promjene u cilju poboljšanja performansi preduzeća. Preduzeća danas posluju u veoma promjenljivim okruženjima i ispred njih se često stavlja veoma veliki zahtjevi. Samo ona preduzeća koja imaju tu sposobnost da idu ispred vremena i situacije tj. da budu ispred drugih tako što se posvećuju dubokim promjenama u sebi i svojim organizacijama mogu da opstanu i da nadjačaju konkurenciju.⁴⁷

Lider treba da utiče na zaposlene da ih vodi kroz promjenu i prihvatanje promjene, svojim vještinama treba da utiče na stvaranje dobrih međuljudskih odnosa i na timski rad. Takođe, smišljanjem određenih organizacionih rješenja treba da utiče na razvoj firme u pravcu u kome je preduzeće krenulo. Ali potpuni uspjeh se može očekivati samo kada postoji cijeli jedan komplementarni tim.⁴⁸ Upravo lider treba da bude

⁴² Petković, M., Jančićević, N., Milikić Bogićević, B. (2006). *Organizacija*, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 510-512.

⁴³ <http://www.strategijskimenadment.com/upravljanje-promjenama-change-management.html>

⁴⁴ Jančićević, N. (2011). *Upravljanje organizacionim promjenama*, Beograd, Centar za izdavačku djelatnost, Ekonomski fakultet Beograd, str. 256.

⁴⁵ Jovičić, M. (2012). *Menadžment-principi i funkcije*, FPE Bijeljina, str. 181.

⁴⁶ Milisavljević, D. M., Todorović, J. (1991). *Strategijsko upravljanje*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, str. 108.

⁴⁷ Jančetović, M., Đurić, Z. (2005). *Strategijski i operativni menadžment*, Beogradska poslovna škola, str. 56-57.

⁴⁸ Adžić, I. (2008). *Upravljanje promjenama*, ASEE, Novi Sad, str. 110.

taj koji će da kreira ciljeve koji će da motiviše i mobilise radnike da ulažu maksimalan napor za realizaciju ciljeva. Treba posjedovati autoritet da upravlja preduzećem ali i promjenama koje su neophodne u tržišnoj borbi preduzeća.⁴⁹ Pitanje lidera postaje sve manje pitanjem hijerarhije. Pitanje autoriteta odnosno moći je najmanje pitanje hijerarhije, a sve više postaje pitanje znanja. Stvarni autoritet se gradi na poziciji vaše sposobnosti da sistem stalno vodite i usmjeravate ka željenom stanju i da budete uspješni u tome. Lidera postavlja tim iz razloga što u značajnoj mjeri uspjeh tima zavisi od uspješnosti onoga ko vodi. Kako je uspješnost tima vezana i za nagrađivanje to tim ne želi da mu lidera nameće neko, u ovom slučaju birokratija, nego želi da ga ona bira. Za neuspjeh nije kriv sistem nego ljudi koji kreiraju taj sistem.

IV. ZAKLJUČAK

Poslovanje u uslovima izražene ili globalne konkurencije zahtijeva od preduzeća da se konstantno mijenjaju, unapređuju svoje poslovanje, način rada. Biti najbolji u svom djelokrugu rada i poslovanja i biti bolji od konkurencije zahtijeva promjene na svim nivoima rada i upravljanja. Znanja koja posjeduju zaposleni konstantno se moraju nadograđivati, menadžeri i lideri moraju usvajati nove osobine i nov način upravljanja. Najmjerodavniji pokazatelj uspjeha preduzeća jeste njegov položaj u odnosu na konkurente i najčešće je glavni zadatak preduzeća ostvariti bolji položaj u odnosu na konkurente. Konkurentska prednost se najlakše ostvaruje brzim prilagođavanjem zahtjevima kupaca i brzim odgovorima na izazove sa kojima se preduzeće konstantno suočava. Veoma često nije dovoljno da budete brzi u reagovanju na zahtjeve kupaca, nego morate i kreirati zahtjeve. Da bi bili sposobni za to da izazovete reakciju kupaca, u smislu iskazane tražnje, treba da budete inovativni. A od kreiranje ideje pa do njene komercijalizacije je vrlo dug put koji traži i novac a prije svega znanje. Potrebno je neprestano uvoditi promjene, biti inovativan, fleksibilan, drugačiji, brži i stabilniji od konkurencije. Potrebno je otkriti šta je to što donosi trajnu konkurentsku prednost i usmjeriti svoje snage, resurse, znanje u to kako bi se ta prednost održala i povećala. Najvažnije je imati pozitivan stav prema promjenama i spremnost na konstantno mijenjanje. Lideri moraju da savladaju sposobnost upravljanja promjenama. Prije svega, potrebno je prepoznati koje vrste promjena su potrebne preduzeću. Na osnovu toga

pravi se plan za sprovođenje i upravljanje promjenama. Sposobnost za predviđanje promjena koje bi mogle izazvati rast i razvoj preduzeća predstavlja glavnu razliku održivo konkurentnih preduzeća u odnosu na ostale. Nakon što se uoči potreba za promjenom slijedi planiranje promjene, sprovođenje, kontrola i održavanje promjene. Kako će preduzeće upravljati promjenama zavisi i od vrste promjene koja je potrebna preduzeću.

V. LITERATURA

- [1] Adžes, I. (2008). *Upravljanje promjenama*, ASEE, Novi Sad.
- [2] Duy, G. S., Wensley, R. (1988). *Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority*, Journal of Marketing, br. 2.
- [3] Jančetočić, M., Đurić, Z. (2005). *Strategijski i operativni menadžment*, Beogradska poslovna škola.
- [4] Jančićević, N. (2012). *Upravljanje organizacionim promjenama*, Beograd, Centar za izdavačku djelatnost, Ekonomski fakultet Beograd.
- [5] Jovičić, M. (2012). *Menadžment-principi i funkcije*, FPE Bijeljina.
- [6] Mašić, B., Tot, V. (2012). *Principi menadžmenta*, Sremska Kamenica.
- [7] Milisavljević, D. M., Todorović, J. (1991). *Strategijsko upravljanje*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet.
- [8] Petković, M., Jančićević, N., Milikić Bogićević, B. (2006). *Organizacija*, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- [9] Porter, E. M. (2008). *Konkurentna prednost, Postizanja i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb.
- [10] Porter, M. (1996). What is Strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 6.
- [11] Stavrić, B., Đokić, A., Jovičić, M. (2005). *Menadžment*.
- [12] Stavrić, J. B., Riznić, T. D. (1995). *Upravljanje preduzećem, Organizacija i menadžment*, Napredak, Arandelovac.
- [13] <http://www.strategijskimenzadment.com>

⁴⁹ Stavrić, J.B., Riznić, T. D. (1995). *Upravljanje preduzećem, Organizacija i menadžment*, Napredak, Arandelovac, str. 159.