

## PRILAGOĐAVANJE PREDUZEĆA PROMENAMA IZ OKRUŽENJA

### ADAPTING TO CHANGES IN ENTERPRISE ENVIRONMENT

DRAGAN RADOVIĆ

Univerzitet „Alfa” u Beogradu, Fakultet za menadžment Novi Sad

JUGOSLAV ANIČIĆ

Univerzitet Union - Nikola Tesla, Fakultet za preduzetnički biznis, Beograd

ALEKSANDAR PEŠIĆ

Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije, Sremski Karlovci

DRAGAN ŽUJOVIĆ

Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije, Sremski Karlovci

---

**Rezime:** Promene predstavljaju prirodno stanje organizacije u savremenim uslovima poslovanja. Sposobnost za promene i fleksibilnost su postali najznačajnija obeležja savremene kompanije i njene organizacije. Sve više se sužava uticaj nacionalnih država na tokove tržišta, a preduzeća postaju ključni subjekti u procesima internacionalizacije nacionalne ekonomije i njenog dugoročno održivog razvoja. Organizacionu strukturu i preduzeće u celini karakteriše stalni proces promena, pod uticajem spoljnih i unutrašnjih faktora. Preduzeća su suočena sa sve jačom turbulencijom okruženja i povećanom konkurencijom: u takvim uslovima ono što postaje nužnost funkcionisanja svakog preduzeća jeste stalno prilagođavanje uslovima koje ovi globalni faktori izazivaju.

**Ključne reči:** Organizacija, fleksibilnost, okruženje, strukturne promene.

**Abstract:** Change is a natural state of organizations in contemporary conditions. The capacity for change and flexibility have become the most important features of modern company and its organization. More and more the influence of nation-states reduces the flow of the market, and companies have become key actors in the process of internationalization of the national economy and its long-term sustainable development. The organizational structure of the company as a whole is characterized by a constant process of change, influenced by external and internal factors. Companies are faced with increasing environmental turbulence and increased competition: in such conditions it becomes a necessity to the functioning of every company is to continuously adapt to conditions that cause these global factors.

**Keywords:** Organization, flexibility, environment, structural changes.

*Ako naše probleme proaktivno I efektivno  
rešavamo, preživemo lakše nego da  
reagujemo na probleme,*

*IasakAdižes*

## 1. UVOD

Shvatanje preduzeća kao privrednog subjekta koji svoje ciljeve ostvaruje u interakciji sa okruženjem, upućuje na razumevanje njegove osetljivosti na promene faktora koji dolaze iz istog. Poslovni rezultat zavisi od sposobnosti da se anticipira, razume, adekvatno i blagovremeno reaguje na impulse iz okruženja. Različiti faktori mogu da okruženje učine dinamičkim: globalne i li regionalne krize, ponuda konkurencije, zahtevi potrošača za novinama, nove tehnologije, mašine i oprema. Dinamičnost okruženja na svojevrsan način proverava sposobnost organizacije da svojom vitalnošću uspešno savlada izazove, očuva i unapredi konkurentnost. Produktivna razmena vrednosti između preduzeća i okruženja moguća je ako se, ili preduzeće prilagodi sredini, ili sredina preduzeću. Prilagođenost preduzeća znači da je preduzeće reaktivno, da su promene ostavarile uticaje i da preduzeće nastoji da utiče na ponašanja sredine tragajući za „prijateljstvom“. Tamo de su dominantni interesi nije realno očekivati da će sredina imati razumevanja za probleme preduzeća. Ako konkurentska kompanija unapredi procese uvođenjem novih mašina i nove tehnologije, nerealno je očekivati da konkurent odustane od plana da na tržištu cenama i kvalitetom priodbi je potrošače od svojih konkurenata. Za ostvarivanje održive konkurentnske prednosti u odnosu na svoje suparnike, preduzeće treba da ostvaruje profit koji prevazilazi prosek u svojoj grani industrije i to nastojanje je deo njegove strategije za postizanjem ciljeva u poslovanju. Michael

Porter [9] identifikuje dva osnovna tipa konkurentne prednosti:

- prednost cene i
- prednost razlikovanja u odnosu na konkurente.

Cenovnu konkurentsku prednost preduzeće ostvaruje kada je sposobno da pruži iste prednosti kupcima kao i njena konkurencija, ali po nižoj ceni. Ako je sposobna da ponudi prednosti kupcima koje prevazilaze prednosti konkurentnih proizvoda ( funkcionalnost, pouzdanost, održavanje u garantnom roku i nakon isporuke, bolji dizajn), onda je to prednost razlikovanja. Razlikovanje od konkurenata nije cilj ali je način da se u dinamičnoj i turbulentnoj sredini ostane na putu koji vodi ka poslovnom uspehu. U uslovima turbulentnih promena i diskutabilnom „prijateljstvu“ sredine, strategijski izbor je negde između dve mogućnosti: prilagođavanja preduzeća promenama iz okruženja i njegovog proaktivnog delovanja na promene što implicira visok stepen razumevanja uticajnih faktora, realnu procenu sopstvenih mogućnosti i izgleda za preokret u svoju korist. Preduzeća koja su spremna da se uhvate u koštac sa promenama, promene ojačavaju. Druge, nespremlne i iznenađene promenama, promene dovode u još teži položaj. Nameće se logično pitanje: prilagoditi se promenama ili delovati na neki drugi način – delovati proaktivno, ići ispred promena. Namera ovog rada je da razmotri moguće odgovore preduzeća na delovanje skupa sila izvan organizacije, na uticaje iz okruženja.

## 2. KONKURENTNOST KAO USLOV ODRŽIVOG RAZVOJA

Konkurentnost organizacije počiva na njenoj izgrađenoj sposobnosti da u procesima stvori za kupce tržište superiorne vrednosti. Kako su procesi kompleksni, to im po mišljenju mnogih autora daje karakter kompleksne primenjene nauke sa jasnim mestom u hijerarhiji ostalih nauka. Suština preduzetničkog procesa je da se, polazeći od identifikacija prilika, pa kroz preduzetničke procese, stvore povoljni efekti preduzetničkog poduhvata, stekne i očuva

konkurentska prednost. Procesi u proizvodnom preduzeću pretvaraju unutrašnje aktivnosti na materijalnim i finansijskim resursima u koristi za potrošače, društvenu zajednicu, proizvodnu organizaciju i zaposlene u njoj. Navešćemo neke definicije procesa od strane autora koji stvaranje vrednosti za potrošača i organizaciju vide kroz strategiju promena na procesima [12]. Pošto organizacije u ovom radu posmatramo kao preduzetničke, navrešćemo neke podele

osnovnih komponenti preduzetničkog procesa prema različitim autorima. Prema **Krugeru** četiri su osnovne komponente preduzetničkog procesa:

- *razvijanje biznis ideje,*
- *osiguravanje resursa,*
- *implementacija kroz uspostavljanje biznisa,*
- *opstanak i rast.*

Preduzetnički proces zasnovan na inovacijama **Bygrave** posmatra kroz četiri osnovne aktivnosti:

- *inovacije,*
- *aktivirajuće događaje,*
- *implementaciju i*
- *rast.*

**Harrington** (1991) [13] proces definiše kao: „Jednu ili više aktivnosti uzimajući unutrašnjost objekta, dodajući nove vrednosti, obezbeđenju internog ili eksternog potrošača sa rezultatom. Procesi se koriste organizacionim resursima kako bi obezbedili definisane rezultate”.

**Pall** (1987) [14] proces definiše na sledeći način: „Logična organizacija ljudi, materijala, energije, alata i procedura u cilju opisa radnih aktivnosti za proizvodnju nekih specifičnih rezultata”. **Olof Rentzhog** (2000) [10] proces posmatra kao seriju lančanih aktivnosti i definiše kao : „Lanac aktivnosti koji u povratnim tokovima stvara vrednost potrošaču”.

Pozmatrane su definicije procesa iz razloga što organizacija baš u procesima treba da stvori superiorne vrednosti za tržište i očuva svoju konkurentnost. Imajući u vidu značaj procesa za prosperitet organizacije interesantno je posmatrati njegove perspektive, jer one određuju u velikoj meri perspektivu organizacije. **Olof Rentzhog** perspektivu posmatra kroz [10] :

- perspektivu proizvoda (prati se fizički i nefizički proizvod),
- perspektivu usluge ( prate se tokovi potrošača),
- perspektivu informisanja ( prate se tokovi informacija u procesu),
- perspektiva poboljšanja ( tretira procese od prikupljenih podataka do sprovođenja mera za poboljšanje ).

U nastojanje da nadvlada uticaje iz okruženjem preduzeće se nalazi između dve krajnosti:

- da inicira nove trendove i promene u svojim procesima, stvarajući kroz inovacije nove ili inovirane proizvode za postojeća i nova tržišta, ili
- da brani postojeću poziciju, te da očekuje stabilizaciju okruženja, odnosno

amortizuje njegov uticaj na svoje poslovanje.

Izbor da se odbrani pozicija u osnovi ukazuje na reaktivnost organizacije: čekati, sagledati snagu i jačinu uticaja promena i tada reagovati – prilagođavati se. Ako je promena brza prilagođavanje može doći prekasno. Promene će dovesti do novih promena, zaostajanje organizacije doneće sveveće probleme. Ako probleme organizacija ne rešava proaktivno efikasno, njen opstanak je manje izvestan nego da deluje retroaktivno. Nastaje kriza poslovanja sa dalekosežnim posledicama po organizaciju. Kakvu startegiju preduzeće treba da izabere u uslovima nestabilnosti na tržištu a da pri tom ostvari svoje ciljeve: profitno poslovanje, stabilan rast, konkurentnost na duži rok? Da bi preduzeće izabralo najpovoljniju strategiju između alternativnih, za koju predpostavlja da može realizacijom postavljenih ciljeva ostvariti potrebnu konkurentsku prednost i održivi rast, mora namere i izbor izvršiti na osnovu temeljne analize. Pored analize opšteg okruženja, potrebno je analizirati poslovno i unutrašnje okruženje organizacije ( kupce, raspoložive resurse i dobavljače, konkurente, tržište rada, sopstvenu organizaciju, procese, kulturu poslovanja, menadžerske stavove svih zaposlenih od top menadžmenta do radnih mesta na kojima se zahteva najniži stepen stručnosti i potrebnog znanja). Analiza može ukazati na mogućnosti za bolje razumevanje faktora koji presudno utiču na strategiju ovladavanja nad promenama kao i za buduće strategije preduzeća. Eksterna analiza ima za cilj odgovor na pitanje, kakav je izbor preduzeću na raspolaganju, šta preduzeće može da izabere da radi, dok interna analiza pomaže da se odgovori na pitanje kakve su mu sposobnosti i šanse, tj. šta može da radi. Izvori preduzeća se definišu na različite načine: „sve što može biti snaga ili slabost preduzeća”, „stok raspoloživih faktora koji su pod kontrolom ili u vlasništvu preduzeća”, „izvori su inputi u poslovni proces preduzeća do kapitalna oprema; čistost zaposlenih, patenti, finansije i postavljeni menadžeri”.

### 3. UTICAJI OKRUŽENJA I „ODGOVOR“ ORGANIZACIJE

Okruženje je, kako smo naveli, jedan od najznačajnijih i najuticajnijih faktora koji utiču na promene u organizaciji. U organizacijama koje deluju reaktivno, najznačajnije i najveće

promene događaju se kao posledica reakcija na promene okruženja. Savremeno okruženje permanentno „proizvodi promene“, a do njih često dolazi potpuno neočekivano, što se posebno odnosi na preduzeća iz oblasti visokih tehnologija, gde je turbulencija najveća i promene se najčešće događaju. Preduzeća su suočena sa sve jačom turbulencijom u okruženju i pojačanom globalnom konkurencijom. U takvim uslovima ono što postaje nužnost funkcionisanja svakog preduzeća jeste stalno traganje za identifikovanjem i definisanjem potencijalnih uticaja koje faktori globalizacije izazivaju. Najznačajnija i najpoželjnija obeležja „savremene kompanije“ i njene organizacije postaju sposobnost za predviđanje, uočavanje promene iz okruženja i sposobnost da se odgovori na pretnje ili šanse. Fleksibilna organizacija izgrađuje sopstvenu sposobnost da reaguje na promene i zahteve iz okruženja. Neki od autora iz organizacionog učenja (J. Atkins) posebno ističu tri oblika fleksibilnosti preduzeća: funkcionalnu, numeričku i finansijsku.

Funkcionalna fleksibilnost podrazumeva sposobnost premeštanja i prebacivanja zaposlenih sa jednih poslova na druge. Numerička (brojčana) fleksibilnost omogućava uspešno obavljanje poslova sa relativno manjim brojem zaposlenih, a finansijska fleksibilnost predstavlja sposobnost brzog prilagođavanja troškova poslovanja i zarada u promenljivim tržišnim uslovima. Na slici 1. prikazan je okvir neizvesnosti okruženja i odgovor preduzeća na neizvesnost. Umereno velika i velika neizvesnost impliciraju organsku strukturu preduzeća i veći stepen sagledavanja poslovanja kroz poslovno planiranje.

|                   |            | SLOŽENOST OKRUŽENJA   |   |
|-------------------|------------|---|---|
|                   |            | Jednostavno   | Složeno   |
| PROMENE OKRUŽENJA | Stabilno   | <b>Mala neizvesnost</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1. Mehanistička struktura, formalna, centralizovana</li><li>2. Mali broj organizacionih jedinica</li><li>3. Bez integrativnih veza</li><li>4. Manje imitacije</li><li>5. Orijentacija na tekuće poslovanje</li></ul>  | <b>Umereno mala neizvesnost</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1. Mehanistička struktura, formalna, centralizovana</li><li>2. Veći broj organizacionih jedinica, manji broj podsistema održavanja veza sa okruženjem</li><li>3. Manji broj integrativnih funkcija</li><li>4. Manje imitacije</li><li>5. Mali značaj planiranja</li></ul>   |
|                   | Nestabilno | <b>Umereno velika neizvesnost</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1. Organička struktura, timski rad, participacija, decentralizacija</li><li>2. Mali broj organizacionih jedinica, veći broj podsistema održavanja veza sa okruženjem</li><li>3. Manji broj integrativnih funkcija</li><li>4. Brze imitacije</li><li>5. Planska orijentacija</li></ul> | <b>Velika neizvesnost</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1. Organička struktura, timski rad, participacija, decentralizacija</li><li>2. Veliki broj diferenciranih organizacionih jedinica, veliki broj podsistema održavanja veza sa okruženjem</li><li>3. Veći broj integrativnih funkcija</li><li>4. Sveobuhvatne imitacije</li><li>5. Sveobuhvatno planiranje, predviđanje</li></ul> |

**Slika 1.** Kontigentni okvir neizvesnosti okruženja i odgovor preduzeća na neizvesnost

Izvor: Daft, R.L. : Organization Theory and Design, West Publishing Company, 1992. str. 85.

Proces promene organizacije predstavlja prelaz iz postojećeg u neko buduće, željeno stanje. Između sadašnjeg i budućeg stanja organizacije

postoji prelazno stanje i međufaza, a to je i najkritičniji period u sprovođenju promene; to stanje treba da traje što kraće jer je u njemu

organizacija u „vakuumu“, što između ostalog, izaziva neizvesnost i povećane troškove. Menadžment preduzeća kao glavni nosilac organizacionih promena, mora potpuno poznavati i razumevati postojeće stanje organizacije i imati jasnu sliku budućeg, željenog stanja. Svi segmenti preduzeća nisu jednako podložni, niti izloženi zahtevima za promene. Neki su prirodno upućeni i orijentisani na promene, kao što su napr. istraživačko-razvojni poslovi i marketing, dok su drugi stabilniji i skloni da zadržavaju status quo, kao što su proizvodni sektor i administracija. Uspeh i posledice organizacione promene nije moguće jednostavno i brzo sagledati i izmeriti. Kod jednostavnijih i po obimu manjih promena, efekti promena se brže mere i iskazuju nego kod radikalnih. Organizaciona promena je uspešno izvršena ako je:

- organizacija transformisana i „prevedena“ iz postojećeg u novo, željeno stanje;
- funkcionisanje organizacije u novom stanju dovelo do pozitivnih rezultata;
- prelaz u novo stanje nije izazvao znatnije štetne posledice na raspoložive resurse, i
- novo stanje ne izaziva značajnije negativne posledice za zaposlene u preduzeću.

Način i pristup na koji se sprovodi konkretna organizaciona promena je veoma bitan za uspešno sprovođenje promene. Samo odgovarajući, primeren i prikladan način u datoj situaciji obezbeđuje uspešno sprovođenje promene. Neprimeren način sprovođenja promena može da derogira sve prethodne faze i aktivnosti i svaku promenu učini neefikasnom. Promene ne dolaze same po sebi, niti ih je moguće uvoditi automatski. Čak i kada je organizacija u dugotrajnoj krizi i kada su promene neminovnost, one se mogu ostvariti tek kada se ispune potrebni uslovi. Pokretačke snage vuku ka promenama, a snage otpora usporavaju promene i održavaju postojeće stanje i stabilnost organizacije. Snage otpora mogu biti individualne i organizacione prirode. To su ekonomska nesigurnost, strah od novog i nepoznatog, ustaljene navike i uspostavljeni interni odnosi i relacije i sl. Organizacioni otpori proističu iz inertnosti organizacije, uspostavljene strukture moći i uticaja, ograničenih organizacionih i kadrovskih resursa i drugog. Osnovni cilj promena, prema *K. Levinu*, jeste uklanjanje ili slabljenje otpora, pa tek potom jačanje i aktivnost pokretačkih snaga u organizaciji. Model promena se vidi u Tabeli 1.

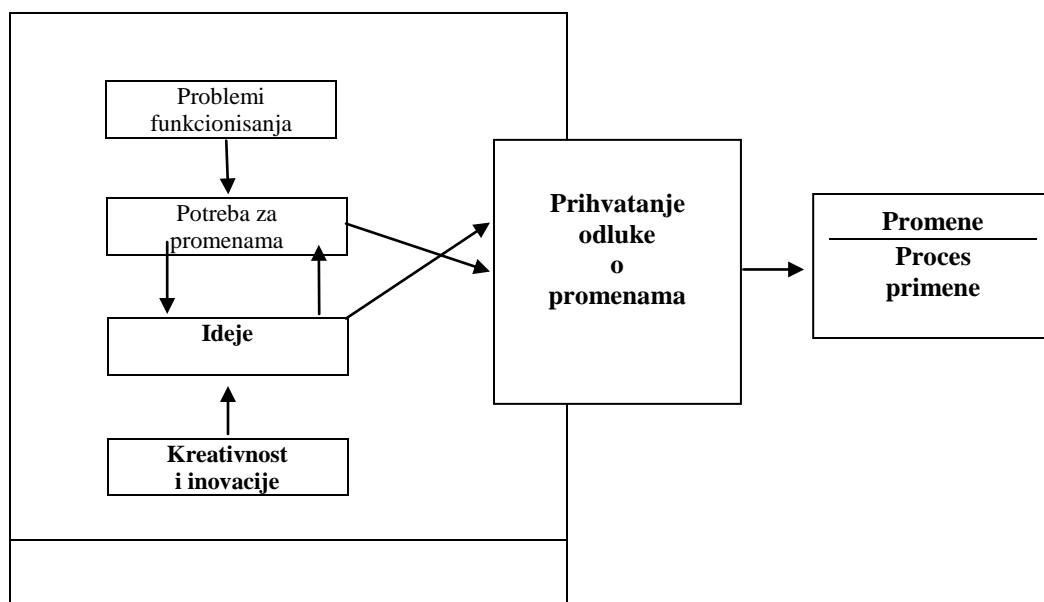
| ODMRZAVANJE      | MENJANJE                            | ZAMRZAVANJE             |
|------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| Priprema promene | Pomeranje od starog ka novom stanju | Stabilnost novog stanja |

**Tabela 1:** Model promena stanja

Uočava se da, prema ovom modelu, proces promena uključuje tri faze:

- odmrzavanje;
- menjanje i
- zamrzavanje.

Menjanje označava promenu stanja: to je faza koja označava pronalaženje i prihvatanje novih stavova i vrednosti, odnosno ponašanja zaposlenih u odnosu na osnovne varijable organizacije - strukturu, procese, kulturu i drugo. Ova faza se obavlja uz pomoć obučenog tima za promene, koji obučava, usmerava i vodi pojedince, grupe ili celokupne organizacije kroz proces organizacionih promena. Ako je promena proces koji traje, ona predstavlja prelaz iz sadašnjeg, tekućeg u neko buduće, željeno stanje. *Menjanje ili transformacija* predstavlja fazu u kojoj se menja neka od organizacionih dimenzija: struktura, socijalna klima, tehnologija ili uslovi rada. Proces menjanja uključuje i pružanje pomoći, podsticaja i instrumenata zaposlenima da se ponašaju, razmišljaju, odlučuju i rade na nov način. Vreme promena predstavlja često i vreme konfuzije, dezorijentacije i otpora zaposlenih, ali, istovremeno uliva nadu, otkriva nove horizonte i donosi optimizam. *Zamrzavanje* predstavlja fazu stabilizovanja organizacije na novom stanju, pretvaranje novog ponašanja u norme, pravila i procedure, putem različitih mehanizama. Zamrzavanje podrazumeva novi model ponašanja, mehanizme podrške, sredstva i Ova faza omogućava organizaciji da funkcioniše na novim osnovama, sa novim ili reduciranim ciljevima. Ova faza podrazumeva praktičnu realizaciju onog što je projektovano, odnosno usvojeno kao rezultata procesa promena. Na slici 2. dat je prikaz odlučivanja o promenama koje prate promene u organizacionoj strukturi.



**Slika 2.** Odlučivanje o promenama u organizaciji

U uslovima promena pod uticajem okruženja ključnu ulogu imaju: kreativnost i inovacije i generisane poslovne ideje. Da bi bile u potpuno prihvaćene, organizacione promene se moraju integrisati u svakodnevno i rutinsko ponašanje zaposlenih. Poznavanje novih procedura, metoda i postupaka rada, nije dovoljno da bi nova organizacija počela da se primenjuje i daje rezultate. Razumevanja potrebe za promenom od strane svih zaposlenih, ključ je poslovnog uspeha. Mnogi pojedinci u preduzeću promenu podržavaju tek kada imaju vidljivu ličnu korist, a u suprotnom menadžer mora da pronađe načine da im pruži određene podsticaje, kompenzacije ili nagrade.

## ZAKLJUČAK

Suština promišljenog strategijskog reagovanja u uslovima promena koje dolaze iz okruženja je da se omogući preduzeću da očuva postojeću konkurentnost, opstane pod pritiskom promena i ostvari postavljene ciljeve u poslovanju. Zato organizacija promene treba da razume kao nešto što je očekivano, i što dolazi kao posledica sve dinamičnijih promena u okruženju. Sredina ima nekoliko bitnih karakteristika:

- Uključuje sve ono što se nalazi izvan organizacije,

- Bitno utiče na način na koji organizacija funkcioniše kao i na performanse koje ostvaruje,
- Organizacije mogu srazmerno malo uticati na sredinu u kojoj se funkcioniše.

Očigledno je da uređenost poslovnog ambijenta je van ključnih uticaja organizacije, da ona mora razumeti kako funkcioniše sredina te prilikom definisanja procesa imati u vidu karakteristike sredine. Promene, usled uticaja faktora

okruženja, primoravaju preduzeće da deo aktivnosti usmerava tamo gde je tržišno najača, na tržišne segmente gde je stekla odgovarajući nivo poverenja korisnika – potrošača. Uticaj strategije na održiv rast i razvoj preduzeća, na njegov stepen konkurentnosti, posebno u nestabilnim i kriznim uslovima privređivanja, značajan je utoliko više što su strategije podložne preispitivanju i prilagođavanju zavisno od vrste, stepena i intenziteta promena. Konkurentnost preduzeća u mnogome zavisi će od tržišta i pojava na istom, ali i od mera koje se u preduzeću prihvate u cilju odgovora na pojave promena na tržištu. Gogorimo o pojavama inicirajući proaktivan način delovanja na promene na tržištu, u ranoj fazi nastajanja promene ili neposredno pre nastajanja. Uticaji promana na konkurentnost preduzeća, delegiraju menadžmentu ključnu odgovornost za postizanje i očuvanje održive konkurentnosti preduzeća. Stalno praćenje i preizpitivanje stanja u kontekstu, analiziranje uticaja, preispitivanje namere kako bi izvršen izbor strategije bio potvrđen ili izabrana druga adekvatna strategija koja uključuje rešavanje problema usled nastalih nestabilnosti i promena, uslov su uspešnosti projektovane segmentacije i izgradnja realističnog stava preduzeća o svojoj budućnosti. Neke od preporuka za očuvanje i postizanje konkurentnosti mogu ići u pravcu:

- Usredsređivanje samo na one segmente u kojima je moguće ostvariti vodeću poziciju uz što prihvatljiviji trošak,

## LITERATURA

1. Radović D., Radović B., Preduzetništvo, poslovno okruženje i nezaposlenost u funkciji smanjenja regionalnih razlika u Srbiji, rad u monografiji, „Ekonomski vidici“, XII, Broj 1, str. 147-161, V. Banja, 24-25. maj 2007. ISSN 0354-9135 UDK-33,
2. Dees., Lumpikin., Eisner.: Strategijski menadžment, Delta status, Beograd, 2007.
3. Radović, D.: Model osnivanja malih i srednjih proizvodnih preduzeća, Doktorska disertacija MF. Beograd, 2008.
4. Mincberg, Olstrand, Lampel.: Strateški safari, Promotej 2004.
5. Milosavljević, M., Maričić B., Gligorijević M.: Osnovi marketinga, EF Centar za izdavačku delatnost, Beograd, 2007.
6. Mekdonald, M., Dambar Lj.: Segmentacija tržišta, Clio 2003.
7. Grant, R.M., Contemporary Strategy Analysis, Oxford, Blackwell, 1995.
8. Radović D., Radović B.: Svetska ekonomska kriza- uzrok ili izgovor za rast nezaposlenosti u Srbiji, Ekonomski vidici, godina XIV broj 2. str. 285-297, ISSN 0354-9135 UDK-33
9. Majk E. Poter, On competition, Harvard Business Review, Boston 1998.
9. Rentzhog, O.: Temelji preduzeća sutrašnjice, Promotej, N. Sad, 2000.
10. Radović D., Ristivojević M., Radović B.: Strategy of sustainable development transportation vehicle in crisis situations, Dopravná logistika a krízové situácie,

LOGVD 2009. Slovačka, Žilina 2009.  
godine

11. Radović D., Radović B., Bracanović Z.:  
“Uticaj strategije preduzeća na  
konkurentsku prednost” Menadžment  
2010. FIM Kruševac, 17-18. mart 2010.
12. Harrington, H.J.: „Biznis Proces  
Improvement“, New York , Mc Graw-  
Hill, Inc. 1991.
13. Pall. G.A., : „Quality Process  
Menagement“, Englewood Cliffs,  
prentice-Hall, 1987.



