

UTICAJ MENADŽERA I LIDERA NA USPEŠNO POSLOVANJE U KOMPANIJAMA

EFFECT OF MANAGERS AND LEADERS ON SUCCESSFUL BUSINESS IN THE COMPANIES

dr, Mirjana Šekarić, vanredni profesor⁸⁷
MSc, Marina Kostić, dipl. ekonomista master⁸⁸
MSc, Jelena Šekarić-Sotirovski, dipl. ekonomista master⁸⁹

Sadržaj: *Globalizacija, savremeno društvo, nove tehnologije i brze promene u kretanju savremene ekonomije nameću kompanijama da daju prioritet menadžmentu i liderstvu kako bi se prilagodile promenama novih strategija, sa ciljem postizanja konkurentnosti i održivosti na turbulentnom poslovnom tržištu. Od posebnog značaja za same kompanije je profesionalnost kadrova, veština i sposobnost menadžera i lidera da brzo usvoje nova znanja, da prepoznaju savremene tokove i da ih implementiraju u buduće poslovanje kompanije. Ovo je vek znanja i informacija, a intelektualni kapital je glavni resurs, pa menadžerske i liderske kompetencije uzimaju primat u postizanju glavnog cilja, konkurentske prednosti kompanija. Za uspešno poslovanje kompanija vrlo je značajna korporativna kultura koja prožima sve aspekte njenog funkcionisanja.*

Ključne reči: *Menadžment, liderstvo, kvalitet upravljanja, korporativna kultura*

Abstract: *Globalization, modern society, new technologies and the rapid changes in the movement of modern economics impose companies to give priority to the management and leadership in order to adapt to changes in the new strategy, with the aim of achieving competitiveness and sustainability on the turbulent business market. Of particular importance for the companies is professionalism of staff, skills and capability of managers and leaders to quickly acquire new knowledge, to recognize the contemporary trends and implement them in the future business of the company. This is the century of knowledge and information and intellectual capital is the main resource, so competence of managers and leaders take precedence in achieving the main objective, the competitive advantage of companies. For the successful operation of the company corporate culture that permeates all aspects of its functioning is very significant.*

Key words: *Management, leadership, quality management, corporate culture*

⁸⁷ Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, Beograd, Srbija

⁸⁸ Doo Montenegro Art, Petra Petrovića I br 19, Budva, Crna Gora

⁸⁹ Credit Agricole S.A. A.D., Braće Ribnikar 4-6, Novi Sad, Srbija

1. UVOD

Brze promene i globalizacija na savremenom tržištu nameću kompanijama da prihvate novu filozofiju i nov pristup u poslovanju, kako za menadžere tako i za lidere, kako bi kompanije ostale i opstale na svetskom tržištu. Menadžment je taj koji predstavlja “lokomotivu” za kompaniju a lideri moraju da budu u svakom trenutku spremni za sve vrste promena i novonastale situacije. Takvi lideri su spremni u svakom momentu da pravovremeno reaguju i svojoj kompaniji omoguće da spremno dočeka turbulencije na tržištu.

Da bi ostvarili svoju važnu ulogu u kompaniji, a to je stvaranje zajedničkih vrednosti, menadžeri moraju da budu spremni da uče i ulažu u sebe, a stečeno znanje i iskustvo da prenose i dele sa ostalim zaposlenima u kompaniji. Da bi se zadržala konkurentnost, a time i stekla prednost u odnosu na druge i dobila liderska pozicija u okruženju, liderstvo mora da se transformiše, odnosno da lideri poseduju sposobnost da upravljaju promenama, da donose radikalne odluke i imaju viziju za svoju kompaniju. Da bi sve to postigli moraju da primenjuju najsavremenija dostignuća iz oblasti menadžmenta.

2. ULOGA MENADŽERA I LIDERA U PROCESU SPROVOĐENJA PROMENA U KOMPANIJAMA

Uspeh kompanije, kao i njena prednost na tržištu umnogome zavisi od menadžmenta same kompanije a naročito od menadžera koji treba da budu motorna snaga u obavljanju svih zadataka koji menadžment postavi pred zaposlene a sa druge strane lideri sa svojim znanjem i veštinama da budu vođe koji će kompaniju voditi ka uspehu. Očita je razlika između menadžera i lidera a to je najbolje prikazao Warren Bennis, dobar poznavalac liderstva kada menadžment prikazuje skraćenicom POEM, što znači P-Plan (Planiranje), O-Organize (Organizacija), E-Execute (Izvršenje), M-Monitor i Measure (Nadgledanje i kontrola). Za liderstvo je dao skraćenicu MAST što znači: M-Management of Meaning (šta je bitno za moju kompaniju), A-Management of Attention (pažnju usmeriti na bitne aktivnosti, one koje nisu bitne stopirati), S-Management of Self (upravljati sopstvenim kvalitetom), T-Management of Trust (upravljanje poverenjem). [1] Očito je da se ove dve funkcije prepliću i uzajamno dopunjuju. Ne može se prihvatiti činjenica da se u jednoj ličnosti nalazi i menadžer i lider. Svaki rukovodilac ne može biti lider, samo mali broj rukovodilaca ima osobine koje karakterišu pravog lidera. Razlika između menadžera i lidera se može predstaviti tabelom [2]:

Prof. dr Mirjana Šekarić, rođena 16.08.1952. godine u Prištini. Vanredni profesor, Univerzitet Singidunum, Beograd, Srbija. Završila Ekonomski fakultet u Prištini, magistarske i doktorske studije na Ekonomskom fakultetu u Beogradu. Oblast naučnog istraživanja: Kvantitativne metode, menadžment ljudskih resursa

<i>Menadžer</i>	<i>Lider</i>
1. Menadžer smatra da se ispravno rešenje može iskoristiti	1. Lider traži novo rešenje za budućnost
2. Menadžer održava	2. Lider razvija
3. Menadžer je fokusiran na sistem i strukturu	3. Lider je fokusiran na ljude
4. Menadžer razvija kontrolu	4. Lider poverenje
	5. Lider je inovator

5. Menadžer je administrator 6. Menadžer u fokusu ima kratkoročnu perspektivu 7. Menadžer pita kako i kada 8. Menadžer je kopija 9. Menadžer se trenira 10. Menadžer u mestu gde si 11. Menadžer se bavi sadašnošću 12. Menadžer radi sa sigurnošću 13. Menadžer se bavi sa kompleksnošću 14. Menadžer je usresređen na činjenice 15. Menadžer pronalazi odgovore i rešenja 16. Menadžer traži sličnost 17. Menadžer je zadužen za efikasnost	6. Lider u fokusu ima dugoročnu perspektivu 7. Lider pita šta i zašto 8. Lider je original 9. Lider se obrazuje 10. Lider te vodi na novo mesto 11. Lider se bavi budućnošću 12. Lider sa verovatnoćom 13. Lider sa neizvesnošću 14. Lider na viziju 15. Lider formuliše pitanja i probleme 16. Lider razliku 17. Lider je zadužen za efektivnost
---	--

Tabela 1: Razlika između menadžera i lidera [2]

Liderstvo je proces, i to je odgovornost pojedinca u vrhu kompanije. Kao vizionar mora da motiviše zaposlene ka strateškim potrebama organizacije, mora da prati trendove i da ih prilagođava potrebama okruženja i da isprobava nove ideje i da promoviše kulturu organizacije tako da je jasno vidljiv doprinos svakog pojedinca u ostvarivanju napretka kompanije. Međutim ako su organizaciji potrebne promene, u tom procesu neophodni su lideri promena čiji je zadatak da promovišu ključne sektorske vrednosti, ali pritom, potrebno je definisati važne kompetencije koje oni u organizaciji treba da imaju. Ono što savremeni trendovi zahtevaju od lidera je iskrenost koja se veoma ceni kao osobina. Zaposleni u kompanijama pokloniće poverenje da ih vodi lider koji otvoreno govori o radu kompanije kao i njene perspektive u budućnosti kao i kakav će benefit imati oni sami.

U našim organizacijama stavlja se znak jednakosti između menadžera i lidera, to je u većini slučajeva nedopustivo. Od rukovodstva se zahteva adekvatno upravljanje resursima kompanije sa ciljem ostvarivanja profita, a inovacije su te koje utiču na konkurentnost kompanije, dok kvalitet poslovanja zauzima važno mesto. To se postiže upravljanjem totalnim kvalitetom (TQM) i integrisanim menadžment sistemom (IMS). Upravljanje TQM podrazumeva unapređenje produktivnosti znanja i odnosi se na pojedinca u kompaniji koji je nosilac znanja, rada i rukovođenja i on snosi odgovornost za primenu kvaliteta. Dok IMS implementira međunarodne standarde za upravljanje kvalitetom. Što se tiče procesnog upravljanja, skup aktivnosti, Tisen et al. (2006) smatraju da je zadatak menadžmenta da motiviše zaposlene da dele znanja i da se u organizacionoj strukturi koja je transparentna jednostavnije razmenjuje znanje. [3] Zato je zadatak menadžmenta da stalno unapređuju produktivnost poslovanja kroz unapređenje znanja svih

Marina Kostić

Diplomirani ekonomista, master, Marina Kostić, rođena 18.06.1984. godine u Prištini. Završila Fakultet za poslovne studije na Univerzitetu Megatrend u Beogradu, Master studije na Univerzitetu Singidunum, smer-strategijski menadžment. Trenutno student na doktorskim studijama na Univerzitetu Singidunum, Beograd, smer-menadžment u turizmu. Zaposlena u Doo Montenegro Art, Budva, Crna Gora. Oblast naučnog istraživanja: Menadžment znanja, liderstvo, ljudski resursi.

zaposlenih i time će se kompanije transformisati u organizacije zasnovane na timskom radu čime će biti uspešnije od drugih.

Lideri su ti koji su sposobni da upravljaju promenama, da kompaniju transformišu ka organizaciji koja uči, koja postaje konkurentna i zauzima leadersku poziciju na tržištu. Kao primer lidera možemo uzeti Holi Taker (Holly Ticker) koja je u 2013-oj godini dobila cenjeno Britansko odlikovanje „Član reda britanske imperije“ (Member of the Order of the British Empire_MBE) za pružanje usluga malim preduzećima. Sa svojim saradnicima napravila je veliki uspeh prodajom preko sajta koji je otvorila i na kome prodaje atraktivne originalne proizvode malih preduzeća. Sa svojim saradnicima napravila je veliki uspeh u 2014-oj godini ostvarivši bruto prodaju od 127 miliona funti. Na pitanje kako je to uspela, ona odgovara da uvek gleda u budućnost, da joj je stalo do toga kako se nešto radi, ne prihvata ne kao odgovor, nikada nije zadovoljna i trudi se da nikada ne gleda unazad. Veoma dugo gleda iz ptičije perspektive i veruje da može intuitivno da prepozna izvanredan proizvod i odličan posao. Takođe zna kako da razgovara sa ženama, koje čine 90% klijenata i poslovnih partnera. [4]

Sposobnost menadžera se ogleda u tome da u turbulentnom okruženju u pravom momentu plasira pravu informaciju koja se odnosi na nove pristupe u upravljanju. Velika je umešnost spojiti odluke preduzeća sa očekivanjem menadžmenta ka tržišno orijentisanim ciljevima. Ukoliko se to ne desi preduzeće najverovatnije dospeva u krizu. Da se to ne bi dogodilo smatra se da preduzeće treba da primeni sledeću strategiju: promena menadžmenta, smanjenje troškova i imovine, finansijske kontrole i finansijsku injekciju. [5] Da bi organizacija ostvarila postavljenje ciljeve u mnogome zavisi od stila rukovođenja i fleksibilnosti menadžera.

Njegov primarni zadatak je postaviti pravog zaposlenog na pravo mestu, da zaposleni budu visokoproduktivni i time doprinesu profitu organizacije. To su takozvani eksperti koji svojim znanjem, veštinama, novim idejama, sa lakoćom rešavaju probleme i čine stub organizacije. Zadatak menadžera je da u svojoj organizaciji za određene poslove definiše potrebno znanje i veštine. Kako zaposleni poseduju različite nivoe znanja to je umešnost menadžera da odredi potrebno znanje i veštine zaposlenih kao i njihove kompetencije, motivaciju i posvećenost poslu, da bi ostvarili postavljeni cilj organizacije. Za organizaciju koja želi uspešnu budućnost vrlo je važno da brine o svojim talentima. Talenat zaposlenog sam po sebi nema velikog značaja ako menadžer taj talenat ne stavi u funkciju uspeha kompanije. Takvi ljudi dovode do novina i pozitivnih promena.

Da bi ostale konkurentne, od kompanija se očekuje da se brzo menjaju i razvijaju. To podrazumeva da prihvate promene kao izazov, kao kontinuirani proces, kao šansu za razvoj i uspeh i da je prilagode prema sopstvenoj organizaciji. Da bi opstale u dinamičnom okruženju organizacije pribegavaju konceptu “organizacije koja uči” što u suštini znači da je znanje i sposobnost za učenjem postaje osnovna karakteristika organizacije, čime stiče prednost na tržištu. Više nije dovoljan samo jedan stručnjak i strateg već timsko znanje i timski rad i da organizacije u celini razmišljaju i deluju preduzetnički, a ne samo pojedinci. Uloga menadžera za ljudske resurse je od velikog značaja u ovakvom procesu, jer on svojim znanjem i

Jelena Šekarić-Sotirovski

Diplomirani ekonomista, master, Jelena Šekarić-Sotirovski, rođena 27.10.1979. godine u Prištini. Završila Ekonomski fakultet u Prištini, Master studije na univerzitetu Singidunum Beograd, smer-menadžment/liderstvo i upravljanje promenama. Zaposlena u Credit Agricole A. D. Student na doktorskim studijama na Univerzitetu Singidunum, smer-inženjerski sistemi u menadžmentu. Oblast naučnog istraživanja: Menadžment, ljudski resursi.

iskustvom, negovanjem kulture znanja transformiše tradicionalnu organizaciju u “učeću organizaciju”. Menadžment mora da kreira viziju organizacije, a da bi se ona ostvarila menadžeri ljudskih resursa definišu viziju a zaposleni aktivno učestvuju u ostvarivanju sopstvenih ciljeva koji su u skladu sa ciljevima organizacije.

Da bi promene bile uspešne menadžeri ljudskih resursa vrše SWOT analizu koja će im omogućiti uvid u trenutno stanje organizacije i stanje kome organizacija teži. Veliki uticaj ima spoljašnje okruženje (stanje na tržištu, konkurencija, nove tehnologije...) koje doprinose odluci HR menadžera i primeni odgovarajuće strategije. Sasvim je prirodno da kod zaposlenih postoji otpor prema promenama koji se ogleda u strahu od novog i neizvesnog ishoda tih promena. Zadatak HR menadžera je da na adekvatan način da pravu informaciju i da zaposleni promene prihvate kao nužnu realnost, i da su one potrebne da bi organizacija napredovala a da oni imaju benefit od tih promena. U sprovođenju tih promena HR menadžer prati zaposlene u novostvorenoj situaciji kao i njihovu adaptaciju na nove zahteve pružajući im obuku da steknu nova znanja i kompetencije da bi pružili maksimum kako bi bili uspešni i zadovoljni na novom zadatku. Sam menadžer mora da bude primer zaposlenima u prihvatanju promena.

3. KORPORATIVNA KULTURA, BITAN FAKTOR USPEHA KOMPANIJA

Za postizanje kvalitetnih poslovnih rezultata menadžeri moraju da kreiraju i inoviraju korporativnu kulturu, jer to nameće novo vreme, nove navike i nov način motivisanja zaposlenih. Od menadžera se ne očekuje da bude iznad zaposlenih i da naređuje, već da ravnopravno uključi zaposlene da se osećaju ravnopravni, da se njihov rad poštuje i priznaje i da žive od kompanije i za kompaniju i time doprinose njenom napretku. Tako menadžer povećava svoj autoritet, jer jedna osoba ne može sve da zna, i ako ima položaj nadređene osobe, glavni je i odgovoran za kompaniju i ima najveću moć.

Svaka kompanija mora da ima korporativnu strategiju da bi uspostavila ravnotežu između postavljenih ciljeva i njegovog okruženja i time uskladila viziju na duži rok. To će uspeti ako napravi sinergiju između strategije ljudskih resursa i organizacione strategije koje utiču jedna na drugu ka ostvarivanju zajedničkih ciljeva, poslovnog uspeha kompanije. Primer je kompanija Transfervajz (TransferWise) čiji su osnivači iz Estonije i bave se pružanjem usluga transfera novca putem interneta. Suosnivač kompanije Tavet Hinrikus je veliki zagovornik korporativne kulture. On nastoji da njegovi zaposleni ne budu samo radna snaga već deo napretka kompanije i budu uvaženi u radnom okruženju “i ako nema drame, karma će biti dobra”, navodi on. Zato novozaposlene šalje u London ili Njujork da provedu prvu radnu nedelju da bi pohađali intenzivan kurs o istoriji i vrednosti kompanije.

Za startup kompanije veoma je važno definisati kulturu, pa kada je reč o tehnološkim kompanijama gde se investira rizični kapital a zapošljavanje je brzo i novozaposleni se ne mogu uklopiti i shvatiti njihovu poslovnu kulturu, pa se može dogoditi raskorak između dve kulture. Kada je Tavet Hinrikus posetio Silicijumsku dolinu video je kako su rešili ovaj problem. Naime, zapazio je da su u okruženju postavili nalepnice sa porukama. Tako, prilikom posete kancelarijama Fejsbuka (Facebook) u Kalifornijskom gradu Menlo Park, uočio je postere na zidu sa porukom “Budi brz i pokreći stvari” i “Šta bi uradio da se ne plašiš”. Ove poruke bi trebale da podstaknu zaposlene da brzo rade i unose promene. Kada je prošetao po ogromnim kancelarijama “Fejsbuka” primetio je da su za stolovima sedeli mladi ljudi koji su brzo kucali. Nije uočio nikog ko dangubi oko stolova za stoni tenis (ti stolovi su im na raspolaganju za razonodu).

Jedna od kompanija u Silicijumskoj dolini koja se bavi izradom aplikacija za unapređenje produktivnosti Evrnout (Evernout), to je kompanija koja dozvoljava zaposlenima da uzmu "neograničene odmore". Izvršni direktor Fil Lajbin (Phil Libin) je uočio da su zaposleni na početku uzimali manje slobodnih dana. Da bi stvorio kreativnu i zadovoljnu radnu snagu on je od zaposlenih tražio da uzmu jednonedeljni odmor i 1.000,00 dolara za organizovana putovanja koja će im proširiti "vidike". Kada se ulaže u poslovnu kulturu, ona daje pozitivne rezultate. To dokazuje jedno istraživanje koje je sprovedla "Glasdora" (Glassdoor) kompanija specijalizovana za zapošljavanje, pod nazivom "Da li se poslovna kultura isplati". Rezultati koji su dobijeni bili su očekivani u smislu da su cene akcija javnih preduzeća u kojima su zaposleni ocenili kao dobra mesta za rad i pri tom hvalili korporativne vrednosti, u njima su konstantno bile više cene akcija od ostalih na berzi. Može se reći da za tehnološke startap kompanije je vrlo bitno da na vreme počnu da uvode poslovnu kulturu, jer ako se to ne dogodi mogu se naći u bezizlaznoj situaciji. [6]

Primer kada ulaganje u zaposlene i negovanje jake korporativne kulture je ključ za razvoj u budućnosti za kompaniju, je Telenor. Generalni direktor Telenora u Srbiji Uve Fredhaj konstatuje: "Uvek tražimo vredne, talentovane i ambiciozne ljude, unutar kompanije i van nje, koji umeju da konstantno uče i šire svoje granice. Kroz različite programe podstičemo ih da se razvijaju, napreduju i da zajedno prepoznamo šta je najbolje za njihovu budućnost, a samim tim i za budućnost kompanije. Važno nam je da kulturu koju negujemo svi na neki način i živimo, čime potvrđujemo da smo odgovorni građani ovog društva i da svojim delovanjem utičemo na sve njegove aspekte". Top menadžer Telenor grupe kompanija u Srbiji Cel-Morten Jonsen ističe da u "Telenor grupi svesno radimo na razvoju i objedinjavanju kompanijske kulture-ona povezuje 30.000 zaposlenih na 13 naših tržišta i izdvaja nas po načinu na koji poslujemo. Zovemo je Telenorov način (Telenor Way) i obuhvata naš kodeks ponašanja, skup vrednosti i stavova koje želimo da negujemo, našu misiju i viziju, kao i naše tražnje". Kompanija Telenor, kao najbolji poslodavac u prethodnoj godini, na godišnjem nivou održava u Srbiji više od 150 korporativnih treninga kroz koje se dodatno stimulišu pojedinci i timovi sa ciljem ostvarivanja napretka u kompaniji. Izvršni potpredsednik i direktor razvoja ljudskih resursa Telenor grupe Jun Erik Haug ističe: "Za nas kao globalnu kompaniju u dinamičnoj industriji, ključ održivog uspešnog poslovanja su ljudi sposobni da pređu na tržišta na kojima su njihove kompetencije najpotrebnije. To ne bi moglo da se odvija bez problema i efikasno da ne delimo istu kulturu. Normalno, postoje kulturne razlike u detaljima, ali naši etički principi, liderstvo i način na koji poslujemo zajednički su svima u Telenor grupi" [7]

Ovi parametri samo pokazuju koliko je važna korporativna kultura kod donošenja poslovnih odluka menadžera, kao i njegovog sprovođenja u praksi. Vrlo bitan faktor u sprovođenju ciljeva i vizije kompanije je da organizaciona struktura i organizaciona kultura budu koegzistentne.

4. ZAKLJUČAK

Savremeno poslovanje nameće kompanijama da pravovremeno reaguju na pritisak koji nameće konkurencija, pri čemu menadžeri i lideri zauzimaju primarnu ulogu. Ta uloga u savremenom poslovanju kompanija je sve značajnija i nezamenljiva. Za strateški razvoj kompanije veoma je važna uloga lidera koji su spremni na svakodnevne promene, koji gledaju unapred i imaju viziju i ujedno se sami transformišu. Oni svojom sposobnošću, inovativnošću, znanjem, prave razliku između uspešnih i neuspešnih. Lideri su ti koji moraju da razvijaju

horizontalnu komunikaciju koja predstavlja timski rad, timsko odlučivanje i timsku odgovornost. Moraju da imaju jasan cilj koji žele da ostvare i pozitivan stav prema promenama i da može koncept tradicionalne organizacije da preobrazi u koncept organizacije koja uči, time što će širiti znanje o tržištima, tehnologijama i uopšte o poslovnim procesima i stvoriti preduzetničku atmosferu. Ono što koči unapređenje efikasnosti poslovanja je spora primena najsavremenijih dostignuća iz oblasti menadžmenta. Od savremene kompanije se očekuje da bude inovativna, jer je to osnov razvoja poslovanja, a posebno u domenu upravljanja.

Sve kompanije poseduju korporativnu kulturu, samo je razlika među kompanijama kako sprovode tu kulturu i koliko je menadžment u stanju da uspostavi i prilagodi kulturu dinamičnim promenama koje nameće okruženje. Zadatak menadžera i lidera je da svojim inicijativama, ponašanjem indirektno animiraju zaposlene i time doprinesu uspehu kompanije. Postojeću organizacionu kulturu je najteže promeniti, ona diktira uvođenje novih sistema upravljanja od čega zavisi uspeh ili neuspeh poslovanja, pa zato treba koristiti menadžersku (change management) metodu upravljanja promenama, koja daje najbolje rezultate. Vrlo je bitno za menadžere koji upravljaju multinacionalnim kompanijama da razumeju koliko utiče korporativna kultura na donošenje odluka u procesu odlučivanja. Očekuje se da ona kompanija koja ima većinu, nametne svoju korporativnu kulturu a ostale kompanije moraju da se prilagode. Tu se ogleda sposobnost menadžera da uskladi različitosti koje nose pojedine kompanije iz svojih sredina i usmeriti ih ka zajedničkom cilju, uspehu kompanije na tržištu.

REFERENCES

- [1] Dostupno na: www.12manage.com/i_lhtml preuzeto: 18.10.2015.
- [2] Cvijanović, J., (2004) *Organizazione promene*, Ekonomski institut, Beograd, str. 255
- [3] Tisen,R., Andrisen, D.& Depre, Fl., (2006) *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad
- [4] Financial Times, Kurir, 12.10.2015., str. 04
- [5] Kontić, Lj., (2007), *Restruktuiranje i privatizacija velikih društvenih preduzeća u Srbiji*, Institut za evropske studije, Beograd, str. 26
- [6] Financial Times, Kurir, 25.05.2015., str. 06
- [7] Dostupno na : www.telenor.rs/sr/O-Telenoru/Telenor-u-Srbiji/Novosti/2015/Jedinstvena-korporativna-kultura-za-uspeh-na-13-trzista, preuzeto 20.10.2015.
- [8] Jovanović, P., (2004), *Menadžment- teorija i praksa*, Grafoslog, Beograd
- [9] Porter, M.E., (2007), *Konkurentnska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Novi Sad, ASEE Books