

DELOVNO PLANIRANJE U FUNKCIJI PROMOCIJE PREDUZEĆA NA INOSTRANO TRŽIŠTE / BUSINESS PLANNING IN THE FUNCTION OF COMPANY PROMOTION ON THE FOREIGN MARKET

m-r Goran Georgievski, doktorant - Ekonomski fakultet, Internacionalni univerzitet Travnik, Travnik

Stručni članak

Apstrakt: Postojanje i funkcionisanje današnjih kompanija je determinirano kao sveukupni procesi globalizacije u svim njenim područjima: ekonomska, bezbjedonosna, politička itd. Ova realnost proizlazi iz shvatanja o globalizaciji kao put koji omogućuje subjektima da postanu svjesni o potrebi za kvalitetno delovno planiranje poslovanja. Na taj način oni iz dana u dan sve više i više se bliže ka postavljenom cilju: stvaraju najveći mogući vrhunski osjećaj za znanje, cjelovitost, komotnost i sigurnost. Pored ovoga, globalizacija se odnosi na intenziviranje i dinamiziranje društvenih i ekonomskih odnosa van državnih granica, što ima za posljedicu sve više želja za međusobni uticaj na globalne i lokalne događaje. Ukoliko preduzeće ima namjeru da se suoči sa stvarnim problemima današnjice i promjenljivi karakter budućnosti, mora da se suočiti sa planiranjem. Za uspješno planiranje menadžment mora obezbjediti kvalitetne informacije. Nažalost informacije su bezvrijedne ukoliko ne stignu u ruke ljudi koji planiraju. Informacija kako bi bila korisna, mora biti tačna, relevantna i prije svega lako dostupna.

Ključne riječi: znanje, cjelovitost, komotnost, sigurnost, menadžment.

Abstract: The existence and functioning of today's companies is determined by the overall processes of globalization in all its areas: economic, security, political, etc. This reality stems from the understanding of globalization as a path that enables business entities to become aware of the need for quality business planning of operations. In this way, day by day they move closer to the set goal: giving priority to the feeling of meaning, wholeness, comfort and security. In addition to this, globalization refers to the intensification and dynamization of social and economic relations beyond state borders, which results in an increasing tendency for mutual influence of global and local developments. If the company intends to face the real problems of today and the changing character of the future, it must seriously deal with planning. For successful business planning, management must provide quality information. Unfortunately, that information is worthless if it doesn't get into the hands of the people who plan. To be useful, information must be accurate, relevant and, above all, easily accessible.

Keywords: meaning, wholeness, comfort, security, management.

Uvod

Kao i u svakodnevnom životu, tako i u preduzeću, uspešno planiranje zahteva okruženje u kome informacije teku nesmetano i brzo do pravih ljudi, u pravo vreme. Bez tačnih i pravovremenih informacija, dobro planiranje je nemoguće, a rezultati mogu biti pogubni. Ako preduzeće namerava da se suoči sa stvarnim problemima današnjice i promenljivim karakterom budućnosti, mora ozbiljno da se bavi planiranjem.

Neke informacije mogu jednostavno da se zaglave, zaborave ili promene u prelasku sa jedne osobe na drugu, uglavnom zbog nedostataka u sistemu komunikacije. Tamo gde postoje velike grupe u kojima se kritikuju neobične informacije, kreativni ljudi se povlače i prestaju da nude svoje informacije. Sposobni menadžeri će učiniti sve što je u njihovoj moći da otklone te barijere i omoguće nesmetan protok tih informacija. U svakom koraku planiranja, neprekinute i fer povratne informacije pomažu menadžerima da revidiraju i ažuriraju planove.

Informacije koje su neophodne preduzeću mogu doći iz internih izvora. Jedan od takvih izvora mogu biti firme za istraživanje tržišta, koje se angažuju da ispituju javno mnjenje. Na primer, preduzeće za prodaju automobila može zatražiti da istraži kako različiti modeli automobila utiču na raspoloženje ljudi.

Poslovno planiranje je usko povezano sa aktivnostima menadžmenta preduzeća, ali i sa konceptom marketing planiranja, koje uključuje dve aktivnosti: prva se odnosi na selekcija odvojenih tržišta na kojima potrošači postavljaju svoje potrebe i želje, a treba da budu zadovoljne preduzećem. Drugi je koncepcija marketing miksa ili selekcija i kombinacija odvojenih marketinških komponenti koje treba da zadovolje identifikovane potrebe tržišta.

1. Globalizacija u savremenom svetu i poslovno planiranje preduzeća

Jedna od najznačajnijih i najjačih pokretačkih snaga savremene civilizacije je međusobna povezanost, uslovljenost i zavisnost upravljanja tržištem (koje u osnovi uključuje privatno preduzetništvo) i tehnološki napredak. Ta povratna petlja dokazala je svoju efikasnost u razvijenim zemljama i privredama, u kojima je tehnološki napredak podržan stalnim širenjem kapitala i njegovim ulaganjem u profitabilne delatnosti, a ekspanziju kapitala i konkurenciju koja se njime budi pokreću nova dostignuća tehnološke napredak, ima praktično neiscrpne potencijale za stvaranje i usavršavanje svega što postoji. U dinamičnom procesu globalizacije, promene utiču na značajno poboljšanje performansi preduzeća, a samim tim i na stvaranje konkurentskih prednosti i kompetencija. Nove tehnologije stvaraju nove mogućnosti, uklanjaju barijere međunarodnoj trgovini i investicijama, povećavaju transparentnost poslovanja zahvaljujući razvoju informacionih tehnologija. Dinamika promena uopšte, a posebno tehnološke promene je verovatno dominantna karakteristika globalizacije. Navedenu dinamiku prati kreiranje superaktivnih strategija i odgovarajućih aktivnosti za njihovu realizaciju, koje se zasnivaju na shvatanju napretka kao permanentnog procesa transformacije, praćenog formiranjem potpuno novih struktura u društvu i

preduzećema. Globalni procvat praćenje informacija, komunikacija i transporta²¹⁹. D. Landes ističe da je osnovni izvor društvene moći vlast nad novcem i vremenom. Vidas-Bubanja²²⁰ navodi da se savremena transnacionalna organizacija rada zasniva na dodeljivanju onih stvari perifernim proizvodnim mestima koje mogu da urade najkvalitetnije, brzo i najjeftinije. Uostalom, današnji proces globalizacije direktno je vezan za rađanje novih oblasti u privredi, kao što su: "knowledge economy" tj. ekonomija zasnovana na znanju ili ekonomija znanja i "information economy" odnosno ekonomija zasnovana na informacijama ili ekonomija informacija. E. Toffler²²¹ smatra da se globalno društvo kreće ka slobodno organizovanim i otvorenim informacijama, što će dovesti do revolucije u razmišljanju, analizi, sintezi i izražavanju informacija, a samim tim i skoka u ljudskim kreativnim mogućnostima. B. Andreski, ističe da je globalizacija proces koji obeležava trend integracije nacionalnih ekonomija u globalni sistem proizvodnje, potrošnje i razmene. Pri tome se vrši postepeno ujednačavanje privrednih sistema, koje nastaje kao unutrašnja potreba (promene koje su rezultat razvoja i težnje svake zemlje ka razvijenoj tržišnoj privredi) i kao eksterna potreba (institucionalizacija međunarodnog ekonomskog razvoja). odnosi nameću pravila ponašanja i izgradnje institucija i interakcija za integraciju nacionalnog u svetsku ekonomiju).²²²

Svi ovi elementi gigantskog procesa ekonomske globalizacije imaju određujući karakter kada se pojave, tj. izlazak na inostrano tržište, jer će se budućnost ekonomskih tokova nastaviti ubrzanim trendom globalizacije tržišta.

2. Osnovni elementi procesa upravljanja i planiranja u uslovima ekonomske globalizacije

Menadžment je osnovna karakteristika industrijskog društva, a identifikovan je i kao specifično telo u poslovnom preduzeću koje pokriva sve funkcije poslovanja. Menadžment se definiše kao univerzalni proces efektivnog i efikasnog obavljanja poslova uz pomoć drugih ljudi i angažovanja resursa u ostvarivanju unapred definisanih ciljeva preduzeća. Dakle, osnovni elementi definicije menadžmenta su: proces, resursi, efektivno i efikasno obavljanje posla od strane drugih ljudi i ciljevi. L. Naumovska ističe da su menadžeri odgovorni za sticanje, razvoj, zaštitu i korišćenje resursa potrebnih da bi organizacija bila efikasna i efektivna. Organizaciona arhitektura je kombinacija organizacionih struktura, sistema kontrole, kulture i sistema upravljanja ljudskim resursima koje menadžeri grade da bi efikasno i efektivno koristili resurse.²²³ Uloga menadžmenta u preduzeću je da vodi rad preduzeća, da vodi menadžere, da vodi radnike. Uloga menadžmenta se vidi u tome što on predstavlja integraciju. Uspešno preduzeće treba da integriše spoljašnje okruženje

²¹⁹V. Drašković, R. Jovović, Globalizacija u ekonomskom kontekstu, Montenegrin Journal of Economics No 3, str. 77.

² D. Landes, Revolution in Time: Clock and the Making of the Modern World, Cambridge, Mass, 1983, p.12

³ ibid.

²²¹Vidas-Bubanja, Marijana, Globalizacija svetske ekonomije, Ekonomska preduzetništva br. 7-8, 2000, p. 172

⁴ B. Andreski, Međunarodni menadžment, EURM, Skoplje, 2009, str. 16.

⁵ B. Andreski, Međunarodni menadžment, EURM, Skoplje, 2009, str. 39.

sa unutrašnjim. Eksterna integracija postoji kada svako preduzeće neguje odnose sa okruženjem, potrošačima, dobavljačima, vladom, bankama.²²⁴

Poslovno planiranje budućih ciljeva preduzeća posebnu pažnju posvećuje samom procesu planiranja, organizovanja, koordinacije, motivisanja i kontrole aktivnosti koje dovode do njihove efikasnije realizacije.

Menadžment kao delatnost kroz koju se današnje kompanije fokusiraju na postavljeni cilj neophodan je za prilagođavanje izazovima ekonomske globalizacije u savremenom svetu. Naime, karakter i sadržaj upravljanja određuju proizvodni odnosi, pa su stoga podložni ekonomskim zakonima koji funkcionišu u društvu. Upravljanje je, dakle, organizovano prema zahtevima date društveno-ekonomske formacije i zavisno od privrednog i pravnog sistema. Upravljanje obuhvata: prikupljanje, analizu i obradu informacija, postavljanje ciljeva preduzeća, izradu i donošenje strateških rešenja, organizaciju rada u odnosu na postavljene ciljeve i zadatke i kontrolu njihovog ispunjenja.

Određivanje cilja izvođenja tj. izlazak na inostrano tržište u uslovima globalizacije tržišta je strateški cilj u okviru poslovnog planiranja preduzeća. Strano tržište vezano za trgovinu je nesumnjivo deo globalizacije trgovine u kojoj su prevaziđene različite istorijske, kulturne, nacionalne i trgovinske barijere, čime je u značajnoj meri olakšana međunarodna prodaja.

Istovremeno, mora se uzeti u obzir da i dalje postoji velika razlika između nacionalnih tržišta u pogledu mnogih relevantnih dimenzija, uključujući ukuse i karakteristike potrošača, kanale distribucije, sisteme kulturnih vrednosti, poslovne sisteme i zakonsku regulativu. Ove razlike se odnose na marketinške strategije, budućnost proizvoda i operativno iskustvo potrošača za procenu najboljih uslova i karakteristika proizvoda i njihovu konkurentnost u zemlji. Na primer, automobilske kompanije će promovisati različite modele automobila u zavisnosti od faktora kao što su lokalni troškovi goriva, nivoi prihoda, vozni red i kulturne vrednosti. Slično tome, kompanije treba da variraju svoju ponudu proizvoda i poslovanje od zemlje do zemlje u zavisnosti od lokalnih ukusa i karakteristika.²²⁵

3. Trendovi globalizacije i sprovođenje poslovnih politika za povećanje performansi preduzeća na inostranim tržištima

Glavni trend međunarodnog poslovanja u poslednje vreme je globalizacija svetske privrede. To je proces koji je disperziran i u širinu i dubinu i obuhvata međunarodno kretanje trgovine, finansija i informacija kao jedinstvenog, integrisanog, svetskog tržišta. Globalizacija svetske privrede menja poslovno okruženje preduzeća kroz promene u načinu proizvodnje proizvoda, načinu prodaje,

²²⁴L. Naumovska, D. Dimkov, Organizacija i upravljanje ekonomskim procesima, Menadžerska ekonomija, EURM, Skoplje, 2007, str. 322.

⁷ B. Šukljević, Menadžment, Ekonomski fakultet, Skoplje, 2004..

⁸ Smanjenje barijera međunarodnoj trgovini omogućilo je kompanijama da vide svet kao jedno tržište. Smanjenje trgovinskih i investicionih barijera takođe je omogućilo kompanijama da baziraju svoju proizvodnju u jednoj zemlji, proizvode druge delove u dve druge zemlje, sklapaju proizvod u trećoj zemlji i konačno izvoze gotov proizvod širom sveta (spomenuo je B. Andreski, napomenuo je B. Andreski). rad, str. 27.)

¹⁰B. Andreski, pomenuti rad, str.22.

distribucije i upoznavanja sa proizvodima²²⁶. Kamal Fatehi²²⁷ navodi pet faktora koji pokreću globalizaciju:²²⁸.

- političke promene: promena političkog sistema istočnoevropskih zemalja i otvaranje ovih ekonomija globalnoj konkurenciji ima snažan uticaj na ujedinjenje globalne ekonomske zajednice.
- razvoj tehnologije: omogućava razvoj i širenje ideja i informacija preko granica zemlje i svest potrošača o robi širom sveta.
- razvoj tržišta: sa zasićenjem domaćeg tržišta, preduzeća teže da nastupaju na tržištima sa sličnim željama i preferencijama kupaca, gde kupci neguju sličan nivo životnog stila.
- troškovi: ekonomija obima je stalni cilj upravljanja preduzećem.

Ekonomski rast sadržan u konceptu poslovnog planiranja preduzeća nastao bi kao prirodan rezultat automatizovanih tržišnih mehanizama. Uz to je i potpuna liberalizacija finansijskog tržišta, koja je prouzrokovana pravim bumom, strukturnim promenama u domenu štednje, osnivanjem velikog broja penzionih fondova i konačno internacionalizacijom bankarskog sistema i delatnosti. ----

Naravno, na svetskom nivou veliku ulogu u postizanju ovih ciljeva poslovnog planiranja odigrao je Vašingtonski konsenzus prema kome će demokratski kapitalizam biti prihvaćen u celom svetu. Globalno slobodno tržište će postati realnost. Različite ekonomske kulture i sistemi koji su oduvek postojali u svetu postaće suvišni. Oni će se spojiti u jedinstvenu, univerzalnu, slobodno tržište²²⁹.

Integracija u globalno slobodno tržište podrazumeva:

- reforma domaće privrede
- otvorenost stranih institucija i
- homogenizacija i standardizacija.

Homogenizacija pretpostavlja neophodnu modernizaciju, kao što je uvođenje mehanizama slobodnog tržišta, kako bi se usvojile nove tehnologije. Uvođenje tržišnih sistema po modelu slobodnih tržišta nije uvek pozitivno uticalo na privredni rast, ali je u velikom broju slučajeva dovelo do ekonomskog pada, koji je ponekad prelazio u dugotrajnu depresiju.²³⁰ Trendovi globalizacije nastavljaju se nesmanjenim intenzitetom širom sveta i odvijaju se u pravcu nemilosrdne međusobno iscrpljujuće borbe ili međunarodnog povezivanja.

¹¹B. Andreski, pomenuti rad, str.17-18.

¹²K. Fatehi, *Managing Internationally, Succeeding in a Culturally Diverse World*, Sage Publications, 2008, p. 256.

¹³S. Mešić, *Multinacionalne korporacije u procesu globalizacije*, Sveučilište u Zagrebu, 2007 god., str. 9-14.

¹⁴ A copublication of The World bank and Oxford university, *Globalization, growth and poverty, building an inclusive world economy*, Oxford university press, New York, 2002, p. 10.

4. Definisanje poslovnog planiranja, karakteristike i njegov značaj za uspešan nastup na stranom tržištu

T. Kraleu pri definisanju planiranja polazi od shvatanja da se deo procesa mišljenja koji prethodi realizaciji nameravane akcije obično naziva planiranjem. Pri tome navodi sledeća opredeljenja za termin planiranje:

- * planiranje je razumna kombinacija onoga što se želi sa onim što će se dogoditi.
- * planiranje je proces kojim sistem prilagođava svoje resurse promenama spoljašnjih i unutrašnjih uslova.
- * planiranje je misaoni proces i svesna aktivnost, zasnovana na naučnim osnovama, aktivnost za traženje i izbor željenih i ostvarivih budućih ciljeva, kao i način (mera, sredstva i radnje) kojima se može obezbediti postizanje ciljeva.
- * planiranje je optimalno usklađivanje i usmerenost proizvodnje i potrošnje, adekvatno povećanje proizvodnje i potrošnje, kao i adekvatno povećanje proizvodnih i drugih kapaciteta.
- * planiranje čini društvenu organizaciju drugačijom od drugih otvorenih sistema.
- * plan je unapred određen pravac aktivnosti, a ciljevi su, u stvari, plan izražen u vidu rezultata koji treba postići²³¹.

David E. Hussly, definiše planiranje kao primarnu funkciju u procesu upravljanja u kojoj se donose odluke o ciljevima, poslovnoj politici i planovima koji usmeravaju aktivnost preduzeća.⁴

S. Kožuharov smatra da planiranje treba primeniti na svim nivoima u preduzeću, od rukovodioca proizvodnje koji postavlja posao, do menadžera marketinga koji određuje kanale distribucije i menadžera administracije koji postavlja kretanje informacija. Efikasno planiranje je ključno za uspeh²³².

L. Koneska²³³, locira suštinu planiranja u odgovoru na sledeća dva osnovna pitanja: **Šta postići? i Kako postići?**

Planiranje u ekonomskoj teoriji i praksi ima posebno značenje u preliminarnoj fazi procesa donošenja odluka. Na to ukazuje R. Falmer koji predlaže sledeće eksplicitne korake u procesu donošenja odluka: identifikacija problema; definisanje stvarnog stanja stvari; formulisanje ciljeva; nabrojanje mogućih uzroka (analiza uzroka); alternativna rešenja; nosivost karakteristika i akcioni plan (detaljan plan, planiranje događaja za svaku selektivnu alternativu).⁵

¹⁵T. Kraleu, Osnovi menadžmenta, drugo izdanje, Centar za međunarodni menadžment, Skoplje, 1996, str. 167.

¹⁶S. Kožuharov, Planiranje i troškovi u preduzećima, Skoplje, 2000, str. 19.

Najčešće se kao značajne prednosti planiranja navode sledeće: 1. Daje organizaciji osećaj pravca. Bez planova i ciljeva, pretplata reaguje samo na dnevne događaje bez razmišljanja o tome šta će se dogoditi na duži rok; 2. koncentriše pažnju na ciljeve i rezultate; 3. uspostavlja osnovu za timski rad; 4. pomaže u predviđanju problema i borbi sa promenama; 5. daje vodič za donošenje odluka; 6. služi kao preduslov za angažovanje svih ostalih funkcija upravljanja²³⁴.

4. Metode, ciljevi i organizacija poslovnog planiranja za izbor strategije izlaska na izabrano inostrano tržište

U uslovima evidentne globalizacije privrede širom sveta (posebno fenomena globalizacije tržišta), današnje kompanije se suočavaju sa izazovom traženja novih alternativa za izlazak na inostrano tržište. Svrha potrage za novim mogućnostima učešća na tržištu podrazumeva povećanje prodaje i profita, bolju uslugu kupcima, pristup faktorima za smanjenje troškova, razvoj ekonomije obima itd. Za uspešan nastup na stranom tržištu neophodno je da metode, ciljevi i organizacija poslovnog planiranja budu jasno definisani i podržani. Oni su determinisani različitim političkim, ekonomskim i pravnim sistemima, kao i nacionalnom kulturom, kao i utvrđivanjem unutrašnjih faktora kompanije dobijanjem podataka iz SWOT analize.

Metode poslovnog planiranja za izbor strategije izlaska na izabrano inostrano tržište odnose se na načine prodora na tržište koji imaju razvojnu komponentu i zasnivaju se na uvođenju postojećeg proizvoda na novo tržište. Najčešće je reč o geografskom širenju tržišta (globalizacija i internacionalizacija prostornog horizonta tretiranjem regiona kao jedinstvenog tržišta) gde može doći do regionalne, nacionalne i međunarodne ekspanzije. Metode tj. načini poslovnog planiranja preduzeća kao osnovnog načina ostvarivanja ciljeva, misije i vizije preduzeća rezultiraju izradom strategije za izbor najpogodnijeg modela za izlazak na izabrano inostrano tržište. Istovremeno, kompanije koje slede strategiju rasta prema D. Đurićin²³⁵, prepoznaju se po tome što:

- njihova stopa rasta je brža od rasta tržišta na kojem prodaju svoje proizvode;
- obično ostvaruju profit veći od prosečnog;
- eliminišu opasnost od konkurencije u svojoj industriji kratkoročno ili dugoročno kroz cene;
- kontinuirano razvijati nove proizvode, nova tržišta, nove procese, nove funkcije starih proizvoda i
- umesto prilagodljivog pristupa promenama u okruženju, oni su u kontinuiranom nastojanju da kreiraju promene, nešto novo što nije postojalo.

Preduzeće kao otvoreni sistem mora da sarađuje sa okruženjem da bi opstalo. Ne može se izolovati od sredine, već joj se treba prilagoditi i promeniti kako bi mogao efikasno i efikasno da funkcioniše u ostvarivanju svojih ciljeva. Ovde je menadžer odgovoran za korišćenje resursa na efikasan i efikasan način. Organizaciona efektivnost je stepen u kome preduzeće ostvaruje postavljene ciljeve

¹⁸ Howard M. Carlisle: Management: concepts, methods and applications, Science research associates, Inc. Chicago, 1982, p. 158-162.

¹⁹D. Đurićin, Menadžment i strategija, Centar za izdavačku delatnost, EF, Beograd, 2006, str.283.

i odnosi se na uspješne odnose samog preduzeća sa spoljnim okruženjem kroz ponudu proizvoda i usluga koje su vredne potrošačima.

Zaključak

Poslovno planiranje u funkcionisanju današnjih preduzeće je ključna odrednica za efikasan odgovor na izazove savremene globalizacije i cilj postizanja većeg profita i uspeha na tržištu. Pri tome, planiranje poslovnih politika mora uzeti u obzir snažne uticaje globalizacije na privrede na makro i mikro nivou. Naime, funkcija planiranja je da pomogne u smanjenju neizvesnosti tako što će posebnu pažnju posvetiti onome što se dešava u okruženju, pokušavajući da otkrije moguća problematična područja i u određenoj meri da pronađe neke rezervne mogućnosti i varijante vezane za rad preduzeća, u slučaju da dođe do nekih promena usled uslova neizvesnosti. Dakle, neizvesnost ne treba da se koristi kao izgovor da se ne planira, već naprotiv, ona treba da posluži kao jedan od najvažnijih faktora planiranja i da pomogne preduzeću da se bolje suoči sa budućnošću. Planiranje premošćuje jaz između onoga što smo sada i onoga što želimo da budemo.

Literatura

- 1.V. Drašković, R. Jovović, Globalizacija u ekonomskom kontekstu, Montenegrin Journal of Economics No 3, str. 77.
- 2.D. Landes, Revolution in Time: Clock and the Making of the Modern World, Cambridge, Mass, 1983, p.
- 3.Vidas-Bubanja, Marijana, Globalizacija svetske ekonomije, Ekonomska preduzetništva br. 7-8, 2000, p. 172
- 4B. Andreski, Međunarodni menadžment, EURM, Skoplje, 2009, str. 16.
- 5L. Naumovska, D. Dimkov, Organizacija i upravljanje ekonomskim procesima, Menadžerska ekonomija, EURM, Skoplje, 2007, str. 322.
- 6.B. Šukljev, Menadžment, Ekonomski fakultet, Skoplje, 2004.
- 7.K. Fatehi, Managing Internationally, Succeeding in a Culturally Diverse World, Sage Publications, 2008, p. 256.
- 8.S. Mešić, Multinacionalne korporacije u procesu globalizacije, Sveučilište u Zagrebu, 2007 god., str. 9-14.
- 9.A copublication of The World bank and Oxford university, Globalization, growth and poverty, building an inclusive world economy, Oxford university press, New York, 2002, p. 10.
- 10.T. KraleV, Osnovi menadžmenta, drugo izdanje, Centar za međunarodni menadžment, Skoplje, 1996, str. 167.
- 11.S. Kožuharov, Planiranje i troškovi u preduzećima, Skoplje, 2000, str. 19.
- 12.Howard M. Carlisle: Managerment: concepts, methods and applications, Science research associates, Inc. Chicago, 1982, p. 158-162.
- 13.D. Đurićin, Menadžment i strategija, Centar za izdavačku delatnost, EF, Beograd, 2006, str.283.