
OKVIR POSLOVANJA PREDUZEĆA U GLOBALNOJ PRIVREDI
FRAMEWORK OF THE COMPANIES IN THE GLOBAL
ECONOMY

Sabina Šehić

Univerzitet Džemal Bijedić,

Ekonomski fakultet Mostar

Sažetak

Ovaj rad ukratko opisuje promjene u poslovnom okruženju koje je donio proces globalizacije kao najizraženiji trend savremenog poslovanja. U uslovima globalnog povezivanja tržišta izazovi sa kojim se susreću preduzeća su sve složeniji. Izmijenjene su ključne pretpostavke poslovanja i načini ostvarivanja konkurentskih prednosti. Polazeći od ovakve konstatacije jasno je da nastale promjene u okruženju nameću imperativ menadžmentu da kontinuirano preispituje ključne pretpostavke poslovanja i shodno potrebama iste prilagođava.

Ključne riječi: globalizacija, poslovanje preduzeća, poslovno i konkurentsko okruženje

Abstract

This paper briefly describes the changes in the business environment that has brought the process of globalization as the most pronounced trend of modern business. In terms of global market integration challenges faced by enterprises are increasingly complex. The revised assumptions are key assumptions and modes of operation achieving competitive advantages. Starting from this statement it is clear that the changes in the environment imposed imperative that management review continuously the key assumptions on operations and adjust accordingly to the needs.

Key words: globalization, business enterprise, business and competitive environment.

1. UVOD

Jedan od najvažnijih tekućih trendova savremenog poslovnog okruženja jeste priznanje da živimo i radimo u dinamičnom i kontinuirano promjenjivom okruženju koje stavlja jedinstveni i beskrajni konkurentski pritisak na funkcionisanje preduzeća.

Savremeno poslovno okruženje je turbulentno, tempo promjena u okruženju je sve brži, a te promjene po svojoj prirodi beskrajne. Tehnologija je napredovala neslućenim mogućnostima primjene, preduzeća se mijenjaju i nestaju, konkurentska prednost se ogleda u sposobnosti prihvatanja promjena. Nešto što je još prošle godine smatrano dobitnom strategijom može već ove godine postati pogrešno. Ovako opisano poslovno okruženje šalje nam poruku da je Makluanova vizija "globalnog sela" postala realnost.

Inovacije na području informaciono – komunikacionih i proizvodnih tehnologija omogućile su prelaz iz tradicionalne ekonomije u „novu“ ekonomiju koja se naziva „ekonomija znanja“ (*engl. „Knowledge Economy“*). Sve navedene transformacijske promjene izložile su preduzeća novim problemima i novim prilikama u nepredvidivom poslovnom okruženju.

Na osnovu navedenog može se konstatovati da je poslovanje preduzeća u savremenim uslovima u velikoj mjeri opredjeljen karakteristikama okruženja. Zbog naglašenog značaja praćenja promjena u okruženju u ovom radu u nastavku će se analizirati ključne karakteristike poslovnog okruženja u globalnoj privredi, ključne pretpostavke uspješnog poslovanja u tom okruženju, načini pozicioniranja preduzeća, te faktori održivog razvoja u istom.

2. KLJUČNE KARAKTERISTIKE POSLOVANJA PREDUZEĆA U SAVREMENIM USLOVIMA

Ključne karakteristike savremenog okruženja su: globalizacija, inovacije, višestruka funkcionalnost i povezanost sa kupcima i dobavljačima. Iste treba da budu osnova za pozicioniranje preduzeća u vrlo složenom poslovnom okruženju.

Globalizacija (Granice država ne predstavljaju značajnu prepreku konkurentnim stranim preduzećima koja posjeduju veću efikasnost i brže se prilagođavaju promjenama). U informatičkoj eri svako preduzeće bez obzira na veličinu natječe se s najboljim svjetskim preduzećima. Velike investicije u nove proizvode mogu zahtijevati korisnike u raznim dijelovima

zemaljske kugle ukoliko se žele osigurati dovoljni prihodi. U skladu s navedenim bosansko – hercegovačka preduzeća moraju kombinirati efikasnost i konkurentnost kroz marketinške aktivnosti i zadovoljavanje potreba lokalnih kupaca.

Pod uticajem procesa globalizacije također je došlo do niza tehnoloških, političkih i društvenih promjena. Navedene promjene uticale su na poslovno okruženje preduzeća i samo poslovanje. Materijalni oblik stvaranja vrijednosti u sve većem obimu rezultat je nematerijelnih faktora, pa se time materijalna proizvodnje počinje sve više temeljiti na znanju. Globalizacija stavlja akcenat na tržište informacionih tehnologija, koje su neophodne za uključivanje preduzeća u svjetske privredne tokove. Primjer je Internet mreža, zahvaljujući kojoj preduzeće može da plasira svoje usluge, prati cijene konkurencije, tehnološki razvoj, metode i tehnike za unaprijeđenje poslovanja.

Primjena informacionih tehnologija u uslovima globaliziranog poslovanja imala je uticaja na redefinisane načina donošenja poslovnih odluka (upravljački proces), što se prikazuje sljedećom tabelom:

Tabela 1: Donešenje poslovnih odluka

<i>R.br</i>	<i>Tradicionalni pristup</i>	<i>Savremeni pristup</i>	<i>It</i>
1.	Menažeri donose sve odluke	Donošenje odluka je dio aktivnosti svakog zaposlenika	DSS
2.	Samo eksperti mogu realizovati složene aktivnosti	Radnik opće kvalifikacije može raditi kao ekspert	ES
3.	Informacija se može dobiti samo na jednom mjestu i u jednom trenutku	Informacije mogu nastati na više mjesta, gdje je to potrebno	DB
4.	Rad sa informacijama zahtjeva posebne prostorije	Rad sa informacijama se može ostvariti na svakom mjestu	Bežični

Izmjenjeni načini donošenja poslovnih odluka, rezultat su izmjenjenih karakteristika preduzeća u nastavku prikazanih.

Prepoznavanje potreba korisnika. Preduzeća koja su djelovala u industrijskom dobu razvijala su se i bila prepoznata na tržištu kroz ponudu jeftinih i standardiziranih proizvoda i usluga. U savremenim uslovima poslovanja, pojavom tehnologija utemeljenih na Internetu, korisnik je u mogućnosti na jednostavan i transparentan način provjeriti postoji li takav proizvod, kakva su njegova svojstva i kolika mu je cijena kod više različitih

preduzeća. Savremena preduzeća koja djeluju u današnjem informatičkom dobu za razliku od preduzeća u industrijskom dobu, moraju pronaći način kako nuditi prilagođene proizvode i usluge korisničkim segmentima koje opslužuju ili ih žele opsluživati, bez plaćanja “*kaznene cijene*” za proizvode koji imaju visoku različitost, ali mali volumen – tj. moraju osigurati “*Mass Customization*”.

Inovacije. Životni vijek proizvoda konstantno se smanjuje. Konkurentska prednost iz jedne generacije života proizvoda ne osigurava predvodništvo proizvoda na sljedećoj tehnološkoj platformi. Preduzeća koja se natječu u industrijama i tržištima u kojima postoji brza tehnološka inovacija moraju usavršiti predviđanje budućih potreba svojih korisnika, planirati ponudu bitno različitih proizvoda i usluga od postojećih, te brzo implementirati nove tehnologije u procese proizvodnje kako bi povećali efikasnost. Preduzeća koja se nalaze u industrijama s relativno dugim životnim ciklusom proizvoda, neophodno je da kontinuirano poboljšavaju procese i svojstva proizvoda.

Višestruka funkcionalnost. Industrijsko doba osiguravalo je konkurentsku prednost kroz specijalizaciju funkcionalnih vještina unutar preduzeća (u proizvodnji, nabavi, distribuciji, marketingu i tehnologiji). Takva specijalizacija je donosila značajnu prednost pred konkurencijom, no s vremenom je povećavanje funkcionalne specijalizacije dovelo do ogromne neefikasnosti, nesaradnje između pojedinih odjela u preduzeću i sporom procesu odgovora na promjene. Informatičko doba i preduzeća koja djeluju u njemu koriste integrirane poslovne procese, koji ruše tradicionalne poslovne funkcije.

Povezanost s kupcima i dobavljačima. Tradicionalna preduzeća - preduzeća industrijskog doba saradivala su s korisnicima i dobavljačima koji su se, slikovito rečeno, mogli dohvatiti rukom, tj. na ograničenom tržištu. Informatička tehnologija omogućava modernim preduzećima integraciju procesa nabave, proizvodnje i isporuke proizvoda, na način da je izvođenje operacija potaknuto narudžbom kupca, a ne planovima proizvodnje kojima se guraju proizvodi i usluge kroz vrijednosni lanac. Integrirani poslovni sistem, od narudžbe kupca prema dobavljaču sirovina, omogućava svim dijelovima preduzeća koji tvore vrijednosni lanac, dostizanje značajnih poboljšanja u području troškova, kvalitete i vremena reakcije.

Zaposleni koji posjeduju znanje i intelektualni kapital. U preduzećima industrijskog doba postojala je jasna podjela između dvije grupe zaposlenih. Intelektualna elita – menadžeri i inženjeri – koristili su svoje analitičke sposobnosti za modeliranje proizvoda i procesa, odabir, upravljanje kupcima

i nadgledanje dnevnih operacija. Drugu skupinu sačinjavali su zaposleni koji su u stvarnosti sudjelovali u proizvodnji i davanju usluga. Ta direktna radna snaga bila je temeljni faktor proizvodnje u preduzećima industrijskog doba koja su koristila njihovu fizičku snagu. Oni su obavljali svoje zadatke i procese pod direktnim nadzorom „bijelih ovratnika“ – inženjera i menadžera. Na kraju dvadesetog stoljeća, automatizacija i produktivnost smanjili su potrebu za zaposlenim koji obavljaju tradicionalne funkcije, dok je u isto vrijeme povećana konkurentnost povećala potrebu za brojem zaposlenih koji obavljaju analitičke funkcije u inženjeringu, marketingu, upravljanju i administraciji. Ulaganje, upravljanje i iskorištavanje znanja pohranjenih u glavama zaposlenih postalo je ključno za preduzeća koja posluju u informatičkom dobu.

2.1. Ključne pretpostavke za poslovanje savremenih preduzeća

U okvirima poslovanja savremenog preduzeća nastupila je informatička era i sa sobom donijela rapidne promjene koje su značajno uticale na sposobnost preduzeća da odgovori izazovima i zahtjevima savremenog okruženja. Najveća promjena dogodila se na području stvaranja vrijednosti i izvora konkurentskih prednosti. Materijalni oblik stvaranja vrijednosti u sve većem obimu rezultat je nematerijalnih faktora. Materijalna proizvodnja se sve više temelji na znanju. Izvor konkurentskih prednosti nije više kapital, prirodni resurs ili rad, već znanje, a u njemu intelektualni kapital. Istodobno, razvoj informatičke tehnologije značajno je snizio troškove poslovanja i tradicionalna organizacijska struktura poprimila je novi oblik sa izmjenjenom ulogom zaposlenih i menadžera. U ovako opisanom okruženju u kojem je tempo promjena znatno brži, preduzeća se susreću sa mnogobrojnim problemima i izazovima kao što su:¹

- pojačana konkurencija na globalnom tržištu;
- razvoj informacione tehnologije i interneta kao virtuelnog svjetskog tržišta;
- inovativni paket ponude proizvoda i usluga, jer se potrebe i zahtjevi potrošača nepredvidivo mijenjaju;
- u prihodima preduzeća mijenja se odnos između proizvoda i usluga, u korist usluga,
- veći broj akvizicija, spajanja, razdvajanja i sličnih promjena struktura

¹ Sundać D., Švast N., *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti preduzeća*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb 2009., str. 9 – 15.

preduzeća, jer je sve veća potreba za umrežavanjem sa drugim preduzećima i saradnjom između preduzeća;²

- izražen rast troškova marketing aktivnosti što dovodi do cjenovne konkurencije ili konkurencije putem cijena između preduzeća;
- dolazi do povećanja obima i složenosti preduzeća (strateške poslovne jedinice) što zahtjeva strateški pristup;
- izražna potreba za strateškim pristupom upravljanja u malim preduzećima;
- porast značaja i potrebe za uslugama prema potrošačima;
- pojava novih tržišnih segmenata;
- rastuća moć distribucionih kanala;
- porast vladinih regulativa;
- Evropska integracija;
- naglašen značaj outsourcing - a (izmeštanje manje važnih resursa van preduzeća);
- potreba za neprestanim iznalaženjem novih izvora konkurentskih prednosti prednosti;
- potreba za ubrzanjem procesa razvoja novih proizvoda jer je sve više proizvoda koji zastarjevaju u vrlo kratkim rokovima (zastarjevanje je svedno čak na 6 mjeseci kod određenih proizvoda visoke tehnologije);
- potreba za saradnjom sa manjim brojem dobavljača. Na osnovu iznesenih karakteristika i problema sa kojim se susreće savremeno preduzeće mogu se formulisati ključne pretpostavke za poslovanje preduzeća:

- u cilju postizanja veće efektivnosti poslovnih funkcija nasuprot funkcionalnoj specijalizaciji težiti integrisanim poslovnim procesima;
- čvrsto povezivanje glavnih poslovnih funkcija nabavke, proizvodnje i isporuke, kako bi se što prije odgovorilo na zahtjeve kupaca;
- težiti za što potpunijim odgovorom specifičnim potrebama i zahtjevima različitih tržišnih segmenata, a pritom ispoštovati princip efikasnosti;
- nastojati što potpunije zadovoljiti specifične lokalne potrebe nasuprot postojanju globalnog tržišta i konkurencije;
- kontinuirano razvijati sposobnosti brzog uvođenja novih tehnologija i njihove upotrebe u cilju zadovoljenja potreba potrošača;
- naglašavati ulogu zaposlenih u rješavanju problema i unapređenja kvaliteta.

² Bešić C., Dorđević D., *Razvoj korporativnog preduzetništva kao preduslova za unapređivanje konkurentnosti preduzeća, Pregledni naučni rad,*

Povećana složenost i promjenjivost okvira savremenog poslovanja postavlja zahtjeve pred menadžment preduzeća da se kontinuirano suočava sa promjenama, predviđa ih i shodno njima planira poslovnu strategiju. Pomenuti uticaji izraženi su u svim preduzećima samo sa različitim intenzitetima. U ovakvim uslovima informacione tehnologije postaju neizbježne za opstanka preduzeća, omogućavajući fleksibilno ponašanje menadžmenta u odnosu na tržišne promjene kao i neophodne informacije top menadžmentu o kritičnim trendovima.

2.2. Poslovanje preduzeća u globalnoj privredi

U savremenim uslovima poslovanja okarakterisanim dinamičnim promjenama, kao i djelovanjem globalnih faktora – društvenih, političkih, tržišnih, ekonomskih, kadrovskih, preduzeće poprima novu ulogu i nova obilježja u pogledu ostvarivanja profitabilnog poslovanja i konkurentskih uslova. Danas, kada je neosporna prisutnost značajnih transformacionih uslova poslovanja, kada je neophodno prepoznavanje promjena i adekvatno reagovanje na njih, istovremeno je naglašena potreba redefinisavanja novih ključnih obilježja savremenog preduzeća. Navedena potreba rezultat je konkurentskog okruženja koje potencira konstataciju da su promjene jedina konstanta.

U periodu od 1850 do 1975. godine uspjeh preduzeća je zavisio od njegove mogućnosti da iskoristi efekte ekonomije obima i širine i od sposobnosti sticanja fizičkih resursa za obavljanje masovne proizvodnje standardnih proizvoda.³ Naime, tradicionalna ekonomija osnove svoje konkurentske sposobnosti nalazila je u jeftinoj radnoj snazi, sirovinama, energiji, tehnologiji, mehanizaciji i automatizaciji. Za kontrolu efikasnosti alokacije i upotrebe finansijskih i fizičkih resursa bio je dovoljan set finansijskih pokazatelja.

Savremeno informatičko doba izmjenilo je osnovne pretpostavke uspješnog poslovanja preduzeća i postavilo nove zahtjeve u pogledu mjerenja i upravljanja. Nasuprot tradicionalnoj ekonomiji nova ekonomija svoju konkurentsku prednost gradi na visokim tehnologijama, znanju, inovacijama, globalnom povezivanju i strateškom udruživanju multinacionalnih i transnacionalnih kompanija i korporacija.

Novi način ostvarivanja prihoda i profita ogledaju se u sljedećem:

³ Kaplan S. Robert, Norton P. David, *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996. str. 2.

- stvaranje nove vrijednosti korištenjem intelektualnog kapitala;
- stvaranje lojalnih potrošača;
- povećanje relevantnih oblika intelektualnog kapitala (tržišne marke, zaštitna prava i sl.);
- prikupljanje i sinergija znanja koje se nalazi u svim sistemima preduzeća;
- postizanje i održavanje konkurentskih prednosti na tržištu.

Obezbjedivanje načina za ostvarivanje profitabilnog poslovanja podrazumijeva:⁴

- prilagodljivost preduzeća na promjene okruženja uz potpunu uključenost zaposlenih;
- razumjevanje organizacijskih ciljeva od strane zaposlenih;
- organizacijska struktura koja potiče kooperaciju i efikasno izvršavanje radnih zadataka;
- kreativnost preduzeća izraženu kroz broj inovacija (nove usluge i proizvodi);
- razvoj i usmjeravanje menadžmenta u kontekstu rješavanja stvarnih organizacijskih problema;
- povećana integracija menadžera u radne timove.

Konkurentsku prednost nije dovoljno samo kreirati, veći je izazov održati. Obzirom na visoku turbulenciju i dinamičnost preduzeća moraju posjedovati visoke dinamičke sposobnosti, a to znači:⁵

- zapažati promjenjive tržišne zahtjeve i tendencije;
- formulisati vizije budućnosti preduzeća i imati sposobnosti korekcije planova u skladu s promjenama na tržištu;
- razvijati potrebne ključne sposobnosti za ostvarivanje konkurentskih prednosti;
- restrukturirati procedure u cilju jačanja tržišne pozicije uz podršku svih zaposlenih.

Iako su navedeni izvori za postizanje konkurentnosti savremena preduzeća, uključujući i BiH preduzeća nailaze na probleme postizanja i održavanja konkurentskih prednosti.

⁴ Kotler, P., *Marketing Management*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2003

⁵ Rayport, J.F., Javorski, B.J., *E – Commerce*, McGraw – Hill International education, 2001.

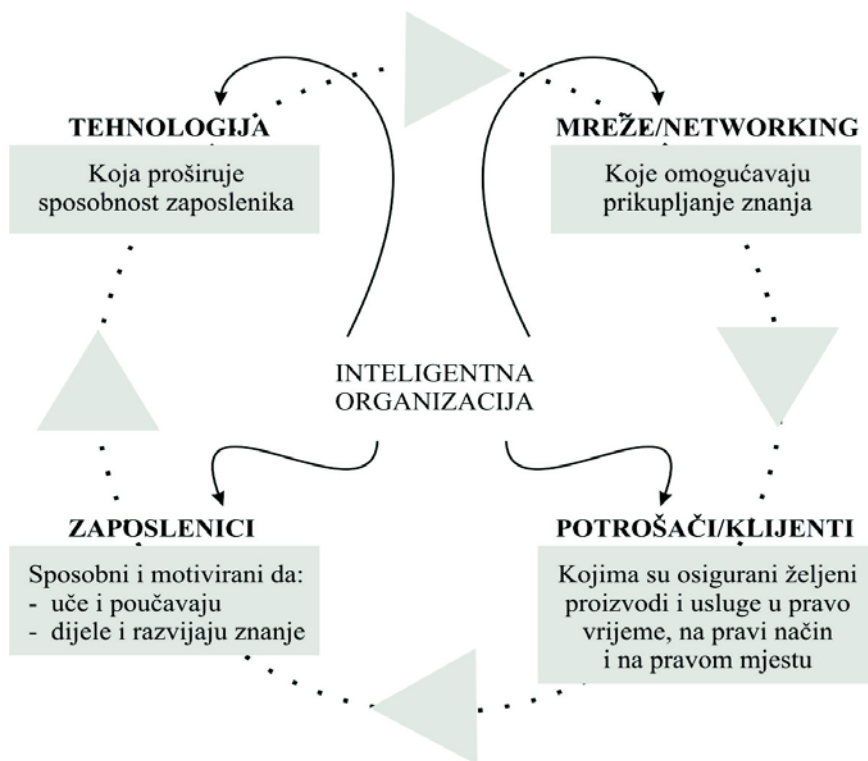
Osnovni razlog nekonkurentnosti je strateška nefokusiranost, koja je posljedica neadekvatne organizacione kulture, nedovoljnog znanja, i neadekvatne strukture preduzeća. Iz navedenih razloga neophodno je da se preduzeća prilagode konkurentskim uslovima i motivišu zaposlene da rade u skladu sa zahtjevima konkurentskog okruženja. Sve navedeno traži bolje razumjevanje globalnih ciljeva i strategije preduzeća, čvrste veze i komunikaciju između zaposlenih. U tom slučaju put informacija se skraćuje, što dovodi do povećanja efikasnosti. Sve navedeno je dovoljno da se prihvate i primjenjuju savremeni alati i modeli koji se primjenjuju u svjetskim preduzećima, a u bh. preduzećima nisu još zaživjeli. Iako su navedene osnovne karakteristike i izvori konkurentskih prednosti, one nisu konačne. Neke karakteristike poslovanja odlaze ili će otići, jer nisu dovoljne da bi preduzeće bilo konkurentno, a neke tek dolaze ili će doći i postati temelj konkurentnosti i dugoročnog uspjeha.

Kao što vidimo karakteristike savremenog okruženja uslovile su izmjenjene načine djelovanja preduzeća, ali ostavile nepromjenjen kratkoročni cilj tj. prihod i stvaranje profita i to na način kako to zahtijeva savremeno poslovno okruženje. Izmjenjeni uslovi poslovanja zajedno sa novim izvorima konkurentskih prednosti zahtijevaju promjenu u načinu djelovanja preduzeća. Jednostavno preduzeća su prisiljena na konstantno usavršavanje proizvoda i iznalaženje novih puteva do sve zahtjevnijih kupaca /potrošača.

Krajnji rezultat izmjenjenog poslovnog okruženja, načina reagovanja preduzeća i načina ostvarivanja profitabilnog poslovanja je konverzija tradicionalnog industrijskog preduzeća u inteligentnu organizaciju.

2.3. Tradicionalno industrijsko preduzeće vs. inteligentna organizacija

Slika 1: Inteligentna organizacija



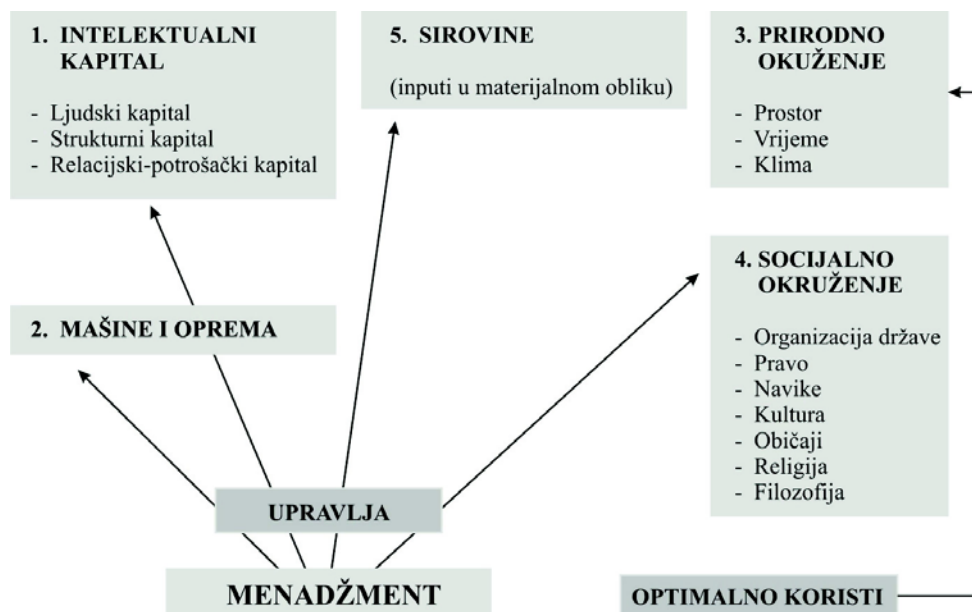
Inteligentne organizacije jesu sva ona preduzeća koja se odlikuju sljedećim:

- znaju koje znanje trebaju, i posjeduju zaposlene koji imaju željeno znanje;
- koriste tehnologiju na način da proširuju sposobnosti zaposlenih;
- posjeduju mreže za prikupljanje znanja;
- u krajnjoj instanci uspješno upravljaju intelektualnim kapitalom.

Za inteligentnu organizaciju od presudne važnosti je menadžment koji njome upravlja. Zavisno od toga, da li menadžment shvata važnost znanja i intelektualnog kapitala stvara će ili ne okruženje koje podržava učenje, kreativno mišljenje i inovativnost. Isto treba da potiče međuljudske odnose, poboljšava interpersonalnu komunikaciju, doprinosi organizacijskoj fleksibilnosti. Organizacijska fleksibilnost olakšava adaptivnost na promjene na tržištu. Jedna od glavnih razlika inteligentne organizacije u odnosu na tradicionalno preduzeća upravo je izražena fleksibilnost i adaptivnost.

Fleksibilnost i adaptivnost postaju u tolikoj mjeri važni, da zapravo postaju novi pokazatelji uspješnosti poslovanja preduzeća umjesto klasičnih pokazatelja: produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti. Konverzijom industrijskog preduzeća u inteligentnu organizaciju iskristalisali se novi faktori održivog razvoja kao što sljedeća slika pokazuje.

Slika 2: Ključni faktori razvoja preduzeća



Fleksibilnost se definiše kao sposobnost preduzeća da se svojom unutrašnjem organizacijom prilagodi tržištu i okruženju.

Adaptivnost se definiše kao sposobnost organizacijskog oblika da se prilagodi tokovima u okruženju.

Dva navedena pokazatelja su od presudne važnosti za poslovanje savremenog preduzeća. Tome u prilog ide činjenica da samo preduzeća koje je fleksibilno i adaptivno, kontinuirano istražuje potrebe kupaca, unaprijeđuje proizvode u skladu sa zahtjevima kupaca, može očekivati konkurentski prestiž, a time i dugoročni uspjeh.

3. ZAKLJUČAK

U kontekstu poslovanja u globalnoj privredi preduzeća treba da budu sposobna da odgovore zahtjevima stalnog učenja i usavršavanja. Dakle, sa sigurnošću se može reći da se kao imperativ savremenog poslovanja nameće kontinuirano suočavanje s promjenama i shodno njima planiranje poslovanja. Promjene su se dogodile na području stvaranja vrijednosti (dominacija nematerijalne imovine v.s. materijalne). S izmijenjenim načinom stvaranja vrijednosti došlo je postavljanja novih zahtjeva u pogledu mjerenja poslovnih rezultata i upravljanja. Sve pomenute promjene dovele su do transformacije tradicionalnog industrijskog preduzeća u inteligentnu organizaciju, koja afirmiše nematerijalnu imovinu kao način stvaranja vrijednosti i kreiranja konkurentskih prednosti.

Nja osnovama do sada rečenog može zaključiti da je okvir poslovanja preduzeća u uslovima globalizirane privrede kompleksan. Naime, zadovoljenjem osnovnih ekonomskih principa preduzeća mogu se ostvariti pozitivni poslovni rezultati, al to je nedovoljno za budućnost preduzeća u prethodno opisanom poslovnom okruženju.

Svjetska globalizacija zajedno sa dinamičnim okruženjem navodi preduzeća da uče kako se prilagoditi nestabilnom tržištu. Kompetentnost preduzeća postala je zaštitni znak. Dok je nekompetenost prositekla iz neuspjele transformacije i prilagodbe organizacione strukture osiguran put za propadanje preduzeća.

Problemi kordinacije i integracije se pojavljuju zbog povećane dinamike okruženja, stagnirajućih tržišta učinili su koncept savremenog poslovanja izrazito kompleksnim. Zbog toga je glavni izazov za preduzeća postao način kako iskoristiti nove mogućnosti suočavajući se istovremeno sa neočekivanim rizicima, intenzivnom globalnom konkurencijom i sve zahtjevnijim kupcima.

LITERATURA

- ☐ Bešić C., Đorđević D., Razvoj korporativnog preduzetništva kao preduslova za unapređivanje konkurentnosti preduzeća, Zagreb., str (11-14). Pregledni naučni rad,
- ☐ Cvetanović S; Stanković Lj, Tehnologija kao faktor konkurentskih prednosti, Ekonomski fakultet Niš br.3. 21 – 32 (2005).
- ☐ Kaplan S. Robert, Norton P. David , The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, Massacahusetts, str. 2. (1996).
- ☐ Kotler, P., Marketing Management, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2003.
- ☐ Milenković R., Utjecaj zainteresiranih strana na uspješnost organizacije, Prergledni naučni članak, Institut za elektrotehniku Zagreb.
- ☐ Pešalj B., Mjerenje performansi preduzeća – tradicionalni i savremeni sistemi, Ekonomski fakultet Beograd, str. 11 - 25 (2006).
- ☐ Pine, B.J., and G., J.H., Welkome to the Experience Economy Harward Busines Review, July – August, 97 – 104 (1998).
- ☐ Rayport., J.F., Javorski, B.J., E – Commerce, McGraw – Hill International education, 2001.
- ☐ Sundać D., Švast N., Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, str. 11 - 25 (2009).
- ☐ Sundać D.et al: Fleksibilnost i adaptivnost: novi pokazatelji uspješnosti poslovanja, I.B.C.C., Rijeka, str. 9 -15 (1997).
- ☐ Walker G., Modern Competeive Strategy, Mc. Graw - Hill International edition, 2007.
- ☐ Ocean Tomo LLC.: <http://www.oceantomo.com/ice.html>, novembar - decembar, 2009.
- ☐ www 1000 ventures.com Robinson, S.P., Managine Today Prentice Hall, Second Edition, New Jersey, 2000, p.11.
- ☐ www-link – elearning.com/materijali ITTP – 17 pdf. april, 2010.