

STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE ADHOKRATSKIH ORGANIZACIJA IZ BOSNE I HERCEGOVINE

INTERNATIONALIZATION STRATEGIES OF ADHOCRATIC ORGANIZATIONS FROM BOSNIA AND HERZEGOVINA

Nerman Ljevo*

SAŽETAK

Adhokratske organizacije su poseban oblik organizacija prema teoriji Henry – a Mintzberga. Ove organizacije su veoma specifične, te imaju određene karakteristike definirane varijablama organizacijskog konteksta, kao što su: okruženje, moć, starost, veličina, poslovna strategija i tehnički sistem. Kroz rad se pokušava ispitati kakve izvozne aktivnosti imaju adhokratske organizacije iz Bosne i Hercegovine, kakvi su motivi internacionalizacije te da li varijable organizacijskog konteksta, koje su definirane Mintzbergovom teorijom imaju utjecaj na proces izbora strategije internacionalizacije. Na uzorku od 25 izvozno orijentiranih adhokratskih organizacijadošlo se do važnih saznanja u ovoj oblasti.

Ključne riječi: adhokratija, organizacije, strategija, internacionalizacija.

Keywords: adhocracy, organizations, strategy, internationalization.

ABSTRACT

Adhocratic organizations are a special form of organizations according to the theory of Henry Mintzberg. These organizations are very specific, and have certain characteristics defined by organizational context variables, such as: environment, power, age, size, business strategy and technical system. The paper attempts to examine the export activities of adhocratic organizations from Bosnia and Herzegovina, what are the motives for internationalization, and

whether the variables of the organizational context, which are defined by Mintzberg's theory, have an impact on the process of choosing an internationalization strategy. A sample of 25 export-oriented adhocratic organizations yielded important findings in this area.

1. UVOD

Svaka organizacija ima svoj bazični tip, odnosno bazičnu konfiguraciju, prema teoriji Henry – a Mintzberga, koja je nastala 1979. godine. Iako je danas više od 40 godina od dana nastanka ove teorije, ova teorija u mnogim oblastima zauzima veoma značajnu poziciju. Prema teoriji bazičnih tipova organizacije, postoji 5 osnovnih oblika organizacije, a to su: jednostavna, adhokratska, profesionalna, mašinska i divizionarna organizacija. Svaka od ovih organizacija ima svoje specifičnosti, a one su definirane varijablama organizacijskog konteksta, kao što su: okruženje, moć, starost i veličina, poslovna strategija i tehnički sistem/tehnologija. Shodno karakteristikama svake od ovih varijabli, može se reći kojoj organizacijskoj konfiguraciji pripada određena organizacija. S obzirom na to da dolazi do naglog rasta i razvoja tržišta, organizacije se više ne zadovoljavaju samo na domaćem tržištu, već i na inostranom tržištu pokušavaju pronaći šansu kako bi postigle bolje poslovne rezultate. Stoga je značajno ispitati strategije internacionalizacije (direktan izvoz, indirektan izvoz, franchising, licenca, greenfield, brownfield, ugovorena prodaja u inostranstvu, ugovorena proizvodnja u inostranstvu), koje mogu biti iskorištene od

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

strane organizacija, kako bi osvojile inostrana tržišta. U fokusu rada naći će se adhokratske organizacije iz Bosne i Hercegovine (prema varijablama organizacijskog konteksta Henry – a Mintzberga), te njihove strategije internacionalizacije. Osnovni cilj rada jeste ispitati izvozne aktivnosti adhokratskih organizacija iz Bosne i Hercegovine, odnosno uspjeh adhokratskih organizacija iz Bosne i Hercegovine na stranom tržištu.

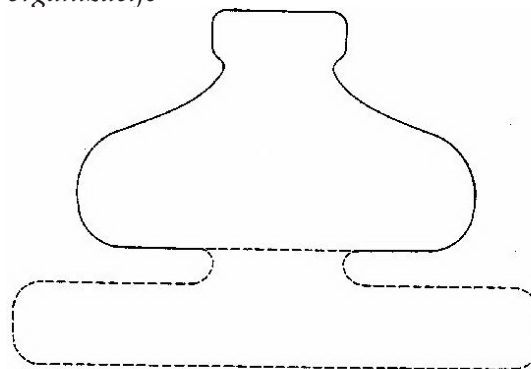
POJAM ADHOKRATSKE ORGANIZACIJE

Adhokratska organizacija je ona koja u svojoj osnovi nosi određene inovacije u proizvodnom procesu, ili procesu pružanja određenih usluga. Ove organizacije stavljaju fokus na na visoku fleksibilnost, na bazi koje stiču visoku konkurentsku poziciju, na organizacionu kulturu koja je podržana otvorenim sistemom, te na kontinuiranu spremnost za akciju (Khurosan, 2013). Adhokratija nastaje iz potrebe formalnih organizacija da budu sposobne prepoznati, razumjeti i riješiti probleme u vrlo složenim i turbulentnim okruženjima. Adhokratija ima tendenciju da bude daleko manje hijerarhijska nego što su to ostale formalne strukture. To je iz dva razloga. Prvo, jer je svrha adhokratije rješavanje specifičnih, često hitnih problema koje druge organizacijske konfiguracije nisu uspjele riješiti, više ovlasti za donošenje odluka imaju visoko obučeni tehnički stručnjaci čija reputacija ih identificira kao vješte i nekonvencionalne u svome pristupu. Drugo, jedinice i radne grupe adhokratije u kojima stručnjaci djeluju prilično su fluidne. Adhokratija toleriše, a ponekad čak i promovira trajne promjene u svojim podjedinicama (Desveaux, 2015). Adhokratije stvaraju infrastrukturu koja potiče inovacije i analitički pristup rješavanju problema (Harney, 2015). Organizacijska adhokratija može da se pojavi u dva oblika (Šunje A. i sar.):

operativna adhokratska organizacija – rješava probleme na zahtjev klijenata, temelji se na dobrim odnosima sa klijentima i

kontinuiranoj komunikaciji s njima; administrativna adhokratska organizacija – temelji se na radu projektnih timova, koji imaju različitu svrhu.

Slika 1. Izgled strukture adhokratske organizacije



Izvor: Csaba Management Skills

STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE

Pod ekonomskom internacionalizacijom podrazumijeva se širenje poslovanja izvan domaćeg tržišta putem prodaje ili kupovine dobara (uvoz i izvoz), proizvodnje u inozemstvu, angažiranja stranih menadžera, strateških partnerstva (licence, franchising, joint venture i sl.) te otvaranja predstavništva ili preduzeća-kćeri (Perkov, Gregurić-Bajza, 2018). Osnovni cilj internacionalizacije jeste donošenje odluke o rastu i razvoju kompanije (Stoian, Rialp, Dimitratos, 2016), zarada i osvajanje stranog tržišta. Neke od strategija internacionalizacije su:

- Direktan izvoz - Riječ je o jednoj veoma često, ali i veoma ambicioznoj strategiji ulaska na strano tržište, koju organizacije mogu da koriste. Ovaj pristup je ujedno i najteži jer izvoznik lično radi na svakom aspektu izvoznog procesa od marketinškog istraživanja i planiranja do isporuke u inostranstvo i naplate potraživanja od ino kupca. Da bi se ostvarili dobri rezultati u ovakvom načinu izvoza potrebno je da menadžment utroši vrijeme i sredstva, naravno uz pomoć svih struktura koje

- mogu pomoći, kao što su državna predstavništva u inostranstvu, špediteri, banke, i drugi (Brkić, 2008).
- Indirektan izvoz - Upotreba posrednika može omogućiti organizacijama da izvrše određene izvozne funkcije efikasnije, ili uz niže troškove, nego što bi to bio slučaj u samostalnom aranžmanu. Jedna od najvećih prednosti izvoza preko posrednika jeste ta što posrednici imaju prijeko potrebna znanja o stranom tržištu. Zahvaljujući indirektnom izvozu, organizacijama je omogućeno da izbjegniju direktne trgovinske troškove ulaska na međunarodna tržišta. Izvoznici često pomažu svojim klijentima da uštede, tako što im pomažu u traženju novih kupaca i praćenju izvršenja ugovora (Fernandez-Olmos, D'íez-Vial, 2014).
 - Franchising - Koncept kojim se neovisni entiteti upuštaju u međusobnu saradnju, u sklopu koje davatelj franchisinga (kao organizator sistema) prenosi na primaoca franchisinga, u zamjenu za odgovarajuću naknadu, recept za određenu poslovnu aktivnost. Odnosi između tih entiteta zasnivaju se na ugovoru i vode ka stvaranju franchising mreže, koja predstavlja odnos pravnih subjekata, koji su pravno neovisni i sa aspekta vlasništva i sa aspekta finansija, a koji su istovremeno homogeni na tržištu (Grzelak, Matejun, 2013).
 - Licenca - jedna veoma široko rasprostranjenu strategiju na tržištu. Primjenjuje se u skoro svim industrijskim granama (od kompanija koje se bave softverom (Välimäki i Oksanen, 2002), do onih koje se bave trgovinom nekretnina, od proizvodnih (Tece, 2010) do uslužnih preduzeća (The business license handbook, 2005)).
 - Zajednička ulaganja su oblik zajedničke (udružene) strategije gdje firme stvaraju savez, u kojem kombiniraju svoje resurse i mogućnosti (Aurora i Teixeira, 2012). Osnovni cilj ove strategije je uspostaviti jaču konkurentsku poziciju. Kompanije mogu umanjiti negativne efekte konkurenata gradeći veće prepreke ulasku u granu kroz spajanje finansijskih sredstava, resurse, istraživanje i razvoj, proizvodnju i kanale distribucije (Channon, Sammut-Bonnici, 2017). „Zajedničko ulaganje“ pokazuje zajedničke investicije u kojima dvije ili više osoba, bilo legalno ili prirodno, udružuju svoj rad i resurse kako bi se postigli zajednički cilj, te podijelili dobit i snosili gubitak na način na koji je to ugovorom predviđeno (Gijić, Dimitrijević, 2015).
 - Greenfield investicije predstavljaju najpoželjniji oblik ulaganja jer stvaraju novi proizvodni kapacitet i posljedično tome nova radna mjesta, omogućuju prijenos tehnologije i znanja, a mogu voditi i stvaranju povezanosti s globalnim tržištem budući da je inozemni ulagač obično neka multinacionalna kompanija (Bencerović, 2019).
 - Brownfield investicije - Ovaj oblik investicija predstavlja strategiju ulaska na strano tržište koje podrazumjeva spajanje sa nekim preduzećem ili kupovinu postojećeg objekta (Bayar, 2017).
 - Ugovorena proizvodnja u inostranstvu - Prema strategiji ugovorene proizvodnje proizvodi se mogu realizirati samo u zemlji sa čijim je preduzećem zaključen ugovor o proizvodnji ali često i u trećim zemljama (Hlušková, Sasikova, 2013).
 - Staretrgija ugovorene prodaje u inostranstvu je posljednja strategija ulaska tržišta koja će biti analizirana u ovom dijelu. Riječ je o strategiji koja se, kao i prethodno navedene strategije, zasniva na ugovoru. Ugovor na kojem počiva ova strategija naziva se Ugovor o prodaji robe na međunarodnom tržištu.

REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Definiranje uzorka istraživanja

Unutar uzorka istraživanja nalaze se 24

kompanije. Osnovni kriteriji uzorkovanja bili su:

- Sve kompanije u uzorku su izvozno orijentirane;
- Sve kompanija u uzorku se nalaze u BiH i imaju sjedište u BiH.

Na osnovu parametara istraživačkog procesa, ustanovljeno je da li se radi o adhokratskim (inovativnim) organizacijama, u skladu sa postavkama Henry – a Mintzberga.

Osnovne postavke istraživanja

Kroz rad se pokušava ispitati koliko i u kojoj mjeri adhokratske organizacije postižu uspjeh na stranom tržištu. Metode istraživanja su: analiza, sinteza, indukcija, dedukcija, komparativna i statistička metoda. Uzorak istraživanja uključuje 25 adhokratskih organizacija, koje su iz BiH i koje su izvozno orijentirane. Na bazi prikupljenih informacija u istraživačkom postupku, došlo se do relevantnih podataka. Najveći izazov istraživanja bio je detektovati adhokratsku organizaciju kao takvu, prema Mintzbergovim postavkama, što je inicijalni zadatak istraživača. Potom, moglo se pristupiti obradi podataka, i donijeti relevantne zaključke.

Osnovna hipoteza istraživanja glasi: „Najčešća strategija internacionalizacije kod adhokratskih organizacija iz Bosne i Hercegovine je Brownfield.“

Pomoćna hipoteza br. 1. istraživanja glasi: „Najveći motiv internacionalizacije adhokratskih organizacija iz BiH jeste želja za profitom.“

Pomoćna hipoteza br. 2. istraživanja glasi: „Varijable organizacijskog konteksta koje opredjeljuju adhokratske organizacije imaju utjecaj na izbor strategije internacionalizacije.“

Prezentacija rezultata istraživanja

Od ukupnog broja ispitanika, njih 20 se nalazi u ulozi menadžera, dok se u 4 slučaja radi o vlasnicima kompanija. Najmanja

adhokratska organizacija imala je 14 uposlenika, dok je najveća imala 200. Analizirane adhokratske organizacije u prosjeku postoje 25 godina. Najviše uposlenika ima minimalno završen I ciklus studija. Čak 45,8% analiziranih adhokratskih organizacija izvozi na tržište Evropske Unije.

Empirijskim istraživanjem potvrđene su osnovne postavke teorije Henry – a Mintzberga, a to su: okruženje adhokratske organizacije je kompleksno i dinamično, a moć je u ekspertima. Riječ je malim i mladim organizacijama, čija je osnovna strategija diferencijacija. Osnova tehnološkog razvoja ovih organizacija je mikroprocesor, a osnovni element njihove tehnostrukture je osoblje podrške. Baza ove organizacije je inovacija. Sve analizirane organizacije su iz BiH, te su izvozno orijentirane. Nakon što su zadovoljene osnovne postavke procesa uzorkovanja, može se zaključiti da je uzorak relevantan, te je kao takav polazna osnova za dalju analizu u istraživačkom procesu. Prije svega, prikazati će se analizirani motivi internacionalizacije kod adhokratskih organizacija (Tabela 1).

Na osnovu podataka iz tabele, može se vidjeti koji su to najčešći motivi za izvozne aktivnosti za adhokratske organizacije. Kao što se može vidjeti, ovaj tip konfiguracija se odlučuje za izvozne aktivnosti najčešće iz četiri sljedeća razloga:

- zbog želje za većim prihodom;
- zbog rasta i razvoja preduzeća;
- zato što predzetnik želi da se dokaže na stranom tržištu i
- zbog veće mogućnosti za inovacije na stranom tržištu.

U najmanje slučajeva se odlučuje za izvozne aktivnosti zbog toga što želi da uposli veći broj radnika. Na pitanje koje se odnosi na strategije internacionalizacije, gdje su bile ponuđene sve prethodne strategije (direktan izvoz, indirektan izvoz, franchising, licenca, greenfield, brownfield, ugovorena prodaja u inostranstvu, ugovorena proizvodnja u inostranstvu), rezultati zabilježeni na uzorku adhokratskih organizacija su predstavljeni u nastavku rada (Tabela 2).

Tabela 1. Motivi za izvozne aktivnosti kod adhokratskih organizacija

		Motiv izvoza Veći prihod	Motiv izvoza Razvoj i rast preduzeća	Motiv izvoza Bolja iskorištenost proizvodnih kapaciteta	Motiv izvoza Zapošljavanje većeg broja radnika	Motiv izvoza Preduzeće ima odlične marketinške sposobnosti i može ih iskoristiti na stranom tržištu	Motiv izvoza Preduzetnik želi da se dokaže na stranom tržištu	Motiv izvoza Na stranom tržištu je veća mogućnost inovacije proizvoda	Motiv izvoza Domaće tržište je zasićeno	Motiv izvoza Poslovati na stranom tržištu je bolje nego na domaćem
N	Broj odgovora	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Nedostaje odgovor	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aritmetička sredina		4.8000	4.6000	2.9200	2.8400	3.2400	4.4800	4.4800	2.9200	3.9600

Izvor: Autor rada

Tabela 2. Adhokratske organizacije – Strategije internacionalizacije

		N	Procenat
Strategije internacionalizacije	Direktna ulaganja Brownfield	17	66.7%
	Direktna ulaganja Greenfield	8	33.3%
	Nedostaje	1	
Total		26	

Izvor: Autor rada

Istraživanjem je utvrđeno da je 66,7% adhokratskih organizacija koje preferiraju direktna ulaganja (Brownfield) kao strategiju internacionalizacije, dok 33,3% njih preferira Greenfield investicije. U nastavku će se prikazati koji to faktor najviše opredjeljuje ovakav izbor strategije internacionalizacije (Tabela 3).

Tabela 3. Adhokratske organizacije - Likelihood Ratio Tests

Effect	Model Fitting Criteria			Likelihood Ratio Tests		
	AIC of Reduced Model	BIC of Reduced Model	-2 Log Likelihood of Reduced Model	Chi-Square	df	Sig.
Intercept	6.000	3.296	.000a	.000	0	.245
Broj uposlenika	6.000	3.296	.000a	.000	0	.007
Broj godina postojanja	6.000	3.296	.000a	.000	0	.006
Pregovaračka moć interesnih skupina	6.000	3.296	.000a	.000	0	.019
Vaše okruženje	6.000	3.296	.000a	.000	0	.003
Generička strategija	6.000	3.296	.000a	.000	0	.013
Tehnologija	6.000	3.296	.000a	.000	0	.002
Konkurencija na stranom tržištu	6.000	3.296	.000a	.000	0	1.000

Izvor: Autor rada

Prethodna tabela pokazuje koji od kriterija izbora konfiguracije ima najveći utjecaj na izbor strategije internacionalizacije kod adhokratskih konfiguracija. Dakle, najveću vrijednost u kategoriji Sig ima Kontrolna varijabla: Konkurencija na stranom tržištu. Ova varijabla nema statističku značajnost prilikom izbora strategije internacionalizacije kod adhokratskih kompanija. Sa druge strane, najznačajnije odrednice konfiguracije koje imaju utjecaj na izbor strategije internacionalizacije

(rangirano od najvažnije ka najmanje važnoj) su: Tehnologija, Okruženje, Starost kompanije, Veličina kompanije, Generička strategija i Pregovaračka moć interesnih skupina. Drugim riječima, kod adhokratskih konfiguracija sve varijable klasične Mintzbergove postavke imaju utjecaj na izbor strategije internacionalizacije. Konkurencija na stranom tržištu, kao kontrolna varijabla nije statistički značajna. Osnovni ekonomski pokazatelji su prikazani u Tabeli 4.

Tabela 4. Analiza osnovnih ekonomskih pokazatelja – Adhokratske organizacije

Pokazatelj	Da	Ne
Rast prihoda u proteklih 5 godina	89%	11%
Rast prihoda na stranom tržištu u proteklih 5 godina	89%	11%
Rast profita u proteklih 5 godina	89%	11%
Rast tržišne vrijednosti kompanije u proteklih 5 godina	89%	11%
Rast broja uposlenih u proteklih 5 godina	89%	11%

Izvor: Autor rada

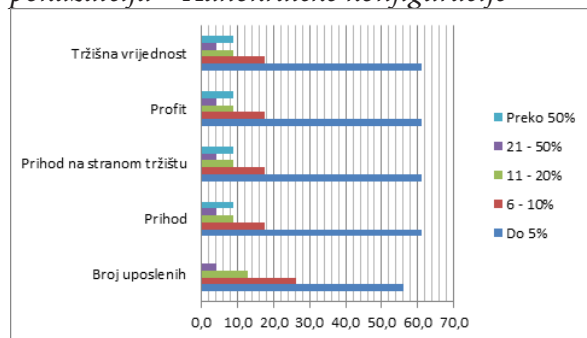
Istraživanjem je utvrđeno da kod svih adhokratskih organizacija u uzorku, rast prihoda, profita i svih ostalih ekonomskih pokazatelja je bio u omjeru 89% Da i 11% Ne. U narednom grafikonu će se vidjeti koliki je bio iznos tog povećanja kod kompanija koje su afirmativno odgovorile na prethodno pitanje.

jednak rast. Kod ovih kompanija prisutan je, dakle, najmanji porast broja uposlenih, ili drugim riječima, prihodi i profit rasli su brže od rasta broja uposlenih.

DISKUSIJA

Na bazi unaprijed postavljenih kriterija proces istraživanja, donešeni su određeni zaključci. Ono što je evidentno jeste to da je proces uzorkovanja, kao najzahtjevniji dio izrade rada, zadovoljen, te da je uzorak relevantan. Isti se sastoji od 25 kompanija koje su, prema postavkama teorije Henry – a Mintzberga, adhokratskog usmjerenja, odnosno, definiranjem varijabli organizacijskog konteksta (okruženje, moć, starost i veličina, strategija, tehnički sistem/ tehnologija) može se utvrditi da je riječ o adhokratskim organizacijama. Unutar uzorka se, dakle, nalazi 25 kompanija, a odgovore o tim kompanijama su najčešće davali menadžeri i vlasnici tih kompanija. Riječ je o organizacijama koje su veoma raznolike, tako da se i broj ispitanika od najmanje (14) do najveće (200) značajno

Grafikon 1. Prikaz rasta ekonomskih pokazatelja – Adhokratske konfiguracije



Izvor: Autor rada

Kada su adhokratske organizacije u pitanju, rezultati istraživanja ukazuju na to da je jedino razlika u porastu u proteklih 5 godina u broju uposlenih, ostale stavke bilježe

razlikuje. Ipak, značajno je naglasiti da je riječ o organizacijama koje upošljavaju visokoobrazovane kadrove, te da u većini ovih organizacija uposlenici imaju završen minimalni I ciklus studija.

Na bazi rezultata istraživanja može se zaključiti da najveći broj organizacija ovog tipa preferira Brownfield kao strategiju internacionalizacije. Ova strategija podrazumjeva spajanje organizacije sa nekom drugom organizacijom na stranom tržištu. U čak 66% slučajeva ova strategija se pokazala kao najbolja i najefikasnija za bosnskohercegovačke adhokratske organizacije. Prethodno navedeno ide u prilog generalnoj hipotezi, koja je dakle, potvrđena.

Značajno je navesti i to da motivi internacionalizacije mogu biti različiti, ali kod adhokratskih organizacija iz BiH najvažniji motiv internacionalizacije je želja za većim profitom. Potom slijede neki drugi, no ipak, manje važni razlozi internacionalizacije, dok je profit na prvom mjestu. Ovim je potvrđena prva početna hipoteza.

Također, kroz rad se moglo potvrditi i to da osnovne, bazične varijable organizacijskog konteksta, prema postavci teorije Henry – a Mintzberga imaju utjecaj na odabir strategije internacionalizacije kod adhokratskih organizacija iz BiH. Dakle, varijable kao što su: okruženje, moć, starost i veličina, strategija i tehnički sistem/tehnologija imaju utjecaj na proces internacionalizacije.

ZAKLJUČAK

U finalnom dijelu rada prikazati će se određena zaključna razmatranja. Kroz rad se pokušao dati osvrt na adhokratke organizacije u Bosni i Hercegovini i njihove internacionalne aktivnosti. Prikazano je empirijsko istraživanje na uzorku od 25 kompanija adhokratskog usmjerenja prema kriterijima organizacijskog konteksta Henry – a Mintzberga. Na bazi odgovora ispitanika doneseni su relevantni zaključci. Prije svega, može se zaključiti da sama organizacijska konfiguracija ima utjecaj na

opredjeljenje strategije internacionalizacije, Utvrđeno je da adhokratske organizacije iz Bosne i Hercegovine najčešće preferiraju brownfield strategiju izvoza. Iako su još neke vrste i oblici internacionalizacije prisutni, brownfield oblik internacionalizacije je dominantan oblik kod ovog tipa organizacija. Želja za profitom je inicijalni motiv internacionalizacije adhokratskih organizacija, a varijable organizacijskog konteksta u velikoj mjeri opredjeljuju internacionalizaciju. Na bazi prethodno navedenog zaključuje se da teorija o organizacijskim konfiguracijama koju je osmislio Henry Mintzberg i u današnjem vremenu ima jako veliku korist i primjenu te se može koristiti u kontekstu internacionalizacije ali i u mnogim drugim oblastima.

LITERATURA

- [1] Aurora, A. C.; Teixeira, M. 2012. Entry mode choices of multinational companies (MNCs) and host countries' corruption: A review. *African Journal of Business Management*, Vol. 6(1).
- [2] Bayar Y., 2017. Greenfield and Brownfield Investments and Economic Growth: Evidence from Central and Eastern European Union Countries. *Naše gospodarstvo*, Vol. 63., No. 3.
- [3] Bencerović D. 2019. Analiza brownfield investicija na primjeru preuzimanja INA Grupe od strane MOL-a. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
- [4] Brkić G. 2015. Izvoz roba i usluga: Od odluke do isporuke, Vanjskotrgovinska/Spoljnotrgovinska komora Bosne i Hercegovine, Sarajevo.
- [5] Channon D., Sammut-Bonnici T. 2017. Joint ventures. *Wiley Encyclopedia of Management* Vol 9.
- [6] Desveaux J. 2015. Adhocracy. *Social science*, Britanica.
- [7] Fernandez-Olmos M., D'iez-Vial I. 2014. The Direct or Indirect Exporting Decision in Agri-food Firms. *Agribusiness*, Vol. 30 (2).

- [8] Gijić N., Dimitrijević O. 2015. Characteristics of joint investment In global business. *Ekonomika*, Vol. 61.
- [9] Grzelak, K., Matejun, M. 2013. Franchising as a Concept of Entrepreneurship Development in the SME Sector”, *Modern Entrepreneurship in Business Practice: Selected Issues*, Lodz: LodzUniversity of Technology Press.
- [10] Harney B. 2016. *Adhocracy*. Wiley Encyclopedia of Management.
- [11] Hlušková T., Sasikova M., The role of clusters and joint marketing alliances in facilitation of the foreign market entry, The changing economic landscape: issues, implicatins and policy options, Vol.Special issue, No.1, 2013.
- [12] Khurosani A. 2013. *Adhocracy Culture Support and Leader’s Working Creativity*. *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 3, No. 4.
- [13] Mintzberg H. 1980. Structure in 5’s: A synthesis of the research on organization design, *Management science*, Vol. 26., No. 3.
- [14] Mintzberg H. 1984. Power and Organization Life Cycles. *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2.
- [15] Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organisations*. Prentice Hall.
- [16] Perkov N., Gregurić-Bajza M. 2018. Strateški menadžment u uvjetima globalizacije poslovanja”, *Zbornik sveučilišta Libertas*, 3.
- [17] Stoian, M.; Rialp, J.; Dimitratos, P. 2016. SME Networks and International Performance: Unveiling the Significance of Foreign Market Entry Mode. *Journal of Small Business management*, 12.
- [18] Šunje A.; Pašić M.; Karić E. 2010. Operational adhocracy as basic organizational configuration–case “Sumaprojekt” Sarajevo. Sarejevo Graduate School Research Department.
- [19] Tece D. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* 43.
- [20] *The business license handbook*, BizFilings, 2005.
- [21] Välimäki M., Oksanen V. 2002. Evaluation of open source licensing models for a company developing mass market software. *Research Paper*, Aalto University.