

## KOMPLEKSNOST UTICAJA OSNOVNIH RUKOVODNIH MODELA NA DUGOROČNU POSLOVNU USPJEŠNOST BOSANSKO-HERCEGOVAČKIH PREDUZEĆA

THE COMPLEXITY OF THE INFLUENCE OF THE BASIC MANAGE-  
MENT MODELS ON THE LONG-TERM BUSINESS SUCCESS OF COM-  
PANIES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Samir Smailbegović\*

### SAŽETAK

Kako u bosansko-hercegovačkoj, tako i u svjetskoj literaturi, pojedini modeli rukovođenja i njihov doprinos poslovnoj uspješnosti, bivaju različito tumačeni i vrednovani. S jedne strane, veliki je broj autora-zagovornika marketinških teorija i marketinške prakse kao vida upravljanja preduzećem koje imaju odlučujuću ulogu u ostvarenju dugoročnog poslovnog uspjeha. S druge strane, postoje kritičari ovakvog stava, koji opovrgavaju marketing koncept kao odlučujući u važnosti za postizanje dugoročnog poslovnog uspjeha, te tu važnost pripisuju nekim drugim pristupima upravljanju preduzećem.

Cilj ovog rada je da se na osnovu teorijskih i empirijskih istraživanja utvrdi koji rukovodni model ima najveću zastupljenost u poslovanju bosansko-hercegovačkih preduzeća, te da se utvrdi koji pristup rukovođenju ima najpovoljniji uticaj na poslovnu uspješnost preduzeća. U radu je tretirano pet, može se slobodno reći, osnovnih pristupa rukovođenju.

Sagledavanje dobijenih rezultata istraživanja u ovom radu doprinosi boljem i bržem shvatanju kojem rukovodnom modelu (ili kombinaciji modela, pristupa) treba dati odlučujući značaj u poslovanju.

**Ključne riječi:** *menadžment, preduzetništvo, poslovna uspješnost, BiH*

**Keywords:** *management, entrepreneurship, business success, Bosnia and Herzegovina*

### ABSTRACT

As in Bosnian-Herzegovinian, as well as in world literature, individual management models and their contribution to business success are differently interpreted and evaluated. On the one hand, there are a large number of authors-advocates of marketing theories and marketing practices as a form of corporate governance that play a decisive role in achieving long-term business success. On the other hand, there are critics of this attitude, who deny the marketing concept as decisive in the importance of achieving long-term business success, and attribute this importance to some other approaches to corporate governance.

The aim of this paper is to determine, on the basis of theoretical and empirical research, which leadership model has the highest representation in the operations of companies in Bosnia and Herzegovina, and to determine which approach to management has the most favorable influence on the business success of the company. In this work, it can be freely stated, that five basic approaches to management were treated.

Examining the obtained research results in this paper contributes to a better and faster understanding of which management model (or combination of models, approaches) should be given decisive importance in business.

---

\* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

## UVOD

Preduzeća u Bosni i Hercegovini danas stoje pred izazovom stalnih i turbulentnih promjena u svom poslovnom okruženju: globalizacija, otvorenost tržišta, pojava novih konkurenata i supstituta, državne neregulativne itd. Da bi se obezbijedilo dugoročno uspješno poslovanje, preduzeća moraju da predviđaju i reaguju na ove promjene. Za potrebe ovog rada analizirano je pet različitih rukovodnih pristupa, a sve u nastojanju da se utvrdi koji rukovodni model je najčešće zastupljen u upravljanju bosansko-hercegovačkim preduzećima, te koji od ovih pet modela u konačnici ima najpovoljniji uticaj na dugoročnu poslovnu uspješnost.

Analizirano je pet rukovodnih modela: model rukovođenja orijentisan na tržište, model rukovođenja orijentisan na proizvodnju i troškove, model rukovođenja orijentisan na tehnologiju i inovacije, model

rukovođenja orijentisan na uposlenike i model rukovođenja orijentisan na okolinu i društvo. Predmet istraživanja su bosansko-hercegovačka preduzeća, uz uslov da se na tržištu nalaze najmanje pet godina i da spadaju u grupu srednjih i velikih preduzeća.<sup>1</sup>

## EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Kada se govori o metodološkim aspektima empirijskog istraživanja misli se na dvije, uglavnom, osnovne komponente: prvo, metodologija se bavi pretpostavkama koje su zasnovane na pravilima ispravnog mišljenja, a do čega se dolazi istraživanjem, i drugo, potrebni su realni objekti koji se istražuju (koji su predmet istraživanja). U ovom slučaju, realni objekti su bosansko-hercegovačka preduzeća, a predmet istraživanja je primjena različitih rukovodnih pristupa kao determinante uspješnosti poslovanja.

Ukupan broj preduzeća, poštujući zadane kriterije, obrađenih u ovom radu iznosi 56.

Tabela 1: Struktura i veličina preduzeća obuhvaćenih anketiranjem

	BROJ	%	VELIKA	SREDNJA
PROIZVODNA	24	42,8	11	13
USLUŽNA	16	28,6	4	12
TRGOVINSKA	16	28,6	6	10
UKUPNO	56	100,0	21	35

Izvor: kalkulacije autora

Kao što se u istraživanju i nastojalo, najveći broj ispitanika u preduzećima čine menadžeri (18 ili 32,1 %) i direktori (13 ili 23,2 %), što za ove dvije kategorije ispitanika čini zbirni procenat od 55,3 %. To je važno s obzirom na činjenicu da upravo ove dvije kategorije ispitanika imaju najveći i najobuhvatniji uvid u poslovanje preduzeća.

Prema nivou obrazovanja ispitanika njih čak 98,2 % su ili doktori nauka (4 ispitanika), ili 15 ispitanika su magistri nauka, ili njih 36 ima visoku stručnu spremu: ukupno 55 ispitanika (od 56 anketiranih).

Kao pokazatelj uspješnosti poslovanja anketiranih preduzeća koristio se podatak o ukupnom prometu i broju zaposlenih u preduzeću i to poredeći zadnju poslovnu

godinu sa poslovanjem, tj. istim podacima od prije tri godine.

<sup>1</sup> Klasifikacija preduzeća je izvršena prema slijedećim kriterijima: srednja 50-249 zaposlenih i/ili 20-100 miliona KM ukupnog prihoda; velika 250 i više zaposlenih i/ili 100 miliona KM i više ukupnog prihoda

Tabela 2: Ukupan promet i broj zaposlenih u preduzećima danas i prije 3 godine

	Broj preduzeća	Σ promet u zadnjoj godini (u 000)	Σ promet prije 3 godine (u 000)	Broj zaposl. danas	Broj zaposl. prije 3 godine	Ø broj zaposl. danas	Ø broj zaposl. prije 3 godine
<b>trgovina</b>	16	3.469.444 54%	2.605.450 51%	4.220	3.434	264	215
<b>usluge</b>	16	379.770 6%	465.680 9%	2.978	3.720	186	232
<b>proizvodnja</b>	24	2.584.450 40%	2.072.584 40%	12.673	12.297	528	512
<b>UKUPNO</b>	<b>56</b>	<b>6.433.664</b> <b>100%</b>	<b>5.143.714</b> <b>100%</b>	<b>19.871</b>	<b>19.451</b>	<b>355</b>	<b>347</b>
promet po zaposlenom	trgovina	822	759				
	usluge	127	125				
	proizvod.	204	169				
	<b>UKUPNO</b>	<b>324</b>	<b>264</b>				

Izvor: kalkulacije autora

Iz podataka u tabeli može se uočiti porast ukupnog prometa posmatrajući svih 56 anketiranih preduzeća u zadnje tri poslovne godine od 25%. Istovremeno je došlo i do porasta broja zaposlenih od 2%, te je tako i promet po zaposlenom imao rast od 23%. Generalno se može zaključiti da 56 anketiranih preduzeća ostvaruje bolje poslovne rezultate mjereno navedenim pokazateljima danas u poređenju sa periodom od prije 3 godine. Interesantno je viđenje uspješnosti poslovanja s pozicije samih preduzeća:

Tabela 3: Vlastita ocjena uspješnosti poslovanja u zadnje 3 godine

	Frekvencija	Procenat %	Validni procenat	Kumulativni procenat
bolje	44	78,6	78,6	78,6
lošije	4	7,1	7,1	85,7
isto	8	14,3	14,3	100,0
UKUPNO	56	100,0	100,0	

Izvor: kalkulacije autora

Prethodna tabela potvrđuje pozitivan trend u poslovanju anketiranih preduzeća izražen kroz pokazatelje ukupnog prometa i broja zaposlenih: više od  $\frac{3}{4}$  anketiranih preduzeća smatra da im se poslovanje poboljšalo u zadnje 3 godine. 8 preduzeća smatra da u njihovom poslovanju nije došlo ni do poboljšanja niti pogoršanja rezultata poslovanja, a samo 4 preduzeća smatraju da im se poslovanje u zadnje 3 godine pogoršalo.

#### ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Traženje odgovora na pitanje: šta doprinosi uspješnosti poslovanja anketiranih preduzeća (tj. koji je to rukovodni pristup koji se u poslovanju primjenjuje), nalazi se u sagledavanju odgovora iz anketnog upitnika vezanih za poslovnu filozofiju preduzeća, ciljeve poslovanja, poslovne strategije, analize podataka o istraživanju tržišta, organizacije poslovanja i odlučivanja i u praćenju konkurencije.

## **ANALIZA POSLOVNE FILOZOFIJE PREDUZEĆA**

Analiza poslovne filozofije preduzeća vršena je kroz sumiranje odgovora na ukupno 13 pitanja iz ove oblasti. Kao najčešće korištena poslovna filozofija u poslovanju ovih 56 anketiranih preduzeća izdvaja se filozofija poslovanja po kojoj se preduzeća smatraju onima koji su u svome poslovanju posebno orijentisani na kupca, tj. na shvatanje i ispunjavanje njegovih želja i potreba: ova poslovna filozofija je dobila prosječnu ocjenu od 4,73. Na drugom mjestu je poslovna filozofija koja posebnu važnost daje pozitivnom imidžu preduzeća sa prosječnom ocjenom od 4,71, a na trećem mjestu nalazi se poslovna filozofija po kojoj se preduzeća trude da budu dio rješenja društvenih problema sa prosječnom ocjenom od 4,50. Ovo su prva tri mjesta izbora poslovnih filozofija koja su zastupljena kod preduzeća.

## **ANALIZA CILJEVA PREDUZEĆA**

U ovom dijelu tražio se odgovor na pitanje: kojim ciljevima u svome poslovanju teže anketirana preduzeća? Ukupno 19 pitanja iz ove oblasti bila su podijeljena u dvije grupe: u prvoj grupi anketirani su davali odgovore o značaju pojedinih poslovnih ciljeva za njihova preduzeća, a u drugoj grupi su davali odgovore o tome koliko su preduzeća uspjela u ostvarenju pojedinih poslovnih ciljeva.

Tako se došlo do saznanja da za 56 anketiranih preduzeća po značaju od 19 ponuđenih ciljeva poslovanja na prvom mjestu se nalazi cilj poslovanja zadovoljstvo kupaca (sa prosječnom ocjenom od 4,82), na drugom kvalitet ponude (sa prosječnom ocjenom od 4,80) i na trećem mjestu nalazi se odanost kupcima (4,68). Osim značaja ciljeva poslovanja preduzeća su se izjasnila i o tome kakvo je bilo ostvarenje ovih ciljeva u svakodnevnoj praksi. Na prvom mjestu po uspješnosti ostvarenja željenih ciljeva poslovanja nalazi se zadovoljstvo kupaca sa prosječnom ocjenom od 4,52, na drugom mjestu je odanost kupcima (sa prosječnom

ocjenom od također 4,52) i na trećem se nalazi osiguranje postojanja preduzeća (sa identičnom prosječnom ocjenom od 4,52). Kada poredimo značaj ciljeva poslovanja za anketirana preduzeća sa njihovim ostvarenjem, dolazimo do zaključka da se dva poslovna cilja podudaraju u svome značaju i u svome ostvarenju, a to su zadovoljstvo kupaca i odanost kupcima: oba ova cilja poslovanja se nalaze na prva 3 mjesta kako po njihovom značaju za anketirana preduzeća, tako i po njihovom ostvarenju u praksi.

## **ANALIZA STRATEGIJE PREDUZEĆA**

U ovom dijelu se analiziralo pomoću kojih to strategija preduzeća žele da ostvare svoju poslovnu filozofiju i zacrtane ciljeve svoga poslovanja. Preduzećima je u anketnom upitniku data mogućnost da se opredijele između 12 ponuđenih strategija poslovanja, tj. da izaberu koja od njih je strategija koju preduzeća koriste u svome poslovanju. Tako se došlo do podatka da 56 anketiranih preduzeća na prvo mjesto sa prosječnom ocjenom od 4,71 stavljaju strategiju kvaliteta, na drugom mjestu po važnosti nalazi se strategija stvaranja konkurentske prednosti (kroz npr. odnos cijena/kvalitet, brzina opskrbe tržišta, itd.) sa prosječnom ocjenom od 4,55, a na trećem mjestu je strategija diferenciranosti u odnosu na konkurenciju sa ocjenom od 4,50.

## **ANALIZA PODATAKA O ISTRAŽIVANJU TRŽIŠTA**

U ovom dijelu anketnog upitnika pokušalo se doći do informacije o tome koliko važnost za anketirana preduzeća ima praćenje promjena u tržišnoj okolini i koliko anketirana preduzeća vrše istraživanje tržišta, a što bi trebalo da predstavlja osnovu za donošenje odluka vezanih za izbor poslovne filozofije, te realizacije zacrtanih ciljeva, a sve pomoću odgovarajućih poslovnih strategija. Analizirano je 8 različitih što aktivnosti na prikupljanju tržišnih informacija, do osnovnih elemenata marketinga (4P) i

njihove važnosti za uspješnost poslovanja.

Najveću prosječnu ocjenu od 4,95 anketirana preduzeća su dala kvalitetu proizvoda/usluge kao komponenti od važnosti za uspješnost poslovanja. Na drugo i treće mjesto sa istom prosječnom ocjenom od 4,61 preduzeća su stavila cijenu kao komponentu koja je važna za uspješnost poslovanja i uspostavljanje asortimana proizvoda/usluga kroz uključivanja potrošača i uvažavanje njihovih očekivanja.

### ORGANIZACIJA POSLOVANJA I ODLUČIVANJA

U ovom dijelu anketnog upitnika željelo se spoznati kako i na koji način se donose važne odluke u preduzećima, te na kojoj ljestvici važnosti u organizacionoj strukturi preduzeća prilikom donošenja odluka se nalaze pojedini sektori i njihovi rukovodioci: Vidimo da je prodajno odjeljenje kod anketiranih preduzeća ono odjeljenje koje ima najveći uticaja na donošenje važnih odluka, a slijede ga odjeljenje za marketing i odjeljenje za finansije i računovodstvo.

Tabela 4: Uticaj pojedinih odjeljenja na donošenje važnih odluka u preduzeća

ODJELJENJE	RANG	PROSJ. OCJENA
PRODAJA	1	4,59
MARKETING	2	4,14
FINANSIJE I RAČUNOVODSTVO	3	3,96
NABAVA	4	3,77
ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ	5	3,75
PROIZVODNJA	5	3,75

Izvor: kalkulacije autora

### SUMIRANJE DOBIJENIH REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Sumirajući podatke dobijene odgovorima anketiranih preduzeća, a koji su se odnosili na poslovnu filozofiju preduzeća, ciljeve preduzeća po značaju i po ostvarenju, podatke o strategijama preduzeća i o istraživanju tržišta, kao i o organizaciji poslovanja i odlučivanja, došlo se do slijedećeg:

Tabela 5: Zbirni pregled dobijenih rezultata anketiranja

POSLOVNI SEGMENT	RANG	REZULTAT	OCJENA
POSLOVNA FILOZOFIJA PREDUZEĆA	1	Orijentisanost na kupca	4,73
	2	Pozitivan imidž preduzeća	4,71
	3	Preduzeće kao rješenje društ. problema	4,50
CILJEVI PREDUZEĆA (ZNAČAJ)	1	Zadovoljstvo kupaca	4,82
	2	Kvalitet ponude	4,80
	3	Odanost kupcima	4,68
CILJEVI PREDUZEĆA (OSTVARENJE)	1	Zadovoljstvo kupaca	4,52
	1	Odanost kupcima	4,52
	1	Osiguranje postojanja preduzeća	4,52
STRATEGIJE PREDUZEĆA	1	Strategija kvaliteta	4,71
	2	Stvaranje konkurentske prednosti	4,55
	3	Diferenc. u odnosu na konkurenciju	4,50
ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA	1	Kvalitet proizvoda/usluge	4,95
	2	Cijena	4,61
	2	Uključivanje potrošača u uspostavljanje Asortimana proizvoda/usluga	4,61
ORGANIZACIJA POSLOVANJA I ODLUČIVANJA	1	Prodaja	4,59
	2	Marketing	4,14
	3	Finansije i računovodstvo	3,96

Izvor: kalkulacije autora

Sumiranjem rezultata istraživanja, a što je vidljivo u prethodnoj tabeli, na osnovu anketiranja 56 b-h preduzeća, došlo se do određenih zaključaka. Posmatrajući ovih 5, slobodno se može reći, osnovnih segmenata koji karakterišu poslovanje jednog preduzeća i ocrtavaju rukovodni stil koji je u njihovom poslovanju zastupljen, kombinacijom i fuzioniranjem datih odgovora, postaje jasno koje pojedinačne pristupe rukovođenju preferiraju anketirana preduzeća. Treba napomenuti da u praksi ne postoji jedan univerzalni rukovodni pristup koji bi se mogao primijeniti u poslovanju: svako preduzeće je unikat za sebe, pa tako i njegov rukovodni pristup. U praksi je česta i situacija u kojoj preduzeća u svome poslovanju praktikuju dva ili čak više rukovodnih pristupa istovremeno, a gdje jedan rukovodni pristup može, ali i ne mora, biti dominantan.

## DISKUSIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Posmatrajući tabelu broj 2 u ovom radu zaključili smo da 56 posmatranih preduzeća generalno pokazuju bolje poslovanje u zadnje 3 godine, a prateći parameter

ukupnog prometa (ukupan rast od 25%) te broja zaposlenih (rast od 2%), što je dovelo do rasta prometa po zaposlenom od 23%. Iz tabele broj 3 vidimo da 75% od ovih 56 anketiranih preduzeća i sami smatraju da im se poslovanje u zadnje 3 godine poboljšalo. Iz ovoga se može zaključiti da su rukovodni pristupi koji su praktikovani u poslovanju ovih preduzeća doveli do poboljšanja poslovne uspješnosti istih. Treba napomenuti da se ovdje ne ulazi u analizu mogućnosti da li bi to poslovanje bilo još i uspješnije da su se koristili neki eventualno drugi rukovodni pristupi: analizira se zatečena situacija.

Ispunjen je cilj ovog rada da se na empirijskoj osnovi utvrdi koji od 5 posmatranih rukovodnih pristupa u značajnoj mjeri doprinosi poslovnoj uspješnosti. Nedvojbeno je da su poslovni rezultati jednog preduzeća u direktnoj ovisnosti od načina njegovim rukovođenjem, kao i da pojedinačni pristupi rukovođenju različitim intenzitetom doprinose poslovnoj uspješnosti preduzeća. Za potrebe ovog rada korišten je IBM SPSS Statistics 21 operativni program (Statistical Package for the Social Science), a konstrukti i indikatori koji su primijenjeni, dati su u slijedećoj tabeli:

Tabela 6: Značaj konstrukata i indikatora u modelu strukturnih jednačina

Konstrukat	Indikator	Značaj indikatora
Tržišno orijentisano rukovođenje = Z1	X1	Orijentisanost na prodaju – pitanje 17 J
	X2	Orijentisanost na kupca – pitanje 17 L
	X3	Zadovoljstvo kupaca (značaj) – pitanje 18 I
Orijentisanost na proizvodnju, troškove i finansije	X6	Perfekcioniranje proizvodnog procesa – pitanje 17 I
	X7	Rast produktivnosti (značaj) – pitanje 18 F
	X8	Smanjenje troškova (značaj) – pitanje 18 S
Rukovođenje tehnologijom i inovacijama	X9	Tehnološka orijentisanost – pitanje 17 M
	X10	Vođstvo u tehnologiji – pitanje 19 D
Orijentisanost na uposlenike	X11	Zadovoljstvo uposlenika (značaj) – pitanje 18 G
	X12	Školovanje i napredovanje uposlenika – pitanje 19 B
Orijentisanost na okolinu i društvo	X13	Zaštita ljudske okoline – pitanje 17 E
	X14	Zaštita okoliša (značaj) – pitanje 18 J

Izvor: kalkulacije autora

Upoređivanjem pojedinih konstrukata (pristupa rukovođenju) sa pripadajućim indikatorima (na osnovu odgovora na pitanja

iz anketnog upitnika) došlo se do slijedećih podataka:

Tabela 7: Indikatori za određivanje dominantnog pristupa rukovođenju

	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	Ø ocjena
Tržišno orijentisano rukovođenje	4,32	4,73	4,82	4,62
Orijentisanost na proizvodnju, troškove i finansije	4,27	4,32	4,43	4,34
Rukovođenje tehnologijom i inovacijama	3,77	3,80		3,78
Orijentisanost na uposlenike	4,41	4,04		4,22
Orijentisanost na okolinu i društvo	3,98	4,11		4,04

Izvor: kalkulacije autora

## ZAKLJUČAK

Kao što se može primijetiti u tabeli broj 7, a prema onome što su u svojim odgovorima dala anketirana preduzeća, dominantan pristup rukovođenju u ovih 56 anketiranih preduzeća je tržišno orijentisano rukovođenje sa prosječnom ocjenom od 4,62. Na drugom mjestu po dominantnosti rukovodnog pristupa nalazi se pristup rukovođenju orijentisan na proizvodnju, troškove i finansije sa prosječnom ocjenom od 4,34. Na trećem mjestu nalazi se pristup rukovođenju orijentisan na uposlenike sa 4,22, te slijedi pristup rukovođenju orijentisan na okolinu i društvo sa 4,04 i na kraju se nalazi pristup rukovođenju orijentisan na tehnologiju i inovacije sa 3,78.

Na ovaj način se došlo do zaključka, koji je na empirijski način i dokazan, da tržišna orijentisanost jednog preduzeća, pa samim time i tržišno orijentisano rukovođenje, u sadejstvu sa ostalim faktorima upravljanja u jednom preduzeću u značajnoj mjeri doprinosi poslovnoj uspješnosti preduzeća u Bosni i Hercegovini. Ovaj pristup rukovođenju se pokazao kao primarni pristup rukovođenju u odnosu na druge rukovodne pristupe, a što za rezultat ima bolju poslovnu uspješnost preduzeća. Ovdje se nikako ne smiju zanemariti ni ostala 4 rukovodna pristupa koja zasigurno, kako pojedinačno tako i u kombinaciji dva ili čak više pristupa rukovođenju, a uzimajući u obzir datu situaciju u kojoj se jedno preduzeće nalazi (internu i eksternu), kao konačan rezultat

ima uspješno poslovanje. Važnost primjene tržišno orijentisanog rukovođenja, kao primarnog rukovodnog pristupa u jednom preduzeću, ogleda se, ne samo u dominantnoj rukovodnoj funkciji, nego i u integrativnoj funkciji na povezivanju i koordiniranju svih djelatnosti unutar preduzeća orijentisanih u zajedničkom naporu ostvarenja što bolje poslovne uspješnosti.

## LITERATURA

- [1] Adžić, Isak, 2008., Upravljanje promjenama, Novi Sad
- [2] Agencija za statistiku BiH, 2017., BDP prema proizvodnom, dohodovnom i rashodnom pristupu, Tematski bilten TB 01, Dostupno na: ([www.bhas.ba/tematski-bilteni/TB%20BDP%202007-2015%20HR\\_ENG\\_www.pdf](http://www.bhas.ba/tematski-bilteni/TB%20BDP%202007-2015%20HR_ENG_www.pdf))
- [3] Avlijaš, R., 2010, Preduzetništvo, Univerzitet Singidunum, Beograd
- [4] Doing Business izvještaj za 2015. godinu, Dostupno na: <http://www.wef.org>
- [5] Fritz, Wolfgang, 1992., Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Schäffer Poeschel, Stuttgart
- [6] Fritz, Wolfgang, 2009., Marketing-ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges, Mannheim
- [7] Gyulavari, T., Kenesei, Z., 2012., Utjecaj marketinških resursa na konkurentnost preduzeća, Tržište, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 7-21, broj 1
- [8] Heilbroner, R. L., Thurow, L. C., 1987.,

- Economics Explained, Simon and Shuster, Inc., New York
- [9] Hollensen, S., 2006., Marketing planning a global perspective, Berkshire
- [10] Klug, M., 2006., Market entry strategies in Eastern Europe in the context of the European Union, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- [11] Kotler, Philip, 2001., Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb
- [12] Lajović, Dragan, 2014., Uvod u biznis, Ekonomski fakultet, Podgorica
- [13] Moreira, A., C., Silva, P., M., 2013., Tržišna orijentacija, inovacije i organizacijska predanost u industrijskim poduzećima, Tržište, Vol. 25, Zagreb
- [14] Prester, J., 2010., Menadžment inovacija, Sinergija, Zagreb
- [15] Sheppard, R., 2011., The Evolution and Conceptualization of Market Orientation: What Managers Dought to Know, Journal of Management Policy and Practice, Vol. 12(6)
- [16] Škarić, Margareta, 2006., Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb
- [17] Tabachnik, B., G., Fidell, S., 2007., Using multivariate statistics, Boston
- [18] Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J., 2008, Strateški menadžment, Mate, Zagreb
- [19] World Economic Forum, 2016., Izvještaj za 2015. godinu, Dostupno na: <http://www.wef.org>