

DEVELOPMENT MANAGEMENT OF A ENTERPRISE DURING THE ECONOMIC CRISIS IN THE EASTERN CROATIAN AREA

UPRAVLJANJE RAZVOJEM PODUZEĆA U DOBA EKONOMSKE KRIZE NA PODRUČJU ISTOČNE HRVATSKE

DERNAJ, Bruno; PENAVA, Ivan & MEDARIC, Davor

Abstract: *This paper deals with development management of a enterprise at times of the economic crisis during which even the biggest and strongest market participants come across plenty of formidable problems. The paper consists of two parts. The first part speaks about the situation of the current economic crisis which strongly influences the economy; it also explains the flexibility and adaptability as adjustment elements to different crisis situations. The second part analyses development of an enterprise and their management at times of the economic crisis.*

Key words: *economic crisis, flexibility and adaptability, development management*

Sažetak: *Rad se bavi upravljanjem razvojem poduzeća u doba ekonomske krize kada i najveći i najjači sudionici na tržištu svakodnevno nailaze na mnoštvo teško rješivih problema. Rad se sastoji iz dva dijela. U prvom dijelu riječ je o trenutnoj ekonomskoj krizi koja snažno utječe na gospodarstvo te o fleksibilnosti i adaptibilnosti kao elementima prilagodbe raznim kriznim situacijama. U drugom dijelu analiziraju se razvijanje poduzeća te upravljanje razvojem poduzeća u doba ekonomske krize.*

Ključne riječi: *ekonomska kriza, fleksibilnost i adaptibilnost, upravljanje razvojem*



Authors' data: Bruno **Dernaj**, student poslijediplomskog doktorskog studija "Management", Ekonomski fakultet u Osijeku, bdernaj@efos.hr ; Ivan **Penava**, Ekonomska škola Vukovar, S. Filipovića 6, Vukovar, ivan.penava@vu.t-com.hr ; Davor **Medaric**, student poslijediplomskog doktorskog studija "Management", Ekonomski fakultet u Osijeku, davor.medaric@hotmail.com

1. Uvod

Prvi dio rada pomoću metode kompilacije prikazuje teoriju nastajanja globalne ekonomske krize koja je najutjecajniji vanjski čimbenik koji se trenutno odražava na djelovanje i razvoj poduzeća u Republici Hrvatskoj i koja, iako joj se vodeće svjetske sile odlučno odupiru, još uvijek drži gospodarstva velikog broja zemalja pa tako i RH. Gospodarska kriza današnjice, naravno, nije prva kriza s kojom se čovječanstvo susreće. Svaka do sada, bez obzira kolike razmjere je imala, uspješno je prebrođena tako da nije upitno hoće li se prerasti i ova današnja. U drugom dijelu rada, metodom studija slučaja, prikazano je upravljanje razvojem mladog proizvodno-uslužno-trgovinskog poduzeća koje se nalazi unutar poduzetničkog inkubatora.

Cilj rada je metodom studija slučaja pokazati kako učinkovito upravljanje razvojem poduzeća može uvelike pridonijeti uspješnom prevladavanju kriznih vremena, te kako će poticanje malih i mladih poduzeća biti put za vraćanje starih dobrih vremena u gospodarstvo istočne Hrvatske. U radu se primjerom prikazuje opstajanje i provociranje daljnjeg napredka poduzeća unatoč činjenici da je ono osnovano u doba kada gospodarska kriza svjetskih razmjera bitno utječe na tržište, što je posebna karakteristika promatranog poduzeća. Svrha ovog istraživanja je prikaz uspješnosti još jednog malog poduzeća zahvaljujući fleksibilnosti i adaptibilnosti pri upravljanju razvojem u doba globalne ekonomske krize.

2. Doba ekonomske krize

Kriza je promjena, bilo nagla ili postupna, što donosi neki ozbiljan problem koji treba promptno riješiti. U poslovanju, kriza je sve ono što može prouzročiti izvanrednu i ozbiljnu štetu zaposlenicima, ugledu ili financijskim rezultatima tvrtke. [5]. Ta šteta koju kriza donosi može biti i kobna za opstanak same tvrtke, odnosno ukoliko se mjere koje se poduzmu ne pokažu kao produktivne, može značiti da poduzeće neće ni pronaći izlazak iz krize. Attali smatra kako čovječanstvo oduvijek proživljava krize, bile one vjerske, moralne, političke ili gospodarske. [2]. Krizna situacija, iako se uvijek opisuje i tumači u negativnom kontekstu, može čak prouzročiti vrlo konstruktivne i po poslovanje poduzeća pozitivne reakcije. «Krizna situacija može osloboditi dodatne snage i pojačati spremnost okoštanih struktura na promjene, inicirati inovacije proizvoda i procesa, potaknuti buđenje stvaralačkih potencijala kako bi se budućim izazovima spremnije izlazilo u susret.» [6]. Dakle, dobar menadžment može uistinu ublažiti, ponekad čak i iskoristiti loše ekonomske uvjete [10] i zbog toga je rukovodstvo organizacije uvijek u potrazi za menadžerima koji znaju kako prilike tako i neprilike, odnosno probleme, predvidjeti, riješiti i što je najbitnije nositi se s njima.

Krize razlikujemo po njihovim razmjerima, neke krize zahvate samo jednu državu, regiju ili kontinent, a mogu biti i globalne, isto tako možemo krize razlikovati i po granama gospodarstva koje obuhvaćaju. Trenutna kriza službeno je započela 2008. godine, iako se njeni počeci trebaju tražiti mnogo dublje i vremenski dalekosežnije. Ichak Adizes to objašnjava tvrdnjom kako je prirodno imati probleme, koji proizlaze iz svake promjene, po njemu oni su dokaz da se nešto događa, ali isto tako je

neophodno te probleme uspješno rješavati, jer ukoliko se ne riješe na vrijeme oni postaju fatalni. [1]. Tako i ova svjetska financijska globalna kriza u kojoj se trenutno nalazimo nije nastala nedavno, nego je rezultat problema koji su se nakupljali i dugo se nisu rješavali. «Što je kriza dublja, to je zahtijevnije i dugotrajnije njeno ovladavanje, a i posljedice su mnogo dalekosežnije.» [6].

Stručnjaci se slažu da današnja kriza po mnogočemu podsjeća na krizu iz 1929. godine, no Jacques Attali tvrdi kako je ova kriza veće amplitude i imat će veće posljedice. Za njega je to prva uistinu globalna kriza u povijesti. [2]. Iako je prošao dug vremenski period i postigao se velik tehnološki i ekonomski napredak korisno je dobro proučiti sličnosti i razlike između te dvije krize, kako bi se ojačala pripravnost na moguće probleme u budućnosti te se minimalizirale šanse eventualnih neugodnih iznenađenja. Sljedeća slika prikazuje usporedbu danjašnje globalne ekonomske krize sa krizom iz 1929. godine prema trajanju u danima.

Dow Jones Index: 1929–1940 vs. 2007–today (27/08/11) – www.dickreuter.com



Izvor: <http://www.dickreuter.com/djgraph/djChart.php> (pristup 27.08.2011.)

Slika 1. Usporedba velike ekonomske krize iz 1929. godine i današnje globalne ekonomske krize prema Dow Jonesovom Indexu od 27.08.2011. godine

Grafom je prikazan Dow Jones Index[1] koji mjeri razvoj tržišnog kapitala SAD-a. Gornja (kratka) linija označava današnju globalnu ekonomsku krizu i njezin razvoj kroz vrijeme trajanja u danima, dok donja (dugačka) linija prikazuje prošlu veliku krizu koja je trajala od 1929. do 1940. godine. Iz slike možemo zaključiti kako današnja kriza još nije dosegla dno, ali i kako tijek situacije vjerojatno još nije završen, te da do potpunog oporavka zasigurno predstoji trnovit put.

Rješenje ove financijske i gospodarske krize, koju su prouzrokovali prezaduženost što privatnih što javnih dugova, Jacques Attali vidi samo u tome da se dužnicima dopusti dulji rok otplate ili da im se poništi dug. Isto tako za izlazak iz krize smatra neophodnim da se na svjetskoj razini pokrene ono što je funkcioniralo na državnim razinama, organiziranje velikih radova i poticanje na stvaranje malih poduzeća. Attali ističe kako trenutno svijetu više nego ikada treba mogućnost da se milijarde kreatora, inovatora i poduzetnika slobodno upuštaju u rizik, ali tako da time ne dovode u pitanje slobodu svih ostalih. Poticanje razvoja malih poduzeća vidi kao put izlaska iz krize. [2]. Naravno ta mogućnost je samo jedno od rješenja koje država treba poduzeti za izlazak iz krize, nakon čega se stvaraju višestruke korisnosti i za poduzetnike, i radnike, pa i za državne financije. «Uspješan izlazak iz krize znači i veće poreze državi, veća socijalna i druga davanja, nižu nezaposlenost.» [6].

3. Fleksibilnost i adaptibilnost kao pokazatelji dinamike poduzeća

U vrijeme gospodarske krize, kako bi se prošla što bezbolnije, valja poraditi na fleksibilnosti i adaptibilnosti jer oni su pokazatelji dinamike poduzeća, odnosno njegove uspješnosti usklađivanja s okruženjem u različitim turbulentnim razdobljima poslovanja. Fleksibilnost kao pokazatelj unutarnje sposobnosti reakcije poduzeća na novonastale promjene okruženja pokazuje efikasnost poduzeća u stvaranju dodane vrijednosti logističkim dinamičkim procesima sukladno s izmijenjenim zahtjevima i potrebama kupaca. Fleksibilnost je pretpostavka adaptibilnosti kao pokazatelja efektivnosti logističke prilagodbe poduzeća novonastalim promjenama u okruženju tj. kao pokazatelja njegove inovativnosti. [11]. Fleksibilnost donosi održivost poduzeća te pripravnost na moguće buduće promjene na tržištu, a adaptibilnost donosi prilagodbu novonastalim situacijama u vrijeme nakon što su se promjene već odigrale.

Za kriznih vremena promjene na tržištu događaju se brže nego inače. Promjene na tržištu neizbježno su svojstvo gotovo svake industrije. Promjene u tehnologiji, veličini i rastu tržišnih segmenata, životnim ciklusima proizvoda, strukturi i akcijama konkurencije, strukturi i akcijama dobavljača, trošku proizvodnje, sve one utječu na uspješnost poslovanja u kratkom ili dugom periodu. [10]. Kako bi se ostvario cilj opstanka poduzeća, nužno je neprestano pratiti događaje i prilagođavati se tržištu prije konkurencije, prijevremeni dolazak do korisnih informacija povećava mogućnost preticanja same promjene na tržištu kako bi se uhvatio korak ispred konkurenata te na taj način ostvario profit. Ako se uspješno prebrodi promjena na tržištu, pa čak uspije i profitirati, nitko ne garantira da se nova, možda i drastičnija promjena, neće dogoditi već sutra. Intelktualni kapital novonastalih malih poduzeća koja posjeduju inovativne ideje i alternativna rješenja te su spremna na promjene i razvoj donijeti će prevagu za vrijeme tržišnih turbulencija. «Rast malih, inovativnih poduzeća ima posebno značenje jer vodi bržem transferu znanja te razvoju. Mala i srednja poduzeća su produktivnija, inovativnija, fleksibilnija i adaptibilnija.» [3].

4. UPRAVLJANJE RAZVOJEM TVRTKE U DOBA EKONOMSKE KRIZE

Tvrtka na kojoj se temelji primjer trenutno se bavi trima potpuno različitim, gotovo nespojivim tržišnim djelatnostima. Prva i osnovna, odnosno bazna, djelatnost je proizvodnja plastične i metalne galanterije za građevinarstvo i široku potrošnju, druga je proizvodnja proizvoda od perja (jastuci i popluni) te uslužno pranje i čišćenje perja, i treća je maloprodaja svojih i ostalih proizvoda, građevinskih alata i materijala i sl., što se naziva *trgovanje pomiješanim asortimanom*. Istraživajući tržište i prateći potrebe potencijalnih kupaca usavršili su čitav niz proizvoda koji zadovoljavaju europske i domaće standarde. Trenutno proizvode oko šezdeset proizvoda plastične i metalne galanterije te desetak proizvoda od perja, a njihove proizvode može se naći kako u njihovoj tako i u gotovo svim veleprodajnim i maloprodajnim trgovinama u regiji i šire. Potražnja za njihovim proizvodima trenutno je zadovoljavajuća, s obzirom na tržišne uvjete i trenutnu gospodarsku situaciju u RH, a to je postignuto uspješnim i konstantnim konkuriranjem kako cijenom tako i kvalitetom. Unatoč širokoj paleti proizvoda, postoje brojni planovi za proširenje asortimana, no to za sada nije prioritet jer uvjeti na tržištu u ovim kriznim vremenima za ulaganja takve vrste još uvijek nisu blagonakloni. Tvrtka zapošljava četiri radnika koji su u stalnom radnom odnosu te honorarno zapošljava još četiri, ovisno o potrebi. Dodatna radna snaga potrebna je u slučaju kada se zaprimi velik broj narudžbi koje je potrebno isporučiti u kratkom vremenskom roku, ali trenutno nema dovoljno financijskih sredstava za njihovo stalno zapošljavanje čemu vjerojatno najviše pridonosi globalna ekonomska kriza. To znači da, ukoliko u budućnosti potreba za dodatnim kadrom bude stalna, postoje već obučeni kandidati za radna mjesta.

Narudžbe ovog poduzeća najčešće se zaprimaju telefonski (kada je riječ o malim, ponovljenim, standardnim narudžbama ili u slučaju malih ispravka narudžbi), putem telefaksa, elektroničkom poštom, čija se adresa može naći na *web stranicama poduzeća*, te putem *web shopa*. Za svako poduzeće bilo bi savršeno proizvoditi samo prema narudžbama jer takav način rada ukida troškove visokih zaliha i skladišta. U slučaju zaprimanja iznenadne, velike ili hitne narudžbe, te u slučaju problema pri nabavi sirovina održava se sigurnosna zaliha koja isto tako iznosi onoliko koliko i potrebe za prosječni mjesečni promet. Naravno, pomno se planira i sezonska zaliha koja većinom sadržava sirovine i proizvode od perja. Poduzeće ima na raspolaganju dva skladišta od kojih je jedno regalno skladište za uskladištenje robe kojom se može jednostavno manipulirati, a drugo zatvoreno skladište za uskladištenje svakojakih različitih proizvoda koji zahtijevaju posebne uvjete zaštite i tretmana (npr. jastuci i popluni). Kako bi na svakoj polici u trgovinama bili prepoznatljivi svi plastični proizvodi poduzeća proizvode se u žutoj boji, što je dobro osmišljena marketinška funkcija, te pakiraju u blister pakiranja uz odgovarajući logo poduzeća i podatke koji vrše informativnu funkciju. Proizvodi se dalje pakiraju u transportne kutije jednakog izgleda u dvije dimenzije, zbog jednostavnije manipulacije, koje ujedno vrše i zaštitnu funkciju. Proizvodi od perja pakiraju se u posebnu vrstu najlonskih vreća koje su proizvedene u istim dimenzijama kao i sam proizvod. Takav način pakiranja

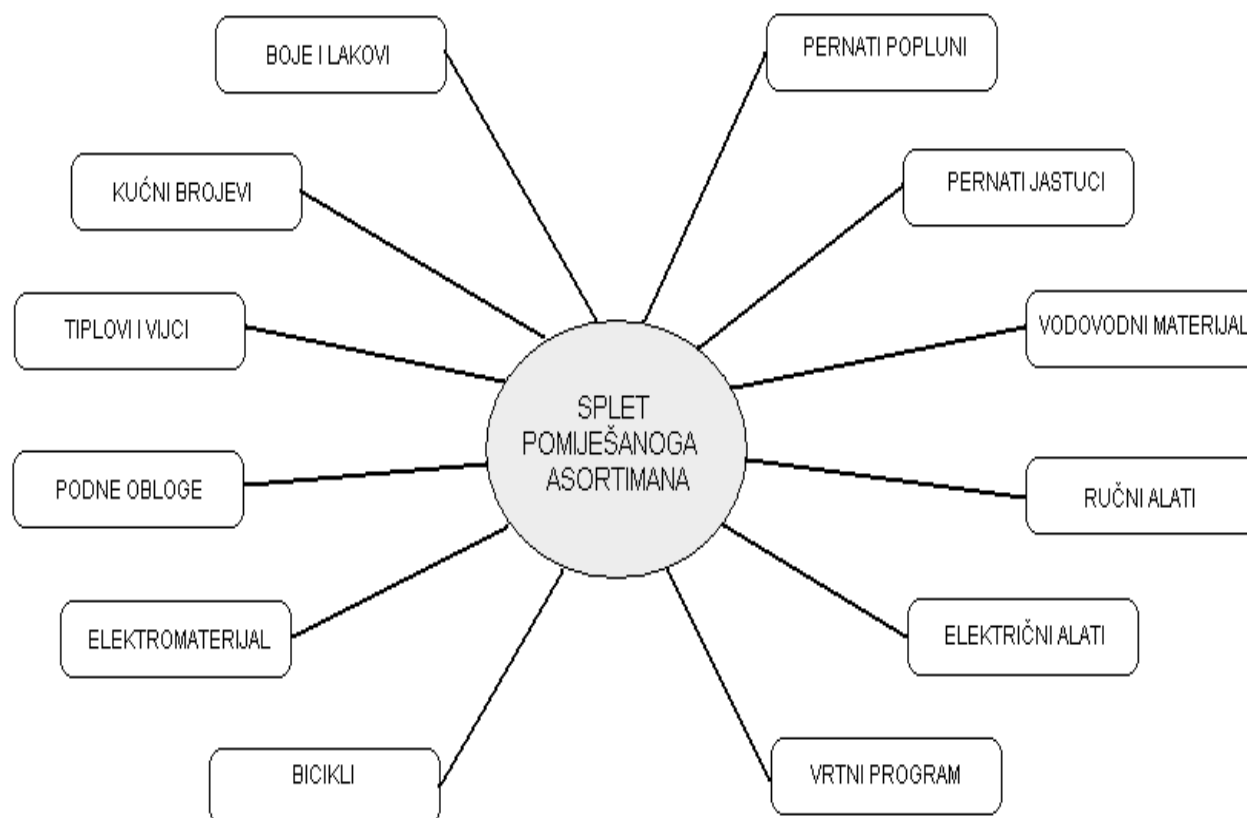
u potpunosti štiti proizvod od vanjskih utjecaja (vlaga, prašina, štetni mikroorganizmi).

U današnje vrijeme se u sve većem obimu pokušava postići sinergija trgovinskog i proizvodnog poduzeća kako bi se s jedne strane plasiralo što veći broj proizvoda iz svoje proizvodnje, a s druge strane ozbiljno ojačalo cjenovnu konkurenciju u trgovanju robom iz proizvodnje, te na taj način osvojio željeni dio sve kompleksnijeg tržišta u sve globalnijim, novim tržišnim uvjetima. U novim se okolnostima, ističe Segetlija, i dalje preispituje i eventualno mijenja tipična podjela zadataka između proizvođača i trgovaca koja je nastala tokom vremena, jer rastu horizontalni i vertikalni konkurentski pritisci koji tjeraju obje strane na promjene. [7]. Promjena s kojom se rukovodstvo ovog poduzeća moralo suočiti je napraviti veliki iskorak proširavanjem djelokruga poslovanja na još jednu djelatnost, maloprodaju. Na proširavanje djelokruga poslovanja rukovodstvo se odlučilo s ciljem rješavanja problema distribucijskih kanala, povećanja plasmana proizvoda iz svoje proizvodnje, ojačavanja konkurentnosti na tržištu te omogućavanja dostupnosti proizvoda svoje proizvodnje i kupcima na veliko i kupcima na malo. «Moguće varijante kanala distribucije pojedini autori prikazuju različito, a osnovna je kvalifikacija na izravni i neizravni kanal. U izravnom proizvođači neposredno prodaju robu individualnim potrošačima, a u neizravnom se javlja i trgovina» [9]. Taj iskorak će prouzročiti dva složena problema. Prvi je preuzimanje značajne količine rizika, a drugi je pojava dodatnih što fiksnih, što varijabilnih troškova koje neće biti nimalo lagan zadatak pokriti, međutim ukoliko sve bude išlo po planu, maloprodajna prodavaonica bi u budućnosti trebala donositi značajnu dobit.

5. MALOPRODAJNA PRODAVAONICA TVRTKE

Svjesni o važnosti lokacije uprava tvrtke snažnim zauzimanjem tražila je pogodno mjesto za obavljanje poslova maloprodaje fokusirajući se na sljedeće elemente: 1. dostupnost lokala potencijalnim kupcima; 2. prometnost ljudi i vozila u neposrednoj blizini lokala; 3. uočljivost izložbenog prostora prodavaonice; 4. brojnost stanovništva u neposrednoj blizini lokala; 5. mogućnost pristupa vozilom (kupci, partneri, dostava...); 6. veličina prodajnog prostora i 7. cjenovna prihvatljivost. Otežavajuća okolnost pri odabiru lokacije poslovnog prostora je činjenica da je prostor morao biti adekvatan, s obzirom na veličinu i oblik, za obavljanje trgovanja pomiješanim asortimanom.

U trgovanju pomiješanim asortimanom uz proizvode vlastite proizvodnje, koji su temelj prodajnog asortimana, postoje i oblici suradnje s drugim trgovačkim i proizvodnim poduzećima putem kooperacije te putem komisije prodaje. Kooperacija, ističe Ferišak, predstavlja zajedničko djelovanje dvaju ili više poduzeća u cijelosti ili pak njihovih pojedinih funkcija radi rješavanja istovrsnih zadataka tj. radi rješavanja zajedničkih problema. [4]. Sljedećom slikom pokušava se dočarati primjer pomiješanog asortimana prodavaonice tvrtke



Izvor: Izrada autora prema modelu trgovanja pomiješanim asortimanom [8].

Slika 2. Trgovanje pomiješanim asortimanom tvrtke iz primjera

Svrha ovako šaroliko posloženog pomiješanog asortimana je probati privući, pored specijaliziranih građevinarskih, vodoinstalaterskih i sl. poduzeća, i tzv. kućne majstore kao pravne ili kao fizičke osobe. Trgovanje pomiješanim asortimanom odnosi se na proširenje prodajnog asortimana gdje maloprodavač dodaje artikle koji nisu povezani ni s drugim artiklima, ni s njegovim izvornim poslom. [8]. Funkcija artikala koji nisu iz vlastite proizvodnje je da, osim ostvarivanja dobiti iz određenog postotka trgovačke marže, privuku i potencijalne kupce proizvoda vlastite proizvodnje.

6. ZAKLJUČAK

Za glavni problem u radu je postavljeno nastanak i opstanak poduzeća na području istočne Hrvatske u doba globalne ekonomske krize kojoj se i najveći i najjači tržišni igrači teško odupiru. Rješenje postavljenog problema moguće je postići pomoću upravljanja razvojem poduzeća, te pomoću fleksibilnosti i adaptibilnosti na novonastale promjene, što govori da je cilj rada dostignut. Metodom studija slučaja prikazano je kako učinkovito upravljanje razvojem poduzeća, te fleksibilnost i adaptibilnost na novonastale promjene mogu uvelike pridonijeti uspješnom

prevladavanju kriznih vremena, te kako će poticanje malih i mladih poduzeća biti put za vraćanje starih dobrih vremena u gospodarstvo istočne Hrvatske.

Metodom studija slučaja prikazan je razvoj mladog proizvodno-uslužnog poduzeća na području istočne Hrvatske ulaženjem u trgovinske sfere djelatnosti, dok se u isto vrijeme opire ekonomskoj krizi te bori za svoj dio tržišta u sve kompleksnijim tržišnim uvjetima. Kriza je doba u kojem je poslovanje uvelike otežano i neizvjesno pa zaključujemo da je potrebno dodatno poraditi na fleksibilnosti i adaptibilnosti poduzeća na novonastale i neplanirane situacije. U radu je navedeno kako Jacques Attali smatra da je osnivanje malih poduzeća prvi korak prema izlasku iz krize. Iako to nije jednostavno, sve je manje onih koji se usude upuštati u poduzetništvo zbog trenutne situacije. Očekuje se, naravno, pomoć države (stvaranje povoljnijih uvijeta) i banaka (odobravanje povoljnijih kredita) s ciljem da osnivači uopće sakupe hrabrosti upustiti se u rizik. Poduzeće na kojem se temelje primjeri u ovome radu može biti smjernica svim poduzećima koja žele doseći jednake rezultate poslovanja. Prema tome, poduzeća poput ovog primjer su po kojem se može vidjeti recept izlaska gospodarstva Republike Hrvatske iz krize.

Nakon pručavanja slučaja poduzeća iz primjera proizašao je zaključak kako u današnje vrijeme sva proizvodna, uslužna i trgovačka poduzeća, bez obzira na stupanj razvijenosti i obujam utjecaja na lokalno ili globalno tržište, moraju pridodati veliku pozornost na upravljanje razvojem, te na fleksibilnost i adaptibilnost prema novonastalim promjenama ukoliko žele osigurati što izvjesnije buduće poslovanje te poteškoće tržišnih situacija i gospodarstva u cijelosti svesti na minimum. Na taj način se može izgraditi uvelike povoljnije uvjete za poslovanje pa prema tome i značajne prednosti pred konkurencijom. Iz razloga što je tvrtka iz primjera ovoga rada uspjela opstati, napredovati i dodatno se razvijati, možemo pretpostaviti kako će i druge tvrtke na isti način uspjati ostvariti takve rezultate. Time se dokazuje kako je upravljanje razvojem poduzeća te fleksibilnost i adaptibilnost na novonastale promjene u današnje vrijeme ne samo iznimno važno već i potpuno neophodno za poslovanje. Isto tako, proučavanjem poslovanja poduzeća iz primjera dolazi se do spoznaje da se temeljitom racionalizacijom može doprinjeti minimalizaciji troškova, što daje prostora za dodatna kratkoročna i dugoročna ulaganja u poslovanje pa samim time i napredak.

Nakon oformljavanja maloprodaje, koja osim proizvoda matične tvrtke ima u ponudi i proizvode drugih proizvođača kooperanata, sljedeći korak u napredovanju i razvoju poduzeća iz primjera je izgradnja pogonske i upravne zgrade u jednoj od lokalnih poduzetničkih zona u koju će se cjelokupna tvrtka preseliti nakon izlaska iz poduzetničkog inkubatora. Osim financijskih ulaganja, za postizanje zadovoljavajućih poslovnih rezultata potrebno je uložiti dodatne količine rada, truda i odricanja te nastojati dostići maksimum proizvodnih kapaciteta. Još nekoliko unutarnjih i vanjskih čimbenika trebaju uznapredovati kako bi se tvrtka razvila u potpunosti. Od unutarnjih čimbenika to su pojačati određene marketinške stavke (npr. promociju i distribuciju) te intenzivno se posvetiti prodaji. Vanjski čimbenik, vjerojatno i najutjecajniji, je globalna ekonomska kriza koja je zahvatila gotovo svaku granu kako svjetske tako i ekonomije u Republici Hrvatskoj.

7. LITERATURA

- [1] Adizes, I. (2009): *Kako upravljati u vrijeme krize*, ASEE d.o.o., Zagreb.
- [2] Attali, J. (2009): *Kriza, a poslije?*, Meandar Media, Zagreb
- [3] Bilas, V., Franc, S., Sadihović, A. (2010): «Komparativna analiza razine poduzetničkih aktivnosti u Hrvatskoj i odabranim zemljama», *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Zagreb, 8,(1), 81–99. dostupno na http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=87512 (pristup 25.08.2010.)
- [4] Ferišak, V. (2006): *Nabava: politika, strategija, organizacija, menadžment*, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlast. nakl., Zagreb
- [5] Luecke, R. (2005): *Upravljanje u kriznim situacijama*, Zgombić&Partneri, Zagreb
- [6] Osmanagić Bedenik, N. (2010): «Krizni menadžment: teorija i praksa», *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Zagreb, 8,(1), 101 - 118 dostupno na http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=87513 (pristup 25.08.2010.)
- [7] Segetlija, Z.(2010): *Marketing i Distributivna trgovina*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
- [8] Segetlija, Z.(2009): *Maloprodaja u Republici Hrvatskoj*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
- [9] Segetlija, Z. (2006): *Distribucija*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
- [10] Sučević, D (2010): *Krizni menadžment, s primjerima iz prakse*, Lider, Zagreb
- [11] Zekić, Z. (2001): «Logistički model dinamičke optimizacije poslovanja poduzeća», u: *Ekonomski pregled*, Zagreb, 52 (3-4), 393 - 417 dostupno na http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=45048 (pristup 17.08.2010.)
- Internet:**
- [12] <http://www.dickreuter.com/djgraph/djChart.php> (pristup 27. 08. 2011.)
- [13] <http://www.moj-bankar.hr/Kazalo/D/Dow-Johnes-Indeksi> (pristup 15.09.211.)

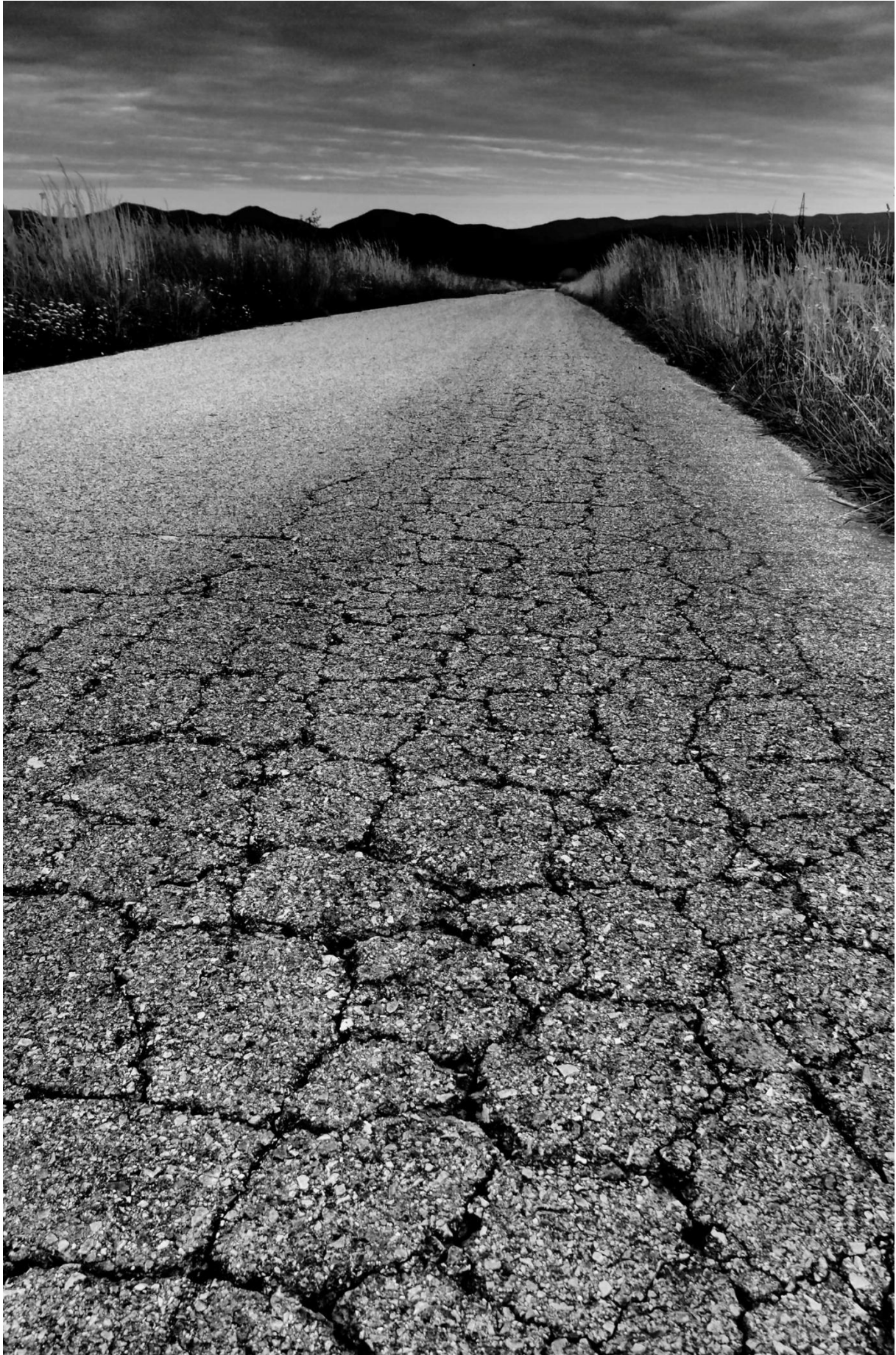


Photo 026. Path / Put