

FORMULATION OF A FUNCTIONAL MARKETING STRATEGY IN SMALL TEXTILE ORGANIZATIONS

Miodrag Trajković

Academy of Professional studies South Serbia, Department of Technology and Art studies Leskovac, Serbia, miodr.trajkovic@gmail.com

Abstract: Today (and in the future) it is unthinkable for a successful business of any business organization-company without the existing knowledge in defining and choosing the most efficient strategy, at all levels of the organization. The turbulence of changes that are happening today on the economic scene, transition, globalization and hypercompetition before economic organizations raises the question of whether or not to be, what strategy to formulate, adopt and implement in order to achieve business success. The industrial technology of making clothes enabled specialization in the use of special machines and specialized workers, which enabled production in large series. The task of management in textile organizations is to organize the production process well, without delays and unnecessary moves, in order to deliver their products to the market as soon as possible. The company needs a strategy as a plan and a way to achieve goals, then, commitment to the work of management and members of the organization, as well as modern funds (technology and information technology) and financial resources for business activities to quickly (timely) respond to market demands and thus achieving business success. The key person in any small business is the owner-manager who organizes, manages and takes responsibility for the business. The subject of the paper is to set a conceptual framework for strategic management for the formulation and implementation of strategy in our small textile organizations. The paper will mainly use the method of theoretical analysis and the systemic holistic method, with a multidisciplinary approach to research. The paper presents a practical example of the strategy and strategic options of Manifattura Europe clothing as a possible model of strategic behavior. The aim of this paper is to create a conceptual framework for the management of small textile organizations in this field to formulate and implement the main and functional marketing strategy in their organizations, taking into account its specifics, specific strategic position and strategic resources. Achieved results in the application of the main cooperative strategy and functional strategies, our application organization since its inception has recorded good business results (production volume, market expansion, total revenue, profit, etc.) so that today it is one of the leading garments for heavy clothing..

Keywords: strategic management, functional strategy, marketing strategy, strategy implementation

FORMULISANJE FUNKCIONALNE MARKETING STRATEGIJE U MALIM TEKSTILNIM ORGANIZACIJAMA

Miodrag Trajković

Akademija strukovnih studija Južna Srbija, Odsek za tehnološko umetničke studije Leskovac, Republika Srbija, miodr.trajkovic@gmail.com

Rezime: Danas je (i ubuduće) nezamislivo uspešno poslovanje bilo koje privredne organizacije- preduzeća bez postojećeg znanja u definisanju i izboru najefikasnije strategije, na svim nivoima rganizacije. Turbulentnost promena koje se danas dešavaju na privrednoj sceni, tranzicija, globalizacija i hiperkonkurencija pred privrednim organizacijama postavlja pitanje biti ili ne biti, koju strategiju formulisati, usvojiti i kako je implementirati da bi se ostvrio poslovni uspeh. Industrijska tehnologija izrade odeće u se je omogućila specijalizaciju u delu upotrebe specijalnih mašina-automata i spccijalizovala radnike što je omogućilo proizvodnju u velikim serijama. Zadatak menadžmenta u tekstilnim organizacijama je da dobro organizuju proces proizvodnje, bez zastoja i nepotrebnih hodova, kako bi u što kraćem roku isporučili tržištu svoje proizvode. Preduzeću je potrebna strategija kao plan i način kako ostvariti ciljeve, zatim, predanost u radu menadžmenta i članova organizacije, takođe i savremena sredstva (tehnologija i informaciona tehnologija) i finansijska sredstva za realizaciju poslovnih aktivnosti kako bi brzo (vremenski) odgovorile na zahteve tržišta i na taj način ostvarilo uspeh u poslovanju. Ključna ličnost u svakom malom biznisu je vlasnik-menadžer koji organizuje, upravlja i preuzima odgovornost za biznis. Predmet rada predstavlja postavljanje konceptualnog okvira strategijskom menadžmentu za formulisanje i implementiranje strategije-a u našim malim tekstilnim organizacijama. U radu će se pretežno koristiti metoda teorijske analize i sistemsko holistički metod, uz multidisciplinarni pristup istraživanju. U radu je prikazan praktičan primer strategije i strategiske opcije konfekcije Manifattura Europea kao mogući model strategijskog ponašanja. Rezltati istraživanja

pokazuju da menadžere (pre svega u praksi) treba upoznati sa dimenzijama strategije i strategijskog ponašanja u novom privrednom ambijentu, kao i pružiti im mogući model (standardnih aktivnosti) strategijskog ponašanja, kako bi koncipirali svoje modele i načine za ostvarenje ciljeva. Cilj rada je stvaranje konceptualnog okvira menadžmentu malih tekstilnih organizacija iz ove delatnosti da formulišu i implementiraju glavnu i funkcionalne marketing strategije u svojim organizacijama, uz uvažavanje njegovih posebnosti, konkretne strategijske pozicije u kojoj se nalazi i strategijskih resursa kojima raspolaže. Postignuti rezultati u primeni glavne kooperativne strategije i funkcionalnih strategija naša aplikativna organizacija od osnivanja beleži dobre poslovne rezultate (obim proizvodnje, širenje tržišta, ukupan prihod, dobit i dr.) tako da danas predstavlja jednu od vodećih konfekcija za proizvodnju teške konfekcije.

Ključne reči: strategijski menadžment, funkcionalna strategija, marketing strategija, implemetacija strategije.

1. UVOD

Današnja industrijska tehnologija izrade odeće se je razvila iz zanatskog i manufakturnog načina proizvodnje što je omogućilo njegovu specijalizaciju u delu upotrebe specijalnih mašina-automata i specijalizovala radnike što je omogućilo proizvodnju u velikim serijama. Veliki napredak u odevnoj industriji doneli su računari kao i njihovo povezivanje i umrežavanje dovelo je do pojave nove koncepcije proizvodnje.

Prema nameni tehnologija izrade odeće se deli na: tehnologiju izrade muške odeće, ženske, dečije, izrade rublja, sportske odeće, radne odeće, svečane odeće, zaštitne odeće i tehnologiju izrade specijalne odeće. U stručnoj literaturi i praksi (konfekcioniranja) odevnih predmeta postoje i druge podele konfekcije kao što je laka i teška konfekcija. Na osnovu podataka iz strategije razvoja industrije Srbije je 25,1% malih i srednjih preduzeća iz tekstilne industrije, tako da je akcenat u radu dat strategijskom upravljanju tih preduzeća. Razvrstavanje preduzeća prema Zakonu o računovodstvu [1] prema članu 7. „ Male grupe pravnih lica su grupe koje se sastoje od matičnog pravnog lica i zavisnih pravnih lica koja podležu konsolidovanju finansijskih izveštaja i koja, na konsolidovanoj osnovi, na datum bilansa matičnog pravnog lica ne prelaze granične vrednosti dva od sledećih kriterijuma:

- 1) prosečan broj zaposlenih 50;
- 2) poslovni prihod 8.000.000 evra u dinarskoj protivvrednosti;
- 3) vrednost ukupne aktive na datum bilansa 4.000.000 evra u dinarskoj protivvrednosti.”

Za mala preduzeća je karakterističan tip menadžera u tranziciji koji se smatra jednim od ključnih faktora poslovnog uspeha. Nime, Preduzetnici životnog stila imaju veoma izraženu potrebu za samostalnošću i na određen način se mogu smatrati hedonistima. Najvažniji motivator kod ove grupe preduzetnika je percepcija koju drugi ljudi imaju onjima. Ovaj tip preduzetnika je prilagodljiv i kao takvi veoma često se nalaze na tržištima povezanim sa inovativnim rešenjima. Obrazovanje i iskustvo iz određene industrijske grane veoma često nisu bitni za ovaj tip preduzetnika. Poslovni uspeh je često povezan sa ličnim sposobnostima kao i mrežom poznanstava i kontakata [2].

2. STRATEGIJA NA NIVOU PREDUZEĆA

Za efikasno i efektivno ostvarivanje ciljeva preduzeća neophodno je definisati generalnu strategiju i strategije poslovnih jedinica, već je potrebno definisati način ostvarivanja pojedinačnih funkcija (marketing, finansije, proizvodnja, istraživanje i razvoj...). Pri definisanju strategija treba imati na umu integrativni pristup na svim strategijskim nivoima. Kroz strategijsko povezivanje i umrežavanje dolazi do kompiliranja znanja, veština i svih oblika resursa različitih nezavisnih preduzeća i individualnih preduzetnika s ciljem postizanja zajedničkih i pojedinačnih ciljeva. Učešćem u takvim oblicima saradnje preduzeća mogu postići mnogo bolje rezultate na jačanju svog tržišnog položaja nego putem samostalnog tržišnog nastupa. Strategijsko povezivanje i umrežavanje ima raspon od formalnih zajedničkih ulaganja (Joint ventures), u kojima dva ili više preduzeća imaju jednake delove, kratkoročnih ugovornih sporazuma u kojima preduzeća pristaju na kratkoročnu saradnju na određenom zadatku (razvoj novog proizvoda, osvajanje novog tržišta, i dr.), pa sve do dugoročnih ugovornih [3].

Iz velikog broja definicija strategije i strategijskog menadžmenta može se izvesti zajednički imenilac da proces strategijskog upravljanja uključuje određivanje ciljeva preduzeća, oblikovanje i izvođenje strategije i samu kontrolu izvršenja. Od preduzeća do preduzeća postoje specifičnosti koje su svojstvene samo njemu, kako u pogledu raspoloživih resursa (kapitala, tehnologije, organizacione strukture i sl.), tako i shvatanja njegovog menadžmenta o pravcima (kursu) preduzeća i njegovih ciljeva [4]. S obzirom na različite koncepcije razvoja, različite organizacione strukture, načine rukovođenja, nivoe odlučivanja, modele upravljanja i sl. s jedne strane i karakteristika okoline s druge strane, preduzeću su potrebne raznovrsne strategije za ostvarenje postavljenih ciljeva.

Za mala preduzeća je značajno da definišu svoja tržišta kao i da usklade svoje resurse sa zahtevima ciljnog tržišta, neophodno je da primene odgovarajuću strategiju. Kao prihvatljiva strategija je Strategija uključivanja u programe velikih preduzeća, i strategija popunjavanja uglova tržišta. Ova strategija podržana diferenciranjem proizvoda- usluge uz ostvarivanje ekskluziviteta, potvrdila se kao uspešna za veliki broj malih preduzeća.

Menadžeri mogu koristiti uveravanje, novu opremu, promene u organizacionoj strukturi ili sistem nagrade, kako bi osigurali da se zaposleni i resursi koriste za stvaranje formulisane strategije. Efektivna strategija mora da ima jaku vezu u gledanju na tržište kao aktivi i sposobno ti preduzeća. Aktiva se može pribaviti na više načina: 1. Poboljšanjem aktive sa kojom je preduzeće osnovano, odnosno na osnovu prava korišćenja (lizing), deljenjem aktive sa drugom poslovnom jedinicom, partnerom iz zajedničkog ulaganja ili alijansom, i putem akumulacije u dužem vremenskom periodu. Znanje je kritičan faktor održive konkurentne prednosti. 2. Najvišu konkurentnu prednost daje aktiva koja se pribavlja akumuliranjem, što se označava kao „učiti radeći“. Većim posedovanjem ovakve aktive, preduzeće stiče značajnu konkurentsku prednost.

3. FUNKCIONALNE STRATEGIJE

Pitanje: Kako smo konkurentni? odnosi se na strategiju na nivou biznisa. Strategija na nivou biznisa pripada svakoj biznis jedinici ili proizvodnoj liniji. Ona se fokusira na to kako su biznis jedinice konkurentne u odnosu na industriju koja je namenjena potrošačima. Strateške odluke na ovom nivou odnose se na količinu oglašavanja, pravaca širenja istraživanja i razvoja, promene proizvodnje, razvoj novih proizvoda, opremu i olakšice, kao i ekspanziju, ili smanjenje proizvodnih linija.

Pitanje kako podržavamo nivo biznis konkurentsku strategiju odnosi se na funkcionalni nivo strategije. Ona pripada većim funkcionalnim sektorima sa poslovnim jedinicama. Funkcionalne strategije sadrže sve više funkcije, uključujući finansije, istraživanje i razvoj, marketing i proizvodnju.

4. KOOPERATIVNE STRATEGIJE

Uglavnom se govori o strategijama baziranim na saznanjima kako su konkurentne prema drugim kompanijama. Alternativni prilaz u naglašavanju strategije je kolaboracija. U nekim situacijama, kompanije mogu ostvariti konkurentne prednosti kooperacijom sa drugim firmama, pre nego konkurencijom sa njima. Kooperativne strategije postaju narastajuće popularne kada se firme u svim industrijama udružuju sa drugim organizacijama u promociji inovacija, širenju tržišta i stremljenju ka zajedničkim ciljevima. Partnerstvo je bila jedna od primarno prihvaćenih strategija od strane malih firmi, koje su trebale veće tržišne snage, ili međunarodni pristup.

Danas je to, međutim, postalo način života za najveći broj velikih i malih kompanija. Pitanje je, da li kolaborirati (sarađivati), koliko i sa kime [5].

Konkurencija i kooperacija često postoje u isto vreme. Obostrana zavisnost i partnerstvo postali su faktor života, ali nivo kolaboracije varira. Organizacije mogu izabrati gradnju kooperativnih odnosa na mnogo načina, kao što su: odabrani dobavljači, strateško poslovno partnerstvo, joint venture, ili udruživanje i nabavka. Danas kompanije simultano prihvataju konkurenciju i kooperaciju. Nekoliko kompanija mogu ići u tome samostalno i žestokim napadom međunarodne konkurencije, menjajući tehnologiju i uvodeći nova pravila. U takvom novom okruženju, biznis bira kombinaciju kompetitivnih i kooperativnih strategija, koje obezbeđuju prosperitet održivom preimućtvu.

5. STRATEGIJE MARKETINGA

Marketing funkcija su savremenim privrednim organizacijama je jedna od primarnih funkcija, prema nekim teoretičarima jedna od najznačajnijih. S obzirom na ciljeve organizacije moraju se doneti adekvatne strategije i programi akcija ako žele ostvarenje naznačenih ciljeva. Razvoj marketing strategije direktori imaju veliki broj mogućnosti izbora. Odluka da se nastupa na jednom tržišnom segmentu je uslovlila formulisanje strategije koncentrisanog marketinga [6].

Operacionalizaciju kooperativne strategije organizacija ostvaruje nizom dobro izplaniranih aktivnosti koje se odnose na ciljno tržište, pozicioniranje na tržištu, asortiman, cene, distribuciju, ekonomsku propagandu, unapređenje prodaje putem interneta, kao i marketing istraživanje konkurencije.

Posle ovako usvojenih planova, menadžment je definisao programe akcija za realizaciju usvojenih strategija. Svakako takav program nosi određene troškove-budžet za izvršenje koji će u krajnjoj liniji opredeliti organizaciju za sprovođenje strategije i na njoj zasnovanog programa akcije.

6. UPRAVLJANJE MALIM PRIVREDNIM ORGANIZACIJAMA

Identifikovanje malog biznisa podrazumeva posedovanje najmanje dva kriterijuma od sledećih: Menadžment firme je nezavistan i najčešće su menadžeri i vlasnici; kapital je obezbeđen i pripada jednoj osobi ili manjoj grupi; i polje rada firme je lokalno i biznis je mali u poređenju sa velikim firmama [4]. U našoj zemlji shvatajući značaj malih i srednjih preduzeća vlada je kroz zakonska rešenja počela da stimuliše otvaranje ovakvih preduzeća.

Upravljanje malim biznisom predpostavlja poznavanje ključnih odrednica takve privredne aktivnosti. Nekoliko karakteristika malog biznisa nam ukazuje da se u svetu sve veća pažnje poklanja ovakvim poslovima jer za njegov početak i rad je u principu potreban relativno mali kapital, manji broj radnika, ima jednostavnu organizacionu

strukturu, brzo prihvata inovacije i njihovu brzu realizaciju na tržištu, fleksibilni kapacitet i sl. Mali biznis karakterišu nakoliko bitnih elemenata, prvo mora biti dobro organizovan i da poseduje sistematičan menadžment. Drugo da taj biznis ima svoju strategiju koja će mu dati svoju posebnost u odnosu na konkurente. Treća važna postavka za uspešno funkcionisanje malog biznisa je definisanje i organizovanje top-menadžerskih zadataka. Pored menadžerskih zadataka on-oni, ako se radi o menadžerskom timu, treba da obavljaju i funkcionalne aktivnosti. I četvrti važan zahtev malog biznisa je potreba postojanja sopstvenog kontrolnog i informacionog sistema [7].

Ključna ličnost u svakom malom biznisu je vlasnik-menadžer koji organizuje, upravlja i preuzima odgovornost za biznis. Ciljevi malog i velikog biznisa su istovetni, najvažniji cilj je opstanak, profit, usluga i rast. Učinak-profit kao krajni cilj poslovanja je od bitnog značaja za dugoročan opstanak biznisa. Menadžeri izgrađuju sisteme za merenje učinka i izgrađuju informacione sisteme kako bi se obezbedile potrebne informacije na svim nivoima (funkcije kontrole) rada. Opšta konstatacija da kod nas posluje veliki broj malih i srednjih tekstilnih organizacija. U njima funkciju upravljanja vrše menadžeri vlasnici koji na bazi analize kritičnih faktora internog i eksternog okruženja uz uvažavanje posebnosti i situacije u kojoj se nalazi organizacija, donose glavnu i funkcionalne strategije [8]. Iskustva u razvijenim tržišnim privredama su pokazala da su iz malog biznisa izrasle pojedine današnje velike kompanije.

6.1. Primer strategijskog upravljanja Manifattura Europea Niš DOO

Model strategijskog upravljanja i primene savremene filozofije menadžmenta zasnovan je na informacionoj tehnologiji i praksi doradnih poslova konfekcioniranja teške konfekcije-lon poslovima je izložen u ovom radu, kao i ponašanje strategijskog menadžmenta analiziranog preduzeća-Manifattura Europea Niš DOO- u datim uslovima i okruženja. Menadžment se opredelilo da formuliše glavnu strategiju kao kooperativnu strategiju i na njoj zasnovanih funkcionalnih strategija.

Strategija kvaliteta - Manifattura Europea d.o.o. formulisana je strategija visokog kvaliteta usluge i stvaranja uslova za njegovo ostvarenje (tehničkih, kadrovskih, organizacionih, informacionih i sl.). Na kvalitetu rade svi zaposleni na svim nivoima, top menadžer šefovi brigada i neposredni izvršiloci. Izgrađen je sistem upravljanja kvalitetom da se u najkraćem roku identifikuju i otklanjaju nedostaci.

Strategija dizajna - Analizom sopstvene proizvodnje, specifičnost ugovoreni doradnih poslova kao i strategijskog opredeljenja menadžmenta da se proizvode visoko kvalitetni odevni predmeti teške konfekcije po dizajnu ino partnera se pokazala kao uspešna strategija. Specifičnost se ogleda u izradi kontra uzoraka koji su po dizajnu naručioca, dok se serijska proizvodnja započinje kada uzorci budu odobreni od strane inokupca.

Strategija asortimana - Strategija asortimana postepeno uvođenje novih proizvoda u program u skladu sa strategijom osvajanja visokog kvaliteta izrade odevnih predmeta teške konfekcije.

Strategija kapaciteta - Strategija naše organizacije je fleksibilnost kapaciteta i njegovog prilagođavanja u hodu sa poterbama tržišta- zahtevima kupaca.

Aplikativni program Manifatture osnovna sredstva i osnovna sredstva plus, urađen je za potrebe praćenja njihovog korišćenja, tako da pruža ažurne informacije menadžmentu u procesu donošenja strategijskih i operativnih odluka. Budno se prate sve novine u svetu o najnovijim kretanjima na tržištu mašina za konfekcioniranje kako bi se održao korak sa konkurencijom i udovoljili zahtevi kupaca.

Strategija marketinga - Strateška odluka menadžmenta Manifatture je: da se nastupa na jednom tržišnom segmentu je uslovala formulisanje strategije koncentrisanog marketinga. Operacionalizaciju formulisane strategije Manifattura ostvaruje kroz planirane sledeće aktivnosti: Ciljno tržište: Veletrgovinske firme u Italiji i na domaćem tržištu; Pozicioniranje: Visok kvalitet usluga i pouzdanost u isporukama; Asortiman proizvoda: Prema zahtevu kupca i prema njegovim nacrtima i modelima; Cena: Nešto viša od konkurencije u skladu sa kvalitetom koji se isporučuje; Distribucija preko svakog partnera Ana i Fiore i njihove za te poslove formirane specijalizovane firme u Italiji; Prodajna sila povećati ulaganja za unapređenje prodaje; Ekonomska propaganda povećati budžet za 10% i učestvovati na sajamskim salonima u zemlji i inostranstvu; Unapređenje prodaje: Uključiti sve raspoložive mogućnosti interneta i sajtova za prezentaciju svoje ponude; Istraživanje marketinga kroz bolje praćenje konkurencije korišćenjem potencijala inopartnera.

U delu vođenja organizacije menadžment se orijentisao na timski rad, kako u delu odlučivanja tako i u delu izvršenja poslova koji su bili prostorno razučeni.

Strategija informacionog sistema za podršku odlučivanju.

Informacioni sistem za podršku odlučivanja se sastoji iz dva dela i to hardverskog i softverskog- aplikativnih programa. Strategijski je postavljeno tako da se hardverska struktura i mreža mogu dograđivati u svakom trenutku.

Korisnički programi-softver za potrebe poslovanja organizacije su legalizovani, kako standardni tako i specifičnih programskih paketa (za praćenje procesa proizvodnje, administracije, kontrole kvaliteta, marketinga i ostalih funkcija) koji su rađeni prema zahtevu menadžera-vlasnika.

Planiranju kadrova se poklanja velika pažnja tako da se prate mladi školovani kadrovi i prati se kadrovska struktura u branši. Naime formulirana je kombinovana strategija obezbeđenja kadrova i stvaraju se uslovi za permanentno usavršavanje postojećih i prijema novih visokoobrazovanih kadrova.

Na kraju da podvučemo i saopštimo konstataciju koja je odlučujuća u procesu strategijskog upravljanja organizacijama. Angažovanje i zadržavanje dobrih ljudi je od kritične važnosti za uspeh svake organizacije. Funkcija ljudskih resursa u organizaciji ima četiri ključne funkcije (Mondy & Martocchio, 2016): obezbeđenje kadrova, trening i razvoj, motivacija i održavanje. Može se reći da se funkcija ljudskih resursa sastoji od četiri grupe aktivnosti: zapošljavanja ljudi, pripreme ljudi za rad, stimulisanja zaposlenih, negovanja i čuvanja zaposlenih. [9]. Ključna ličnost u svakom malom biznisu je vlasnik-menadžer koji ima viziju, analizira, planira, organizuje, kontroliše, upravlja i preuzima odgovornost za biznis, što je i prikazano u našem primeru. Ekološki zahtevi i upravljanje otpadnim materijalima je zahtev koji se u skladu sa standardima sprovodi u našoj organizaciji. Naime, prikupljanje, sortiranje, recikliranje i uništavanje otpadnih materijala predstavlja bitnu činjenicu u organizaciji preduzeća [10]. Takođe, upravljanje opasnim i neopasnim materijama je involviran u organizacionoj strukturi organizacije i organizacije funkcionalnog menadžmenta naše tekstilne organizacije.

7. ZAKLJUČAK

Manifature Europea pokazuju praktičnu stranu primene strategijskog ponašanja kroz formiranje zajedničke firme sa inopartnerom, transformaciju poslovanja, izgradnju informacionih sistema, uvođenje nove organizacije i profesionalnog menadžmenta.

Dobri rezultati poslovanja u Manifatture od osnivanja do danas dokazuju opravdanost formulirane kooperativne strategije sa inopartnerom i marketing strategije. Takva odluka je omogućila višestruke prednosti kao što su: izlazak na inostrano tržište, pribavljanje dodatnog kapitala i znanja inopartnera za usavršavanje proizvodnje, postizanje visokog kvaliteta proizvoda, sigurnu prodaju, visoke cene svojih proizvoda, korišćenje inopartnera u dizajniranju i israživanju inotrižišta, smanjenju troškova marketinga. Cilj organizacije je iskazan kroz ostvarivanje dobrih poslovnih rezultata u jednom dužem periodu. Postignuti su konkretni rezultati i to: od 3 radnika od osnivanja danas radi 165 radnika, obim proizvodnje od 9000 odevnih predmeta danas je na nivou 100 000 odevnih predmeta teške konfekcije, ostvarena prodaja po prosečnim cenama od 55 800 eura povećana najmanje 10 puta i meri se stotinama hiljada eura, prosečna prodajna cena je povećana sa 6,20 na 8,20 eura. Struktura vlasništva kod osnivanja bila je 66% vlasništvo inopartnera i 34% kapital vlasnika, danas Manifattura posluje u svojoj poslovnoj zgradi sa proizvodnim pogonom i upravnom zgradom, proizvodi sa savremenom opremom sa 100% kapitala u svojini vlasnika.

Na kraju da istaknemo da naše tekstilne organizacije, njihov menadžment može na osnovu pozitivne privredne prakse-strategije kooperacije sa inopartnerima mogu primeniti u svojim organizacijama.

LITERATURA

- Babić, M., & Stavrić, B. (1998). *Menadžment struktura i funkcije*, MB Centar Novi Beograd, Presing Beograd, 81-82.
- Burton (2014). *Somposite Strategy, The Combination of Collaboration and Competition*. Harold W. Fox, A Framework for Functional Coordination.
- Cvetković, Lj. (1993). *Organizacija proizvodnje sa osnovama marketinga*, DIGP Prosveta Niš, 199.
- Izvod iz Zakona o Računovodstvu čl. 7. Sl. glasnik Republike Srbije 73/2019.
- Jovanović, P., & Jovanović, F. (2014). Menadžeri u tekstilnim preduzećima – profesionalci ili amateri, IV naučno stručni skup-tendencije razvoja i inovativni pristup u testilnoj industriji dizajn, tehnologija, menadžment, Beograd, 06-07. Jun, 38.
- Martinović, M. (2016). Preduzetništvo u budućnosti – teorijski pogled, *Trendovi u poslovanju*, Visoka poslovna škola strukovnih studija „prof. dr Radomir Bojković“, Kruševac, 2, 38.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *From Anywhere in The World: Morgan James Publishing Human Resource Management Fourteenth Edition: Pearson Education Limited*.
- Todorović, J., Đurićin, D., & Janošević, S. (1998). *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 261
- Čelić, Đ. (2016). Ključni faktori uspešnosti malih i srednjih preduzeća u uslovima tranzicije, doktorska disertacija, Fakultet tehničkih nauka, Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad.
- Šmelcerović, M., Dimitrovski, R., & Trpeski, P. (2021). Međunarodno izdanje knjige „*Ekološki menadžment*„, Naučni institut menadžmenta znanja, nacionalna i Univerzitetska biblioteka „Sveti Kliment Ohridski,, Skopje.