

THE UNIVERSITY OF ZAGREB  
FACULTY OF ECONOMIC SCIENCES

Department of  
Economics

Chair of  
Economic Theory

Faculty of Economics  
University of Zagreb

Department of  
Economic Theory

# INTERORGANIZACIJSKI ODNOSI OUTSOURCING STRATEGIJA I MERIDZENI ULOGA

Titl  
001

Dr. sc. Zvezdana Čuček  
Ekonomska fakultet, Zagreb

2012  
112

POSREDOVANJE I  
POSREDOVANJE I  
POSREDOVANJE I  
POSREDOVANJE I  
POSREDOVANJE I  
POSREDOVANJE I  
POSREDOVANJE I  
POSREDOVANJE I  
POSREDOVANJE I  
POSREDOVANJE I

Dr. sc. Zvezdana Čuček  
Ekonomska fakultet, Zagreb

**SRPSKI EKONOMSKI CENTAR**

ISBN 978-99-53-01-01-2  
1. izdanje, 2012. godine  
Zagreb, 2012. godine  
2. izdanje - 2012. godine  
CODEN SEID 17067398

**MENADŽMENT INTERORGANIZACIONIH ODNOSA  
OUTSOURCING, STRATEŠKE ALIJANSE, MERDŽERI I AKVIZICIJE**

Prof. dr Nenad Popović  
Prof. dr Ondrej Jaško  
mr Sloboda Prokić

**Recenzenti:**

Prof. dr Dejan Erić  
Prof. dr Hasan Hanić

**Izdavač:**

Fond "Srpski ekonomski centar"  
Beograd, Put za koloniju br. 97

**Suizdavač:**

Institut ekonomskih nauka,  
Beograd, Zmaj Jovina 12

**Za izdavača:**

v. d. direktor, Sloboda Prokić

**Štampa:**

Newpress Smederevo

**Tiraž:**

500

CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд

334.75  
005

ПОПОВИЋ, Ненад, 1966-

Menadžment interorganizacionih odnosa:  
outsourcing, strateške alijanse, merdžeri i  
akvizicije / Nenad Popović, Ondrej Jaško,  
Sloboda Prokić. - Beograd : Fond Srpski  
ekonomski centar : Institut ekonomskih nauka,  
2010 (Smederevo : Newpress). - VIII, 391 str.  
: graf. prikazi, tabele ; 26 cm

Tiraž 500. - Napomene i bibliografske  
reference uz tekst. - Bibliografija: str.  
373-391.

ISBN 978-86-88301-01-5

1. Јашко, Ондреј, 1965- [аутор] 2. Прокић,  
Слобода, 1981- [аутор]  
а) Предузећа - Удруживање б) Менаџмент  
COBISS.SR-ID 176907788

**dr Nenad Popović  
dr Ondrej Jaško  
mr Sloboda Prokić**

**MENADŽMENT  
INTERORGANIZACIONIH ODNOSA  
OUTSOURCING, STRATEŠKE ALIJANSE,  
MERDŽERI I AKVIZICIJE**

## PREDGOVOR

*Turbulentne promene koje su zahvatile ceo svet početkom XXI veka, posebno se odražavaju na funkcionisanje poslovnih sistema, što je uticalo da oni potpunu efikasnost sve teže uspevaju da ostvare samostalno, već pribegavaju različitim formama objedinjavanja i povezivanja, kao što su merdžeri, akvizicije, strateške alijanse, itd. Razlog tome je činjenica da se stvaranje konkurentne prednosti danas ne može postići bez ostvarenja veoma važnog cilja, a to je efikasno upravljanje relacijama između organizacija. Imajući u vidu veliko zaostajanje u primeni menadžment disciplina u organizacijama na našim prostorima, ova knjiga je napisana s namerom približavanja savremenih koncepata strateškog menadžmenta čitaocima.*

*Knjiga je strukturirana tako da prati kontinuum različitih stepena potencijalne integracije organizacija. U prvom poglavlju opisan je istorijski razvoj merdžera, akvizicija i strateških alijansi. Ono što se može uočiti iz datog pregleda je da talasi merdžera i akvizicija traju sve kraće i da se novi javljaju češće, nego što je to nekada bilo. Takođe je primetno da forme interorganizacionih odnosa u svakom novom talasu postaju sve kompleksnije, što zahteva njihovo sagledavanje kao procesa kojim se mora upravljati, a ne kao događaja. Da bi se bolje razumela logika njihovog nastajanja, kao i ciljevi koji se žele njima postići, u drugom poglavlju su opisani teorijski koncepti na kojima su oni utemeljeni.*

*Imajući u vidu velike promene koje se dešavaju u okruženju, javlja se problem nemogućnosti tradicionalnih hijerarhijskih struktura da se prilagode, jer su zbog svoje predimenzioniranosti postale nefleksibilne. Otuda je nastala potreba svođenja organizacija na pravu meru, što podrazumeva obavljanje samo bazične delatnosti i prepuštanje onih koje to nisu- kompetentnijim (treće poglavlje). Time se stvara osnov za oslobađanje balasta i umrežavanje kompanija na bazi jezgra svog poslovanja, čime se postižu preko potrebni sinergetski efekti (četvrto poglavlje). Postoje više različitih formi interorganizacionih odnosa, a izbor adekvatne zavisi od motiva i ciljeva kompanija, što utiče i na njihovo opredeljenje za ugovorni ili kapitalni odnos, kao i za različit stepen integracije (peto, šesto, sedmo, osmo i deveto poglavlje). Imajući u vidu da je efikasno ostvarenje promena*

*postalo jedna od najvažnijih konkurentskih prednosti organizacionih sistema, procesu upravljanja interorganizacionim odnosima posvećena je posebna pažnja (peto, deseto poglavlje).*

*Knjiga je namenjena svima onima koji se bave menadžmentom, konsaltingom, posebno privrednicima koji razmatraju strateške opcije rasta svoje kompanije. Takođe, ona može poslužiti i studentima koji žele da obogate svoj fond znanja savremenim konceptima strateškog menadžmenta, koji suštinski utiču na uspeh koji kompanije postižu u globalnom okruženju.*

*Iskreno se zahvaljujemo na svakoj akademskoj i stručnoj kritici koja može da unapredi naučno saznanje i istraživačku odgovornost u daljem proučavanju interorganizacionih odnosa.*

*Autori*

*U Beogradu, maj 2010. godine*

## IZVODI IZ RECENZIJE

Dostizanje granica efektivnosti strategije internog rasta kompanija, posebno na nacionalnom nivou, je dovelo do globalnog traganja za resursima, tržištima ili uslovima za postizanje veće efikasnosti kapitala. Investicioni ambijent je, na taj način, postao vrlo značajan faktor isplativosti ulaganja, ali ne samo zbog razlika u fiskalnim, ekonomskim ili tržišnim uslovima, već i zbog različitih mogućnosti za sprovođenje strategije strateškog povezivanja sa lokalnim partnerima. Na strani ponude povezivanje kompanija je omogućeno i podstaknuto razvojem informaciono komunikacionih tehnologija, produktivnošću logističkih operacija i specijalizacijom kompanija u domenu lanca vrednosti, dok je na strani tražnje vrlo značajna pojava standarda kvaliteta i rasta životnog standarda stanovništva.

U takvim uslovima, u globalnom poslovanju se pojavljuje novi izvor uspešnosti zasnovan na sposobnosti stupanja u interorganizacione odnose i upravljanja njihovim razvojem, što nas dovodi do potrebe za znanjem u vezi sa kreiranjem i upravljanjem modelima strateškog povezivanja organizacija.

Upravo se ovom problematikom bavi knjiga Menadžment interorganizacionih odnosa, koja daje odgovor na jednu od najvećih dilema s kojom se organizacije u svom poslovanju susreću, a to je pitanje njihove optimalne veličine. Naime, već na osnovu opisa aktuelnih talasa razvoja merdžera i akvizicija i strateških alijansi i teorijske osnove njihovog nastanka postaje jasno da organizacija u savremenom poslovnom okruženju ne može sama da razvije sve neophodne kompetencije za opstanak. Pored datog pregleda različitih strategija, koje stoje organizacijama na raspolaganju, ova knjiga posebno ističe značaj sveobuhvatnog upravljanja odnosima povezivanja organizacija, bez obzira da li su oni kapitalno ili ugovorno bazirani, kao najvažnijeg garanta uspeha.

Temeljnijim proučavanjem menadžmenta interorganizacionih odnosa može se doći do saznanja zašto su izostali bolji rezultati procesa restrukturiranja naše privrede i dobiti odgovori u kom pravcu treba usmeriti organizacije, ukoliko se želi da one postanu konkurentne na inostranom tržištu. Imajući u vidu da ova knjiga posebnu pažnju posvećuje upravo pomenutim pitanjima, ona predstavlja svojevrsni doprinos obogaćivanju domaće literature koja se bavi menadžmentom strateškog povezivanja organizacija.

Prof. dr Hasan Hanić

Procesi promena koji su zahvatili privredni sistem u Srbiji doprineli su pojavi različitih oblika povezivanja organizacija na tržišnim osnovama. Međutim, veoma brzo je postalo jasno da promena strukture vlasništva sama po sebi ne podrazumeva efikasnije poslovanje, bez adekvatnog menadžmenta interorganizacionih odnosa i sprovođenja sveobuhvatne organizacione transformacije povezanih entiteta. To je ukazalo na naophodnost dubljeg proučavanja koncepata i praksi integrisanja organizacija u razvijenim zemljama i afirmacije njihove primene kod nas.

U globalnim uslovima poslovanja motivi za kooperaciju i integraciju između organizacija se značajno povećavaju. Prednosti koje povezane organizacije mogu da ostvare na bazi sinergije u domenu troškova resursa, tehnologije, pristupa tržištima i kapitalu su mnogo veće, nego što bi bile na pojedinačnom nivou. Iz tih razloga, pored optimizacije tekućih operacija, pitanje iznalaženja optimalnog stepena udruživanja organizacija postaje sve značajnije i predstavlja deo strategije svake globalne kompanije. Analiza isplativosti kooperacije / integracije, odlučivanje o stepenu saradnje sa drugim organizacijama, ugovorni i kapitalni aspekti povezivanja, faze i konkretni modeli upravljanja odnosima sa drugim organizacijama u kontekstu lanca stvaranja vrednosti predstavljaju srž menadžmenta interorganizacionih odnosa u globalnom okruženju.

Značaj ove knjige se posebno ogleda u tome što su autori prepoznali potrebu da se rasvetle svi aspekti menadžmenta interorganizacionih odnosa i da se, na taj način, nastanak i razvoj kompleksnih privrednih fenomena, kao što su strateške alijanse, merdžeri i akvizicije približe čitaocima. Vrlo je značajno da je u samom početku knjige dat istorijski pregled, tok i posledice procesa povezivanja između organizacija. Već u tom delu se vidi da su strategije kompeticije početkom dvadeset prvog veka povezane sa strategijama kooperacije i da se na tim osnovama, kada su se stekli tehnološki i tržišni uslovi, stvorio novi model fleksibilnosti zasnovan na mrežama organizacija (strateškim alijansama, klasterima, franšizingu), i drugim oblicima povezivanja organizacija. Tome u prilog govore kako savremeni teorijski koncepti koji su u knjizi opisani, tako i brojni primeri domaćih i stranih kompanija koje su u njihovoj primeni imale uspeha. Posvećivanjem posebne pažnje najznačajnijim izazovima s kojima će se naše organizacije suočiti na putu stvaranja svoje konkurentnosti i ukazivanjem na mogućnosti njihovog prevazilaženja kroz isticanje potrebe negovanja dugoročnih odnosa sa drugim poslovnim entitetima, ovom knjigom je dat nemerljiv doprinos unapređenju nacionalnog fonda publikacija u domenu strateškog menadžmenta.

Prof. dr Dejan Erić

## SADRŽAJ

<b>1. RAZVOJ MERDŽERA I AKVIZICIJA I STRATEŠKIH ALIJANSI.....</b>	<b>1</b>
1.1. ISTORIJAT INTEGRACIJA U SAD .....	1
1.1.1. Prvi talas, 1897. - 1904. godine .....	2
1.1.2. Drugi talas, 1916. - 1929. godine.....	3
1.1.3. Treći talas, 1965. - 1969. godine .....	4
1.1.4. Četvrti talas, 1981. - 1989. godine.....	5
1.1.5. Peti talas, 1992. - 2000. godine.....	6
1.2. ISTORIJAT INTEGRACIJA U EVROPI .....	8
1.3. SAVREMENI TREND INTEGRACIJA.....	13
1.4. STRANE DIREKTNE INVESTICIJE- MERDŽERI I AKVIZICIJE U JUGOISTOČNOJ EVROPI U PERIODU OD 2000. – 2007. GODINE.....	20
1.4.1. Razvoj M&A u jugoistočnoj Evropi .....	23
1.4.2. M&A po industrijama .....	25
1.4.3. Značaj M&A tržišta po zemljama.....	26
1.4.3.1. Srbija.....	28
1.5. RAZVOJ STRATEŠKIH ALIJANSI.....	33
1.5.1. Dinamičke sile koje pokreću strateške alijanse .....	34
1.5.2. Savremeni trend formiranja strateških alijansi .....	36
<b>2. TEORIJSKA OSNOVA SAVREMENIH FORMI INTERORGANIZACIONIH ODNOSA .....</b>	<b>43</b>
2.1. PREGLED TEORIJA STRATEŠKIH ALIJANSI, MERDŽERA I AKVIZICIJA.....	43
2.1.1. Ekonomija transakcionih troškova .....	46
2.1.2. Koncept koji se bazira na resursima (resource based view- RBV) .....	52
2.1.3. Dinamičke sposobnosti .....	56
2.1.4. Teorija strateškog izbora .....	61
<b>3. OUTSOURCING .....</b>	<b>63</b>
3.1. DEFINISANJE POJMA OUTSOURCING-A .....	64
3.2. MOTIVI OUTSOURCING-A.....	66
3.3. OUTSOURCING FUNKCIJA.....	68
3.4. RIZICI I PROBLEMI PRILIKOM OUTSOURCING-A.....	72
3.5. UOBIČAJENI REZULTATI OUTSOURCING-A .....	74
3.6. McÍVOR- OV KONCEPT PROCESA OUTSOURCING-A.....	75
3.7. OFFSHORE OUTSOURCING.....	78
3.7.1. Offshore IT outsourcing .....	79
3.7.2. Koristi i troškovi offshore outsourcing-a.....	81
3.7.3. Rizici.....	83
3.7.4. Upravljanje procesom offshore outsourcing-a.....	84
3.7.4.1. Modeli prve i druge generacije.....	85



3.7.4.2. Selekcija lokacije.....	91
3.7.4.3. Selekcija snabdevača.....	100
<b>4. MREŽNE ORGANIZACIJE.....</b>	<b>105</b>
4.1. DEFINISANJE POJMA MREŽNE ORGANIZACIJE.....	105
4.2. KARAKTERISTIKE MREŽNIH ORGANIZACIJA.....	107
4.3. OPŠTI TIPOVI MREŽA .....	110
4.3.1. <i>Klasifikacija opštih tipova mreža</i> .....	110
4.3.1.1. Dinamična, fokusna mreža- mreža vrednosti .....	111
4.3.1.2. Virtualna organizacija.....	114
4.3.1.3. Mreža lanca vrednosti.....	116
4.3.1.4. Hab lanca snabdevanja .....	116
<b>5. STRATEŠKE ALIJANSE .....</b>	<b>119</b>
5.1. POJAM STRATEŠKIH ALIJANSI .....	119
5.2. TIPOLOGIJA STRATEŠKIH ALIJANSI.....	122
5.2.1. <i>Ugovori / vlasništvo kapitala</i> .....	122
5.2.2. <i>Angažovanje / vlasništvo kapitala</i> .....	125
5.2.3. <i>Tipovi resursa / tipovi strateških alijansi</i> .....	125
5.2.4. <i>Alijanse između konkurentskih / nekonkurentskih organizacija</i> .....	127
5.2.5. <i>Alijanse za specifične funkcije</i> .....	130
5.2.5.1. <i>Strateške alijanse društveno odgovornih kompanija (CSR)</i> .....	132
5.3. MOTIVI, KORISTI I CILJEVI STRATEŠKIH ALIJANSI .....	134
5.4. RIZICI STRATEŠKIH ALIJANSI .....	142
5.5. FAKTORI USPEHA STRATEŠKIH ALIJANSI .....	143
5.6. PROCESNA PERSPEKTIVA STRATEŠKIH ALIJANSI.....	144
5.6.1. <i>Strategija alijanse</i> .....	148
5.6.2. <i>Traženje partnera</i> .....	150
5.6.3. <i>Pregovaranje</i> .....	154
5.6.4. <i>Upravljanje strateškim alijansama</i> .....	156
5.6.4.1. <i>Planiranje</i> .....	159
5.6.4.2. <i>Personalna pitanja</i> .....	159
5.6.4.3. <i>Implementiranje</i> .....	161
5.6.4.4. <i>Kontrola</i> .....	162
5.6.5. <i>Upravljanje multi-alijansama (usvajanje portfolio pristupa)</i> .....	163
5.6.5.1. <i>Portfolio strategija</i> .....	167
5.6.5.2. <i>Upravljanje modelima alijansi</i> .....	171
5.6.5.3. <i>Uspostavljanje sistema upravljanja alijansama</i> .....	180
5.6.5.4. <i>Strateško repozicioniranje putem mreža alijansi</i> .....	187
5.6.6. <i>Merenje performansi alijansi</i> .....	197
5.6.7. <i>Okončanje alijansi</i> .....	197
5.7. PRIMERI STRATEŠKIH ALIJANSI U REPUBLICI SRBIJI.....	198
5.7.1. <i>Balkanska alijansa hotelskih asocijacija- BAHA</i> .....	198
5.7.2. <i>CBA- Nacionalni lanac udružene trgovine</i> .....	199
<b>6. KLASTERI .....</b>	<b>201</b>
6.1. POJAM KLASTERA .....	201
6.2. UČESNICI U KLASTERU .....	205

6.3. REGIONALNI KLASTER, INDUSTRIJSKI DISTRIKT I MREŽE .....	206
6.4. FORMIRANJE KLASTERA .....	206
6.5. KLASTERI U SRBIJI .....	208
<b>7. FRANŠIZING</b> .....	213
7.1. RAZVOJ FRANŠIZINGA.....	213
7.2. DEFINISANJE POJMA FRANŠIZINGA .....	214
7.3. TIPOLOGIJA FRANŠIZINGA.....	216
7.4. PRAVNI ASPEKTI FRANŠIZINGA.....	223
7.4.1. Ugovor o franšizingu.....	224
7.4.1.1. Vrste ugovora o franšizingu.....	226
7.4.1.2. Obaveze davaoca franšize.....	227
7.4.1.3. Obaveze primaoca franšize.....	228
7.4.1.4. Zaštita intelektualne svojine .....	230
7.5. EKONOMSKE KARAKTERISTIKE FRANŠIZINGA .....	233
7.5.1. <i>Ekonomska interesna motivacija subjekata u poslu franšizinga</i> .....	234
7.6. PREDNOSTI I NEDOSTACI FRANŠIZINGA .....	234
7.7. KONTROLA .....	236
7.8. FRANŠIZING U SRBIJI.....	237
7.8.1. <i>Inostrane franšizne mreže</i> .....	238
7.8.1.1. Costa Coffee .....	239
7.8.1.2. Office 1 Superstore Srbija d.o.o. ....	239
7.8.1.3. Fornetti Mini Peciva d.o.o. ....	241
7.8.1.4. RE/MAX.....	241
7.8.2. <i>Domaće franšizne mreže</i> .....	242
<b>8. ZAJEDNIČKA ULAGANJA (JOINT VENTURES- JV)</b> .....	245
8.1. DEFINISANJE POJMA JOINT VENTURES-A I MOTIVA ZA NJIHOVO OSNIVANJE .....	245
8.2. UPRAVLJANJE JOINT VENTURE- OM .....	247
8.3. PRIMERI JOINT VENTURE-A.....	251
8.3.1. <i>Joint venture OAO Gazprom i Srbija Gas</i> .....	251
8.3.2. <i>Joint venture Sintelon-a</i> .....	252
8.3.3. <i>Joint venture Coke i Procter&amp;Gamble</i> .....	253
<b>9. MERDŽERI I AKVIZICIJE</b> .....	255
9.1. POJAM I OBLICI MERDŽERA I AKVIZICIJA.....	255
9.2. MOTIVI I CILJEVI MERDŽERA I AKVIZICIJA.....	256
9.2.1. <i>Motivi merdžera i akvizicija</i> .....	256
9.2.2. <i>Ciljevi merdžera i akvizicija</i> .....	257
9.3. KLASIFIKACIJA MERDŽERA I AKVIZICIJA.....	259
9.3.1. <i>Motivaciona perspektiva</i> .....	260
<b>10. PROCESNI PRISTUP MERDŽERIMA I AKVIZICIJAMA</b> .....	267
10.1. PROCESNI MODELI MERDŽERA I AKVIZICIJA.....	267
10.1.1. <i>Galpin-ov i Herndon-ov procesni pristup</i> .....	267
10.1.2. <i>Ashkenas-ov, DeMonaco-ov i Francis-ov model integracije</i> .....	270
10.1.3. <i>Karakteristike savremenih procesnih modela merdžera i akvizicija</i> ..	272
10.2. STRATEŠKO PLANIRANJE .....	273

10.3. TRAŽENJE TARGET KOMPANIJE.....	279
10.3.1. Formulisanje potrebnih informacija i prikupljanje podataka.....	279
10.3.2. Evaluacija kompanija.....	281
10.3.2.1. Evaluacija potencijala stvaranja vrednosti.....	282
10.3.2.2. Evaluacija strateškog slaganja.....	289
10.3.2.3. Evaluacija kontekstualnog slaganja.....	289
10.4. DUE DILIGENCE.....	293
10.4.1. Proces due diligence- a.....	296
10.4.2. Tipovi due diligence-a.....	298
10.4.2.1. Finansijski due diligence.....	299
10.4.2.2. Pravni due diligence.....	300
10.4.2.3. Due diligence i strateški faktori rizika integracije.....	301
10.4.2.4. Due diligence i organizaciona kultura.....	301
10.5. PREGOVARANJE I SKLAPANJE POSLA.....	302
10.5.1. Metode finansiranja potencijalne akvizicije.....	306
10.5.2. Zatvaranje.....	308
10.6. PROCES POST- MERDŽER INTEGRACIJE.....	312
10.6.1. Planiranje integracije.....	314
10.6.1.1. Tipovi post- merdžer / akvizicione integracije.....	315
10.6.1.2. Primena Porterovog lanca vrednosti za određivanje stepena post-merdžer integracije.....	320
10.6.2. Organizacija integracije.....	324
10.6.2.1. Projektna organizacija.....	326
10.6.2.2. Integracija ljudskih resursa.....	335
10.6.2.3. Integracija informacione tehnologije.....	345
10.6.3. Integracija kultura.....	358
10.6.3.1. Pojam, faze i modaliteti akulturacije.....	359
10.6.3.2. Problemi kulturne integracije.....	365
10.7. PROCENA NAKON AKVIZICIJE / MERDŽERA.....	367
<b>SLIKE I TABELE</b> .....	368
<b>LITERATURA</b> .....	373

10.3. TRAŽENJE TARGET KOMPANIJE.....	279
10.3.1. <i>Formulisanje potrebnih informacija i prikupljanje podataka</i> .....	279
10.3.2. <i>Evaluacija kompanija</i> .....	281
10.3.2.1. <i>Evaluacija potencijala stvaranja vrednosti</i> .....	282
10.3.2.2. <i>Evaluacija strateškog slaganja</i> .....	289
10.3.2.3. <i>Evaluacija kontekstualnog slaganja</i> .....	289
10.4. DUE DILIGENCE .....	293
10.4.1. <i>Proces due diligence- a</i> .....	296
10.4.2. <i>Tipovi due diligence-a</i> .....	298
10.4.2.1. <i>Finansijski due diligence</i> .....	299
10.4.2.2. <i>Pravni due diligence</i> .....	300
10.4.2.3. <i>Due diligence i strateški faktori rizika integracije</i> .....	301
10.4.2.4. <i>Due diligence i organizaciona kultura</i> .....	301
10.5. PREGOVARANJE I SKLAPANJE POSLA.....	302
10.5.1. <i>Metode finansiranja potencijalne akvizicije</i> .....	306
10.5.2. <i>Zatvaranje</i> .....	308
10.6. PROCES POST- MERDŽER INTEGRACIJE.....	312
10.6.1. <i>Planiranje integracije</i> .....	314
10.6.1.1. <i>Tipovi post- merdžer / akvizicione integracije</i> .....	315
10.6.1.2. <i>Primena Porterovog lanca vrednosti za određivanje stepena post-merdžer integracije</i> .....	320
10.6.2. <i>Organizacija integracije</i> .....	324
10.6.2.1. <i>Projektna organizacija</i> .....	326
10.6.2.2. <i>Integracija ljudskih resursa</i> .....	335
10.6.2.3. <i>Integracija informacione tehnologije</i> .....	345
10.6.3. <i>Integracija kultura</i> .....	358
10.6.3.1. <i>Pojam, faze i modaliteti akulturacije</i> .....	359
10.6.3.2. <i>Problemi kulturne integracije</i> .....	365
10.7. PROCENA NAKON AKVIZICIJE / MERDŽERA .....	367
<b>SLIKE I TABELE</b> .....	368
<b>LITERATURA</b> .....	373