



Vodič za preduzeća

## Razvoj postojećih i uvođenje novih procesa



Projekat finansira  
Evropska unija

Projekat sprovodi:



# Sadržaj

|          |                                                        |    |
|----------|--------------------------------------------------------|----|
| <b>1</b> | Značaj inoviranja poslovnih procesa za uspeh preduzeća | 3  |
| <b>2</b> | Identifikovanje i analiza poslovnih procesa            | 6  |
| <b>3</b> | Upravljanje i unapređenje poslovnih procesa            | 9  |
| <b>4</b> | Unapređenje organizacije rada preduzeća                | 13 |
|          | Dodatak                                                | 15 |

# Značaj inoviranja poslovnih procesa za uspeh preduzeća

# 1

Sposobnost preduzeća da ostvari konkurentsku prednost, raste i razvija se ne zavisi samo od ponude kvalitetnih proizvoda prilagođenih potrebama kupaca, već i od unapređenja poslovnih procesa. Primenom adekvatnog modela za upravljanje poslovnih procesa, preduzeća mogu da smanje troškove proizvodnje, poboljšaju organizaciju rada i povećaju profit. Međutim, iako je unapređenje poslovnih procesa u skladu sa potrebama kupaca osnova uspešnog poslovanja, relativno mali broj preduzeća uspešno organizuje, upravlja i unapređuje ključne procese u cilju povećanja povraćaja uložених sredstava i obezbeđenja bolje pozicije na tržištu.

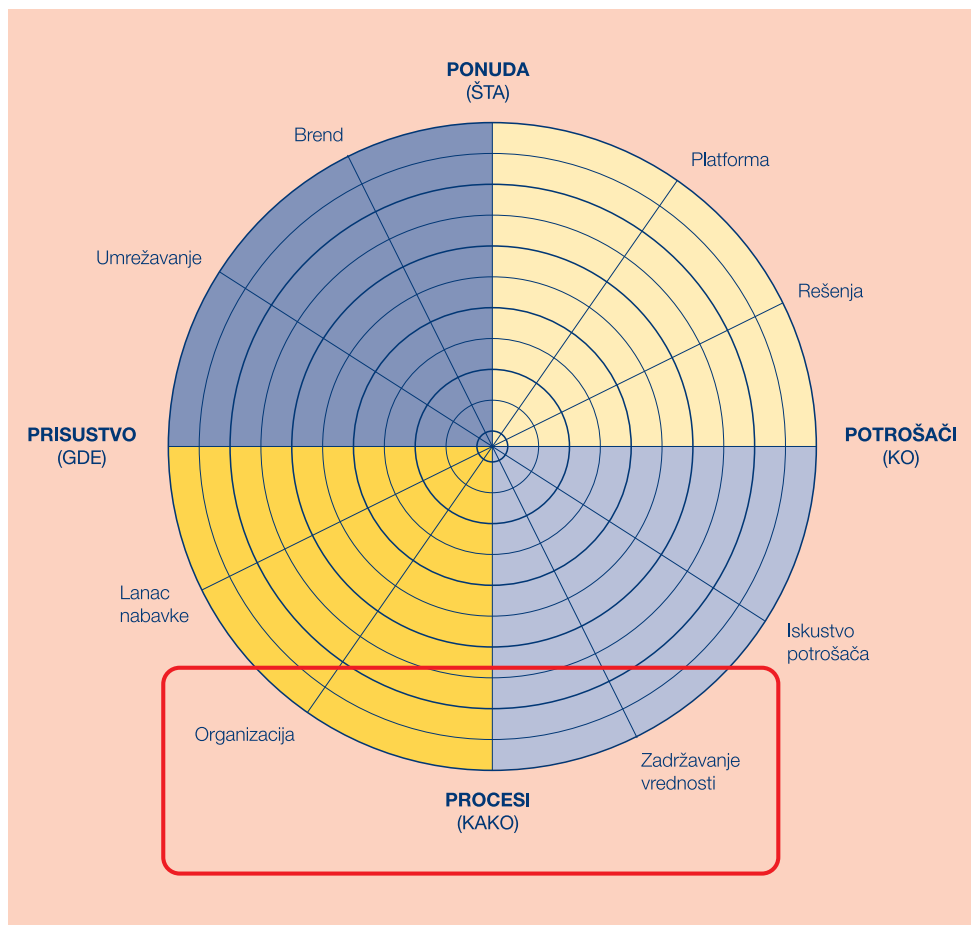
Preduzeća koja posluju u istoj industrijskoj grani ili sektoru se razlikuju po načinu na koji upravljaju osnovnim poslovnim procesima. Poslovna strategija uspešnih preduzeća je bazirana na efikasnom organizovanju poslovnih procesa kao preduslovu za uspešno upravljanje celokupnim poslovanjem. Promene na tržištu primoravaju ova preduzeća da konstantno analiziraju i unapređuju poslovne procese, kako bi efikasnom koordinacijom integrisanih poslovnih procesa istovremeno kreirala vrednost za kupce i ostvarila maksimalni poslovni efekata uz minimalni utrošak neophodnih resursa.

**Poslovni proces** je skup logički međusobno povezanih poslovnih aktivnosti sa ciljem kreiranja vrednosti za kupce i profita uz efikasno korišćenje resursa. Sa aspekta organizacione strukture, poslovni proces je lanac aktivnosti koji doprinosi realizovanju poslovnog cilja preduzeća spojem tehnologije, resursa, proizvodnih metoda i ljudi. Prema prirodi procesa, poslovni procesi preduzeća se mogu podeliti na: operativne procese (primarni procesi koji povezuju više poslovnih funkcija - razvoj i dizajn proizvoda, nabavka sirovina, proizvodnja, kontrola i ispitivanje, isporuka i servis, marketing i prodaja); procesi podrške (procesi imaju zadatak da obezbede nesmetano odvijanje primarnih procesa - finansijski procesi, informacioni sistemi, održavanje opreme) i upravljački procesi (menadžment procesi su zaduženi za planiranje i kontrolu realizovanja postavljenih ciljeva).

Inoviranje u ovom segmentu podrazumeva unapređenje ili redizajn postojećeg poslovnog procesa i kreiranje novog poslovnog procesa u cilju poboljšanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja, unapređenja kvaliteta proizvoda, ostvarivanja veće vrednosti za potrošače i povećanja povraćaja na uložena sredstva. Prilikom razmatranja uvođenja inovacija u segment procesi, neophodno je da svako preduzeće najpre postavi sledeća pitanja: Na koji način realizujete poslovne aktivnosti?; Kako postižete efikasnost poslovnih procesa?; Kako ostvarujete maksimalni poslovni efekat?

**Zadržavanje vrednosti** je mehanizam koji preduzeća koriste da bi osigurala “zadržavanje” maksimalnog iznosa vrednosti koju stvaraju tokom poslovnog procesa. Cilj je da se boljom koordinacijom poslovnih procesa obezbedi da poslovne aktivnosti u okviru procesa doprinesu efikasnoj transformaciji resursa u rezultate rada (proizvode ili usluge) i stvaranju maksimalne vrednosti za potrošače (proizvode ili usluge prilagođene potrebama kupaca). Inoviranje u ovom segmentu podrazumeva otkrivanje mogućih, a neiskorišćenih prihoda: uspostavljanje novog cenovnog sistema, planiranje nabavke i racionalno korišćenje resursa, racionalizacija troškova poslovnih procesa, primena savremenih tehnoloških postupaka i informacionih sistema, i dr. U cilju inoviranja u ovom segmentu neophodno je da preduzeće postavi sledeća pitanja: Na koji način obezbeđujete da poslovne aktivnosti donose profit? Na koji način kreirate maksimalnu vrednost za potrošače?

Grafikon 1. Inovacioni radar – Fokus na procese preduzeća



Kod procesno orijentisanog preduzeća potencira se ne samo na unapređenju tehničkog aspekta procesa, već i na unapređenju organizacije rada povezivanjem znanja i veština zaposlenih u cilju obezbeđivanja efikasnog toka poslovnih procesa. Upravljanje ključnim poslovnim procesima preduzeća (npr. procesom nabave, proizvodnje i prodaje) može se ostvariti jedino ako se uspostavi saradnja između procesnih timova - rukovodilaca i izvršioca svih delova poslovnog procesa.

**Organizacija rada** je način na koji preduzeće strukturira i usklađuje poslovne ciljeve i odgovornosti zaposlenih, prilagođavajući ih promenama u internom okruženju (nivo obrazovanja, veštine i nadležnosti zaposlenih, odnos između organizacionih delova preduzeća) i privrednom ambijentu (potrebe kupaca, aktivnosti konkurencije, tržišna regulativa). Dobrom organizacijom rada se obezbeđuje koordinacija poslovnih procesa i obavljanje poslovnih aktivnosti i zadataka bez vremenskog zastoja, uz adekvatnu komunikaciju zaposlenih i efikasno korišćenje resursa. Inoviranje u ovom segmentu podrazumeva redefinisane opsega i načina obavljanja poslovnih zadataka ili kreiranje potpuno nove organizacione strukture. Prilikom razmatranja inovacije u organizaciji rada neophodno je da preduzeće postavi sledeća pitanja: Kako zaposleni i rukovodioci razumeju svoju ulogu u poslovnom procesu?; Da li postoji jasna podela posla, ovlašćenja i odgovornosti?; Na koji način usklađujete poslovne ciljeve i rad zaposlenih?; Kako postićete i održavate motivisanost zaposlenih?

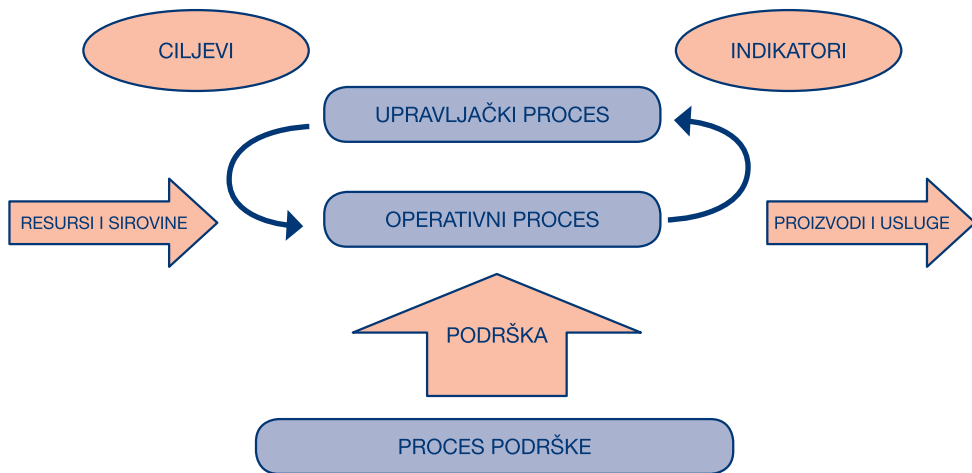
Inoviranje u segmentu procesa preduzeće može da realizuje na nekoliko načina:

- kontrolom i automatizacijom poslovnih procesa
- boljim snabdevanjem i upotrebom ulaznih komponenti odnosno resursa
- redovnim održavanjem opreme
- kontrolom zaliha i boljim načinom obrade narudžbina
- boljom logistikom isporuke proizvoda i skladištenja zaliha
- primenom unapređenog informacionog sistema
- primenom unapređenih knjigovodstvenih procedura
- upravljanjem odnosa sa kupcima i dobavljačima
- unapređenjem marketing aktivnosti
- unapređenjem ili restrukturiranjem organizacije poslovanja

## 2 Identifikovanje i analiza poslovnih procesa

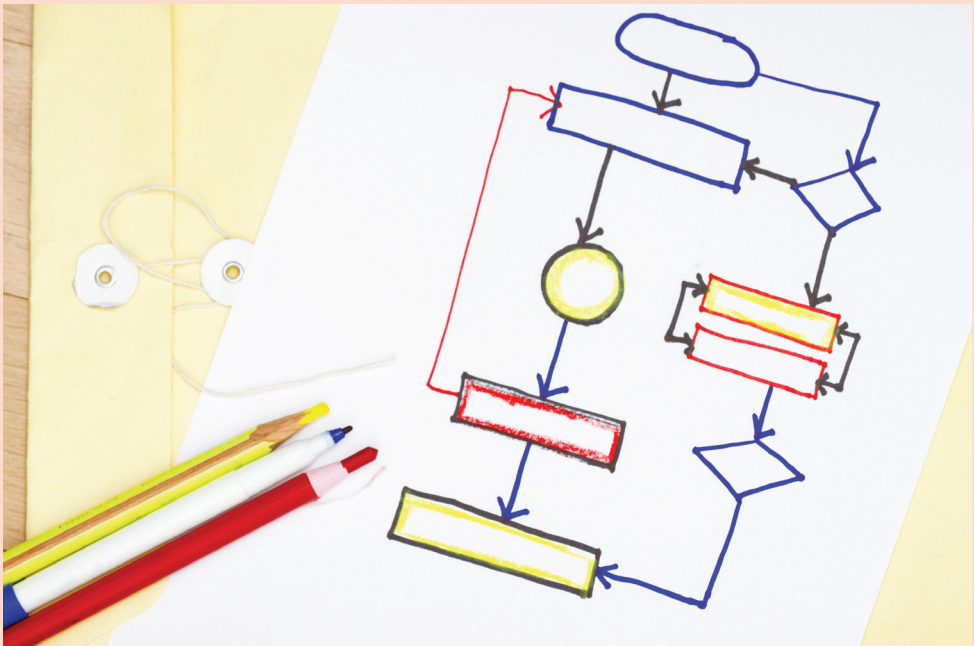
Najčešći operativni problem u poslovanju preduzeća je fragmentacija (usitnjavanje) poslovnih procesa i primena neadekvatnog načina povezivanja poslovnih aktivnosti koje su međusobno zavisne u korišćenju resursa. Posledica je nefleksibilnost poslovnih procesa i otežano prilagođavanje rezultata procesa (proizvoda i usluga) potrebama kupaca. Kontinuiranim upravljanjem ključnih poslovnih procesa preduzeće teži ne samo ispravljanju uočenih grešaka, već i optimizaciji procesa. Prvi korak ka unapređenju poslovnih procesa je identifikovanje ključnih poslovnih procesa (osnovni procesi za ostvarivanje poslovnih ciljeva preduzeća) i u okviru njih poslovnih aktivnosti bitnih za poslovni uspeh preduzeća. Osnovni elementi svakog poslovnog procesa su: poslovni cilj, raspoloživi resursi, poslovne aktivnosti koje se realizuju, rezultati procesa (proizvodi i usluge) i indikatori za kontrolu uspešnosti poslovnih procesa.

Grafikon 2. Opšti model poslovnih procesa preduzeća



Osnova procesnog načina organizovanja poslovanja je identifikovanje aktivnosti koje doprinose kreiranju očekivane vrednosti za kupce i poslovne dobiti. Organizovanje ključnih poslovnih procesa se svodi na povezivanje aktivnosti i zadataka koji u okviru procesa, uz pomoć procesa podrške, doprinose stvaranju vrednosti (profit i zadovoljenje potreba kupaca) i predstavljaju izvor konkurentske prednosti.

Mapa poslovnih procesa preduzeća odnosno mapa toka stvaranja vrednosti predstavlja grafički prikaz svih poslovnih procesa sa redosledom odvijanja poslovnih aktivnosti. Postoji nekoliko načina za predstavljanje poslovnih procesa preduzeća, a najčešće korišćen metod za detaljan pregled svih procesa, ulaza i izlaza poslovnih aktivnosti, izvršioca aktivnosti, podprocesa je dijagram.

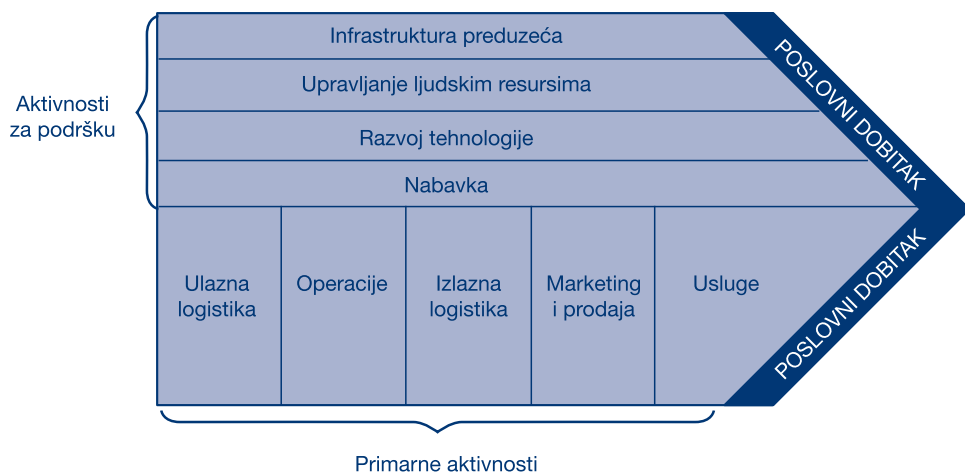


Dijagram toka poslovnih procesa predstavlja okvir za analizu snaga i slabosti pojedinih poslovnih aktivnosti i modelovanje poslovnih procesa, jer prikazuje strukturu i način odvijanja procesa i omogućava uočavanje problema i identifikovanje načina za unapređenje procesa (za prikazivanje toka poslovnog procesa se može koristiti grafička metoda - kreiranje dijagrama koji prikazuje aktivnosti poslovanja i redosled odvijanja i simulacijska metoda - primena kompjuterskih programa za simuliranje odvijanja procesa). Jedan od glavnih funkcija mape toka vrednosti je da preduzeću pomogne u otkrivanju štetnih koraka u poslovanju.

Za grafičko modelovanje poslovnih procesa preduzeća mogu da koriste veliki broj softverskih alata: IBM WebSphere Business Modeler Advanced 7.0, Bizagi Process Modeler, Oracle BPM Suite 11g, Aris Express, Bonita BPMN, Bizagi Studio, BPMN 2.0 Modeler for Visio itd.

Analiza poslovnih aktivnosti je bazirana na primeni koncepta lanca vrednosti (razvio Michael Poter), koji predstavlja korisnu tehniku za proučavanje interakcije između aktivnosti koje se odvijaju u okviru preduzeća i koje doprinose stvaranju vrednosti (razlika troškova obavljanja ovih aktivnosti u odnosu na ukupni prihod ostvaren prodajom proizvoda). Lanac vrednosti sadrži primarne aktivnosti (dostava, skladištenje i kontrola resursa za proizvodnju; proizvodnja; dostavljanje proizvoda kupcima; marketing i prodaja; servis) i aktivnosti za podršku (omogućavaju obavljanje primarnih aktivnosti).

Grafikon 3. Model lanca vrednosti



Analiza poslovnih procesa se svodi na definisanje svrhe procesa (šta je zadatak i zašto se obavlja); mesta izvođenja aktivnosti; redosleda aktivnosti i koraka; nosioca procesa (timovi odgovorni za implementaciju) i sredstava (koji se resursi koriste). Osnovna preporuka je da se svaki korak u odvijanju poslovnog procesa posmatra kroz prizmu želja i potreba kupaca. Iz tog razloga se analizom poslovnih procesa ispituje način na koji se izvršavaju poslovne aktivnosti u sistemu vrednosti koje doprinose stvaranju koristi za kupce i profita. Osnovna metodologija uključuje posmatranje, prikupljanje i analizu podataka, lično iskustvo prolaska kroz proces, analizu i kreiranje predloga novih procesnih rešenja.

Korisna pitanja koja mogu biti polazna osnova u analizi poslovnih procesa su:

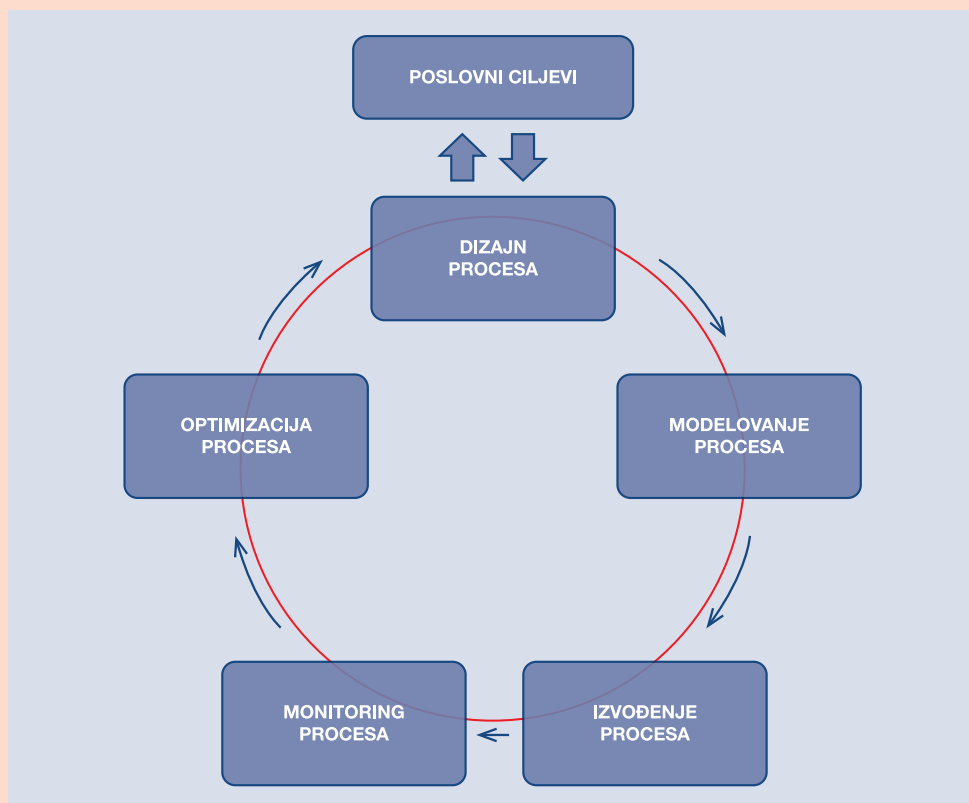
1. Da li se u toku poslovnih procesa racionalno koriste resursi?
2. Da li korak (npr. 1) kreira vrednost? Ako ne - zašto uopšte postoji ovaj korak?
3. Da li korak (npr. 2) kreira otpad ili grešku u proizvodnji ili procesu usluživanja?
4. Da li se realizacija koraka (npr. 3.) odvija prema planu?
5. Da li oprema koja se koristi u koraku (npr. 4) funkcioniše na željeni način?
6. Ukoliko postoje prelazi iz jednog u drugi korak, koliko traje vreme praznog hoda?

## Upravljanje i unapređenje poslovnih procesa

# 3

Osnovna svrha upravljanja poslovnim procesima je poboljšanje ukupnih performansi preduzeća. Upravljanje procesima je ciklus koji je zasnovan na dizajniranju procesa (definisanje poslovnih aktivnosti procesa), modelovanju procesa (prikazivanje strukture i toka odvijanja poslovnog procesa), izvođenju i analizi procesa u cilju kontinuiranog unapređenja. Preduzeća preduzimaju korektivne akcije na osnovu analize izvođenja svih poslovnih aktivnosti i poređenjem ostvarenih sa planiranim performansama (troškovi, kvalitet, vreme za realizovanje aktivnosti).

Grafikon 4. Životni ciklus upravljanja poslovnim procesima



Kod dobro dizajniranih i organizovanih poslovnih procesa upravljanjem se omogućava nesmetan toka poslovnih aktivnosti i poboljšanje procesa u skladu sa potrebama kupaca i promena na tržištu. U odnosu na tradicionalno orijentisano preduzeće koje je usmereno na upravljanje aktivnostima koje se odvijaju u okviru poslovnih funkcija (istraživanje i razvoj, nabavka, proizvodnja, prodaja i marketing, finansije, ljudski resursi), upravljanje poslovnim procesima u fokusu ima poslovne aktivnosti bez obzira na poslovnu funkciju i organizacionu jedinicu u kojoj se izvršavaju. Integrirani pristup organizovanja poslovnih procesa omogućava da preduzeće efikasnije upravlja i prilagođava poslovne procese u skladu sa potrebama kupaca. Primena određenih modela i upravljačkih metoda i alata, omogućava racionalno usklađivanje svih potrebnih resursa, koordinaciju poslovnih aktivnosti procesnih timova i smanjenje troškova.



Primena informacionih sistema olakšava upravljanje poslovnim procesima i omogućava da se unapredi poslovanje preduzeća povećanjem efikasnosti i efektivnosti poslovnih procesa. Uvođenje informacionog sistema ubrzava donošenje upravljačkih odluka, saradnju između delova preduzeća, praćenje upotrebe resursa i upravljanje odnosima sa kupcima. Korišćenje adekvatnog softverskog rešenja prilagođenog delatnosti preduzeća i načinu poslovanja (mogu da budu gotova programska rešenja ili da preduzeće razvije svoje programsko rešenje), omogućava lakše povezivanje međusobno uslovljenih poslovnih procesa u cilju bolje realizacije svih poslovnih aktivnosti. Sistemi upravljanja poslovnim procesima (Business Process Management - BPM) obezbeđuju alate za analizu, implementaciju, izvršavanje i praćenje svakodnevnih poslovnih aktivnosti.

Ubrzane promene na tržištu nametnule su preduzećima potrebu da konstantno unapređuju poslovne procese kako bi ostvarila konkurentsku prednost. Optimizacijom poslovnih procesa (primenom tehnoloških i organizacionih unapređenja) poboljšavaju se performanse preduzeća i obezbeđuje brža reakcija na zahteve kupaca. Usklađivanjem svih procesa i koordinacijom ljudskih i tehnoloških resursa potrebnih za izvođenje poslovnih procesa, obezbeđuje se smanjenje troškova, unapređenje kvaliteta proizvoda, povećanje obima proizvodnje i povećanje brzine rada.

Koraci SREDIM analize za unapređenje poslovnih procesa:

- **Select:** izbor procesa odnosno identifikovanje poslovnih aktivnosti;
- **Record:** opis i detalji aktivnosti;
- **Examine:** analiza/preispitivanja zabeleženog;
- **Develop:** predlog promene i unapređenja procedura i postupaka na osnovu izvršene analize;
- **Install:** implementacija izmena;
- **Maintain:** praćenje realizacije novih postupaka i unapređenje predloženih rešenja.

Poslovni procesi se mogu inovirati unapređenjem postojećih procesa (male promene u mapi toka poslovnog procesa kako bi se rešio neki problem) i reinženjeringom poslovnih procesa (stvaranje potpuno nove mape poslovnog procesa). Preduzeća su najčešće usmerena na istovremeno unapređenje poslovnih procesa, ubrzanjem proizvodnih i drugih poslovnih procesa (eliminisanjem aktivnosti koje nedoprinosu stvaranju vrednosti i smanjenju troškova) i unapređenjem kvaliteta poslovnih procesa (eliminisanjem odstupanja i škarta tokom proizvodnih ciklusa).

**Unapređenje poslovnih procesa** je kontinuiran proces koji podrazumeva smanjenje troškova i vremena obavljanja postojećih poslovnih procesa, uz delimičnu promenu organizacione strukture u cilju prilagođavanja rezultata poslovnih aktivnosti potrebama potrošača. Ovaj način poboljšanja poslovnih procesa doprinosi postepenom povećanju produktivnosti poslovanja i omogućava veću fleksibilnost, jer se može sprovesti na nivou cele organizacije ili poslovne jedinice.

**Reinženjering poslovnih procesa** je radikalni redizajn poslovnih procesa u cilju njihovog poboljšanja. Reč je o aktivnostima koje se sprovode u cilju promene poslovne prakse preduzeća, a podrazumeva ukidanje nepotrebnih poslovnih aktivnosti, pojednostavljivanje ili usklađivanje određenih aktivnosti u okviru procesa. Ovo je dugotrajan proces koji zahteva značajniju promenu organizacione strukture i dovodi do povećanja produktivnosti.

Reinženjering poslovnih procesa je u nadležnosti najvišeg rukovodstva preduzeća i ima za cilj promenu strukture i organizacije procesa. S obzirom na to da je reč o radikalnoj promeni poslovnih procesa neophodno je kreiranje novih procesnih timova, promena organizacione strukture, redefinisane odgovornosti izvršnih rukovodilaca i uloge zaposlenih.



Reinženjering poslovnih procesa se može vršiti na: nivou celog preduzeća (kompleksan i sveobuhvatan proces koji traje veoma dugo i zahteva ulaganje značajnih sredstava jer se menjaju svi poslovni procesi u preduzeću); nivou procesa (redizajn ključnog procesa za poslovanje preduzeća preispitivanjem poslovnih aktivnosti koje se realizuju od početka do kraja procesa) i na nivou poslovne aktivnosti u okviru procesa (uprošćavanje procesa i skraćivanje vremena odvijanja procesa eliminisanjem ili povezivanjem nekih aktivnosti).

Osnovni koraci reinženjeringa poslovnog procesa:

- identifikacija procesa za reinženjering
- analiza i dizajn modela postojećeg procesa
- kreiranje novog modela procesa
- testiranje i ocena novog modela
- implementacija novog modela

Kompjuterska simulacija poslovnih procesa omogućava bolje razumevanje dizajna poslovnog procesa i identifikovanje kritičnih aktivnosti testiranjem i evaluacijom potencijalnih načina redizajna i reinženjeringa procesa. Modelovanje poslovnih procesa korišćenjem adekvatnih softverskih programa je veoma korisno kod donošenja odluka o redizajnu veoma kompleksnih procesa. Razlozi za primenu simulacije u redizajnu i reinženjeringu poslovnih procesa: prikazivanje dinamike procesa (trajanje aktivnosti, vreme upotrebe resursa); predviđanje uticaja slučajnih varijabli na odvijanje procesa; predviđanje učinka reinženjeringa korišćenjem kvantitativnih parametara; omogućavanje vizualizacije i animacije procesa čime se bitno pojednostavljuje razumevanje kako postojećih, tako i novih procesa u organizaciji.

## Unapređenje organizacije rada u preduzeću

# 4

Za unapređenje poslovnih procesa preduzeća neophodno je i prilagođavanje organizacije rada. Kod procesno orijentisanog preduzeća, organizacija rada se usklađuje sa poslovnim ciljevima preduzeća i mapom toka poslovnih procesa, kako bi se efikasnijim korišćenjem resursa i koordinacijom poslovnih aktivnosti proizvodi i usluge brže i jednostavnije prilagodili potrebama kupaca. U odnosu na klasičan funkcionalni model organizacione strukture (po sektorima – marketing, proizvodnja, finansije...) koji nije u stanju da brzo i efikasno reaguje na zahteve kupaca, kod procesno orijentisanog preduzeća organizacija rada se grafički prikazuje organizacionom šemom u kojoj su zaposleni organizovani u procesne timove (nesmetan tok poslovnih aktivnosti u okviru procesa povezivanjem veština i znanja zaposlenih). Transformacija funkcionalne u procesno orijentisanu organizaciju je više od promene dijagrama organizacione strukture, jer se menja način upravljanja.

Procesna organizacija rada je horizontalna, međufunkcionalna organizacija rada u okviru koje su zaposleni organizovani u procesne timove koji povezuju poslovne funkcije preduzeća. Osnovne prednosti procesno orijentisane organizacije u odnosu na klasičnu organizacionu strukturu su: usmerenost na kupce, jasna slika odgovornosti u toku poslovnog procesa, lakše prepoznavanje problema i optimizacija procesa. Potencijalni problem procesne organizacije je prelazak između poslovnih aktivnosti koje pripadaju različitim sektorima, što može da dovede do zastoja procesa.

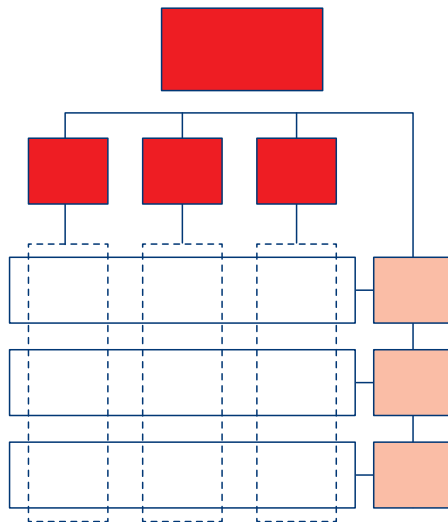


Koordinacija poslovnih aktivnosti je ključna za uspešno realizovanje poslovnog procesa, samo ako se efikasno upravlja ljudskim resursima, a informacije između članova koji upravljaju, rukovode i izvršavaju poslovne aktivnosti prenose horizontalno kroz ceo poslovni proces. Definisanjem sistema kompetencija i uspostavljanjem organizacione šeme sužava se polje nejasnoća u vezi sa radom zaposlenih i očekivanjima u vezi sa njihovim postignućem. Orijentacija na procese ne zanemaruje važnost individualnih zadataka unutar procesa. Ona naglašava da su individualni zadaci besmisleni i bezvredni ukoliko proces ne isporučuje proizvod koji ima vrednost za kupca.

Osnovne karakteristike procesne organizacione strukture:

1. Fokus na poslovne procese
2. Osnovna organizaciona jedinica je procesni tim
3. Usklađenost sa poslovnim ciljevima preduzeća
4. Fleksibilan proizvod prilagođen potrebama potrošača
5. Zaposleni procesno orijentisani prema zadovoljavanju potreba potrošača
6. Poslovnim aktivnostima upravljaju nosioci procesa, a radni zadaci izvršioca su širokog opsega i fleksibilni
7. Komunikacija horizontalna uz saradnja među poslovnim funkcijama i brz protok informacija

Grafikon 5. Procesna organizaciona struktura



Zavisno od načina poboljšanja ključnih poslovnih procesa (unapređenje ili reinženjering), preduzeće može da prilagodi postojeću ili razvije potpuno novu organizacionu strukturu. Prilagođavanje organizacione strukture podrazumeva unapređenje onih delova organizacione strukture koji otežavaju obavljanje određenih poslovnih aktivnosti, dok nova organizaciona struktura omogućava nesmetan tok novog procesa. Konstantno unapređivanje znanja i veština svih zaposlenih je važan faktor za održanje i poboljšanje poslovnog rezultata u stalno promenljivom okruženju, koje navodi preduzeća da periodično menjaju koncept svog poslovanja, prilagođavajući svoje proizvode i usluge promenljivim zahtevima kupaca i novim ponudama konkurenata.

## Dodatak:

Analiza mogućnosti za inoviranje poslovnih procesa korišćenjem SWOT analize, omogućava preduzeću da poređenjem internih snaga i slabosti sa šansama i pretnjama na tržištu, identifikuje segment koji ima najveći uticaj na unapređenje poslovanja.

| Analiza: mogućnosti inoviranja u okviru segmenta PROCESA<br>(poslovni procesi, zadržavanje vrednosti, organizacija rada) |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Snage                                                                                                                    |  |
| Slabosti                                                                                                                 |  |
| Šanse                                                                                                                    |  |
| Pretnje                                                                                                                  |  |

**Snage (jake strane preduzeća)** – npr. koje su prednosti vaših poslovnih procesa.

**Slabosti (slabe strane preduzeća)** – npr. koje poslovne procese treba da poboljšate.

**Šanse (prilike u okruženju)** – npr. koje trendove u okruženju možete da iskoristite da unapredite vaše procese.

**Pretnje (opasnost u okruženju)** – npr. koje promene na tržištu predstavljaju opasnost za realizaciju vaših poslovnih procesa.



**Projekat finansira  
Evropska unija**

*"Ova publikacija je kreirana uz asistenciju Evropske unije.  
Sadržaj ove publikacije je isključivo odgovornost  
GFA Consulting Group i ne odražava nužno stavove  
Evropske unije."*