

UNIVERZITET U BEOGRADU
Fakultet organizacionih nauka

NASTAVNO-NAUČNOM VEĆU
FAKULTETA ORGANIZACIONIH NAUKA

Predmet: Izveštaj komisije o podobnosti kandidata i naučnoj zasnovanosti prijavljene doktorske disertacije

Odlukom 05-01 br. 3/119-4 od 25.09.2019. godine, imenovani smo za članove Komisije za ocenu podobnosti teme i kandidata Goluba Markovića za izradu doktorske disertacije i naučne zasnovanosti teme:

„RAZVOJ MODELA STRATEŠKOG UPRAVLJANJA NABAVKOM OSNOVNE
SIROVINE U INDUSTRIJI PAPIRA“

Na osnovu materijala priloženog uz Zahtev kandidata, Komisija podnosi Veću sledeći

IZVEŠTAJ

1. PODACI O KANDIDATU

Biografski podaci

Golub Marković je rođen 04.04.1987. godine u Beogradu. Završio je Osmu beogradsku gimnaziju, društveni smer. Studije na Fakultetu organizacionih nauka upisao je 2006. godine, kao redovan student. Diplomirao je 29.09.2010. godine, na Fakultetu organizacionih nauka, na programu Menadžment i organizacija, sa prosečnom ocenom 8,02 i ocenom 10 na diplomskom ispitu - tema Završnog rada „Uticaj elektronskog bankarstva na unapređenje poslovanja komercijalnih banaka“. Master studije na Fakultetu organizacionih nauka, studijski program Menadžment i Organizacija, studijska grupa Upravljanje projektima i investicijama, završio je 18.01.2012. godine sa prosečnom ocenom 9,00 odbranom master rada na temu „Analiza izvodljivosti projekta reciklaže papirnog materijala“.

U februaru 2012. godine počinje sa profesionalnim angažmanom u Kappa Star Grupi (KSG) na poziciji "Menadžer centralne nabavke" u okviru koje je obavljao sledeće aktivnosti:

- Istraživanje i analiza tržišta opreme za potrebe svih članica KSG iz oblasti industrije papira;
- Kontinuiran rad sa dobavljačima i realizacija procesa nabavke iz nadležnih oblasti i formiranje komercijalnih ugovora u zavisnosti od predmetne nabavke;
- Upravljanje investicionim projektima u saradnji sa kolegama iz tehničke službe poput proširenja proizvodnih (reciklažnih) kapaciteta proizvodnje papira, izgradnja kotlovskog postrojenja, instalacije linije za skrob za papir mašinu;
- Prilikom realizacije projekata aktivno se služio alatom MS Project i držao obuku svojim kolegama iz sektora nabavke;

Nakon toga, u januaru 2014. dobija nove izazove i preuzima poziciju „Rukovodilac nabavke reciklažnog (starog) papira“ u okviru KSG, gde je obavljao sledeće dužnosti:

- Upravljanje nabavkom osnovne sirovine za dve dislocirane fabrike (reciklera) za proizvodnju papira i kartona (na bazi 100% reciklažnog papira);
- Istraživanje i analiza tržišta (lokalnog i inostranog) i vladanje aktuelnim informacijama o trendovima cena, globalnim trgovinskim tokovima, tržišnim relacijama između ključnih učesnika, strategijama EU u oblasti upravljanja ambalažnim otpadom i sl.
- Realizacija nabavke u skladu sa potrebama fabrika i usklađivanje isporuka osnovne sirovine u skladu sa dinamikom proizvodnje;
- Koordinacija i upravljanje zalihama osnovne sirovine (reciklažnog papira) i njihova optimizacija u skladu sa potrebama fabrika;
- Rukovođenje jedinicom za nabavku sirovina i njenih članova u skladu sa strateškim ciljevima sektora i kompanije;
- Izveštavanje top menadžmenta i vlasnika kapitala o postignutim rezultatima na mesečnom, kvartalnom i godišnjem nivou;

Potom, u novembru 2014. njegova pozicija i odgovornosti se proširuju u oblasti širenja sakupljačke mreže osnovne sirovine u regionu i u skladu sa tim stiče poziciju „Direktor nabavke reciklažnog (starog) papira i regionalnog razvoja“. Pored prethodno pobrojanih aktivnosti, na novoj poziciji bio je zadužen i za realizaciju sledećih projekata i strateških planova kompanije:

- Širenje sakupljačke mreže u regionu kroz otvaranje novih firmi ili putem akvizicija i merđžera odabranih target firmi. Učestvovao u kompletnom postupku akvizicija kompanija srednje veličine i njihovom prilagođavanju na sistem rada sa KSG;

- Odgovoran za upravljanje i rezultate sedam regionalnih (sakupljačkih) firmi, kao i za implementiranje strateških ciljeva i vrednosti u skladu sa politikom poslovanje KSG;

Zatim, u avgustu 2017. zatvara poglavlje sa KSG i prihvata nove izazove u kompaniji Bunzl & Biach GmbH (deo Heinzl Holding-a) sa sedištem u Beču. Heinzl Holding je jedan od evropskih lidera u oblasti industrije papira i celuloze, u čijem sastavu posluju brojne fabrike za proizvodnju proizvoda od papira i celuloze, kao i druge povezane firme za sakupljanje reciklažnog papira i prodaju gotovih proizvoda. Njegova nova uloga „Regionalni Menadžer za jugoistočnu Evropu“ podrazumeva sledeće odgovornosti:

- Upravljanje portfoliom dobavljača i kupaca oblasti reciklažnog papira (osnovne sirovine) sa svih tržišta jugoistočne Evrope i njihova koordinacija u skladu sa potrebama fabrika (reciklera) i trećih lica;
- Učestvovao u projektu otvaranja podružnice/predstavništva (*eng. branch office*) austrijske kompanije u Zagrebu, gde je stekao internacionalno iskustvo u otvaranju pravnog subjekta takvog profila;

Pored gore navedenih aktivnosti, u aprilu 2020. njegove dužnosti se proširuju. Pored postojeće pozicije, dobija dužnost i direktora društva ćerke firme „Green Recycling s.r.o.“ sa sedištem u Bratislavi, gde ova organizacija ima i sakupljački centar. Green Recycling je društvo osnovano 2012. godine i spada u sastav povezanih firmi Bunzl & Biach-a, sa primarnim ciljem prisustva na tržištu reciklažnog papira u Slovačkoj. U okviru navedene pozicije obavlja sledeće dužnosti:

- Upravljanje poslovanjem firme i sprovođenje korporativne strategije grupe u segmentu sakupljanja reciklažnog papira i njegove dalje distribucije do recikera;
- Razvoj sakupljačke mreže na slovačkom tržištu kao i unapređenje portfolia kupaca van grupe;
- Izveštavanje o ostvarenim rezultatima u skladu sa korporativnim pravilima grupe i utvrđenim budžetom poslovanja;

U pogledu softverskih alata, poseduje visoko znanje MS Office paketa, naročito MS Excel i MS Project. Koristi svoja znanja koja je stekao na fakultetu u svakodnevnom poslovnom okruženju i stalno ih nadograđuje. U svom radnom okruženju svakodnevno koristi engleski jezik, kao zvanični jezik korporacije za koju je angažovan i poseduje sertifikat o znanju engleskog jezika na nivou C1. U obavljanju svojih radnih zadataka poslovna putovanja su neizostavna kategorija, pa je u skladu sa tim aktivan vozač (dozvola B kategorije).

Prikaz nastavnih aktivnosti u okviru doktorskih studija

Krajem 2013. godine Golub Marković je upisao doktorske studije na Fakultetu organizacionih nauka. Tokom dosadašnjih studija položio je sve planom i programom predviđene ispite sa prosečnom ocenom 9.33.

Nazivi predmeta	Ocena	ЕCПБ
Organizacione mreže i alianse	9 (devet)	10
Strateško upravljanje projektima	7 (sedam)	10
Metodologija naučno-istraživačkog rada	8 (osam)	10
Menadžment razvoja	10 (deset)	10
Nauka o menadžmentu	10 (deset)	10
Odlučivanje – izabrana poglavlja	10 (deset)	10
Sistem menadžmenta životnom sredinom	10 (deset)	10
Finansijski menadžment – odabrana poglavlja	10 (deset)	10
Teorija igara u organizaciji	10 (deset)	10

Spisak objavljenih radova

Nacionalni časopis međunarodnog značaja (M24):

1. Marković, G., Mihić, M., & Obradović, V. (2015). Implementation of Project Management Concept into Industrial Energetics: Case Study in Paper Factory. *Management*, 27-37

Zbornici međunarodnih naučnih skupkova (M30):

1. Lukić, M., Marković, G., Matić, I., Pavlović, D., Todorović, I., & Komazec, S. (2015). Correlation between Networking and Citation in Scientific Publishing. *2nd International conference on advanced education and management science (AETMS 2014)*, pp. 203-207.
2. Marković, G. (2018). Paper and municipal waste management in the Republic of Serbia and EU practices. *Symorg 2018 Environmental and social impact of digitalization*, pp. 71 - 78.

Radovi u zbornicima nacionalnih skupova štampanih u celini (M60):

1. Marković, G., & Matić, I. (2015, November 2). Cost analysis in industry of recycling waste paper: Serbian recycler case study. *X Symposium of Business and Science SPIN'15 - Innovative solutions of operations management for Serbian economy revitalization*, pp. 239-247.

Ocena podobnosti kandidata za rad na predloženoj temi

Kandidat Golub Marković je preko osam godina profesionalno angažovan u industriji papira, kroz različite pozicije u domaćim i inostranim organizacijama. Oblast interesovanja kandidata je upravljanje procesom nabavke reciklažnim papirom, kao osnovnom sirovinom ove industrije. Dugogodišnje iskustvo koje je sticao u ovoj branši i izazovi sa kojima se svakodnevno suočava u nabavci reciklažnog papira, motivisale su ga da sprovede istraživanje sa ciljem razvoja strateškog modela koji bi predstavljao podršku proizvodno orijentisanim organizacijama koje u svojoj strukturi imaju jedinicu za nabavku sirovina. Na osnovu svega navedenog smatramo da kandidat Golub Marković poseduje potrebno znanje i iskustvo za izradu doktorske disertacije na temu „Razvoj modela strateškog upravljanja nabavkom osnovne sirovine u industriji papira“.

2. PREDMET I CILJ DISERTACIJE

Problem istraživanja se ogleda u savremenom načinu upravljanja nabavkom osnovne sirovine u industriji papira, koju karakteriše dinamično tržište i česte promene trgovinskih tokova. U takvom poslovnom okruženju profesionalci zaposleni u ovoj industriji suočavaju se sa velikom neizvornošću u pogledu nabavke osnovne sirovine i brojnim izazovima koji proističu iz takvih okolnosti. Nedovoljno posvećena pažnja u domaćoj i stranoj literaturi ovome problemu, bila je motiv da svoje istraživanje posveti razvijanju strateškog modela koji će pomoći svim profesionalcima koji dolaze iz ove oblasti i koji se svakodnevno suočavaju sa problemima u nabavci sirovina.

Predmet istraživanja ovog rada je razvoj modela strateškog upravljanja nabavkom osnovne sirovine u industriji papira. Takođe, predmet istraživanja podrazumeva i definisanje načina za realizaciju dobijenog modela u praksi, odnosno primenu u svakodnevnom poslovanju.

Opšti cilj je, u skladu sa predmetom istraživanja, da se analizira efektivnost sistematske primene principa strateškog menadžmenta u oblasti upravljanja nabavkom osnovne sirovine u industriji papira.

Naučni cilj predstavlja analitički pregled literature tj. postojećih naučnih istraživanja iz oblasti strateškog menadžmenta i upravljanja nabavkom sirovina u procesnoj industriji. Ukazuje se na sponu između strateškog menadžmenta i upravljanja nabavkom u kompanijama koje dolaze iz industrije papira sa procesnom proizvodnjom. Ovaj istraživački rad sistematizuje dosadašnja naučna saznanja iz ove oblasti stvarajući okvir koji pored teorijskog ima primenu u realnim uslovima.

Praktični cilj istraživanja predstavlja primenu dobijenog modela strateškog upravljanja u industriji papira i drugim povezanim industrijama koje u osnovi svog poslovanja imaju procesnu proizvodnju. Dobijeni rezultati istraživanja pružaju opipljiv doprinos daljem razvoju strateškog menadžmenta u polju upravljanja nabavkom sirovina.

3. OPIS SADRŽAJA (STRUKTURE DISERTACIJE) PO POGLAVLJIMA I VREMENSKI PLAN REALIZACIJE

Definisanje predmeta i opsega istraživanja, ciljeva, glavne i pomoćne hipoteze određeni su u **prvom poglavlju** rada. Prvo poglavlje razrađuje metodološki okvir istraživanja i pojašnjava istraživačka pitanja. Takođe, ukazuje se na očekivani doprinos rada, sa čime se ovo poglavlje završava.

Drugo poglavlje rezervisano je za teorijsko objašnjenje pojma strategije i koncepta strateškog menadžmenta. Predstavljen je hronološko-evolutivni razvoj strategije i strateškog menadžmenta i istaknuta su istraživanja domaćih i stranih autora. Poglavlje objedinjuje važna istraživanja utemeljivača strategije, odnosno strateških gurma koji su svojim delovanjem u velikoj meri uticali na razvoj strateškog menadžmenta kao naučne discipline.

Nastavno, sledi **treće poglavlje** koje opisuje modele strateškog menadžmenta iskaknutih autora koji su doprineli razvoju ove naučne discipline. Istaknut je model Jauha i Kraftha, koji se bavi strateškim upravljanjem neizvesnošću, zatim i savremeni pristup strateškog menadžmenta od kanadskog akademika Henrija Minzberga. Takođe, predstavljeni su modeli strateškog upravljanja Vilena i Hangera, potom Davida i Davida. Zatim, izvršena je uporedna analiza obrađenih modela i potom su izvedeni zaključci o aspektima njihove primenljivosti, čime se poglavlje završava.

Četvrto poglavlje rada obuhvata pregled industrije papira. Poglavlje objašnjava osnovne karakteristike ove industrije, učesnike, principe i procese, specifičnosti i trendove. Fokus je stavljen na reciklažni papir kao osnovnu sirovinu industrije papira gde se pojašnjavaju osnovni ciklusi kretanja, od momenta prikupljanja, preko oporavka i tretiranja do finalne faze prerade, odnosno recikliranja. Zatim, poglavlje razrađuje oblast koja se tiče tržišta ove sirovine i njegovu globalnu strukturu. Obrazlažu se ključni učesnici i stejkholderi, faktori koji imaju uticaj na odnos ponude i tražnje, uloga države i ostalih povezanih institucija koji spadaju u ovo poslovno okruženje.

Nakon toga, **peto poglavlje** razrađuje sam koncept upravljanja nabavkom osnovne sirovine u industriji papira. Poglavlje počinje objašnjenjem principa upravljanja nabavkom u organizaciji, a potom je fokus stavljen na nabavku sirovina i njene specifičnosti. Nadalje, istaknuti su aspekti cirkularne

ekonomije i nabavke reciklažnog papira kao začetnika zelene ekonomije. Zatim, dat je detaljan osvrt na organizacionu jedinicu za upravljanje nabavkom sirovina. Istaknuti su tipični organizacioni modeli ove jedinice sa raspodelama odgovornosti, koji se koriste u industriji papira i drugim procesnim industrijama.

Šesto poglavlje rezervisano je za strategije Evropske Unije (EU) u oblasti upravljanja reciklažnim papirom. Poglavlje govori o normama i planovima koje je EU usvojila u ovoj oblasti a tiču se ciljeva u oblasti sakupljanja i recikliranja starog papira i ostalog ambalažnog otpada. Istaknuti su hronološki pregledi u ovoj oblasti iz kojih se izvode zaključci o postignutom napretku i važnosti obnovljivih resursa, kakav je reciklažni papir.

Sedmo poglavlje obuhvata teorijsku potporu, neophodnu za razvoj modela strateškog upravljanja nabavkom osnovne sirovine, u vidu tri potpoglavlja. Prvo potpoglavlje ukazuje na tipične strategije upravljanja nabavkom i razrađuje koncept strateškog traženja izvora nabavke. Drugo potpoglavlje rezervisano je za ključne metode i tehnike koje predstavljaju značajnu podršku nabavci u obavljanju svojih aktivnosti, poput istraživanja tržišta, upravljanja rizicima i analize dobavljača i kompleksnih tržišnih relacija putem portfolio tehnike. Principi tih metoda i tehnika biće korišćeni prilikom razvoja modela ovog rada. Treće potpoglavlje rezervisano je za metode merenja performansi rada jedinice zadužene za upravljanje nabavkom.

Osmo poglavlje predviđa sprovođenje istraživanja prema opisanoj metodologiji Roberta K. Yin-a. Rezultat poglavlja podrazumeva predlog modela sa setom za strateško upravljanje nabavkom osnovne sirovine u industriji papira, kao i sličnim branšama baziranim na procesnoj proizvodnji. Na kraju poglavlja obrazložena je primena dobijenog modela kao i njegova ograničenja.

Deveto poglavlje posvećeno je diskusiji dobijenih rezultata, kao i zaključnim razmatranjima disertacije.

Poslednji deo rada ostavljen je za listu referenci i priloge koji su korišćeni prilikom izrade rada.

Struktura rada po poglavljima

1. UVODNA RAZMATRANJA
 2. TEORIJSKO ODREĐENJE STRATEŠKOG MENADŽMENTA
 3. MODELI STRATEŠKOG MENADŽMENTA
 4. INDUSTRIJA PAPIRA
 5. KONCEPT UPRAVLJANJA NABAVKOM OSNOVNE SIROVINE U INDUSTRIJI PAPIRA
 6. STRATEGIJE EVROPSKE UNIJE U OBLASTI UPRAVLJANJA RECIKLAŽNIM PAPIROM
 7. METODE I TEHNIKE ZA STRATEŠKO UPRAVLJANJE NABAVKOM OSNOVNE SIROVINE
 8. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA
 9. ZAKLJUČAK
 10. LITERATURA
- PRILOZI

Okrvni vremenski plan realizacije trebalo bi da obuhvati sledeće aktivnosti:

Pregled aktivnosti	Vremenski raspored po mesecima					
	1	2	3	4	5	6
1. Prikupljanje podataka u četiri odabrane firme						
2. Sistematično organizovanje prikupljenih podataka i njihova priprema za sprovođenje komparativne analize						
3. Komparativna analiza slučajeva						
4. Sumiranje dobijenih rezultata i proveravanje hipoteza						
5. Razvoj modela i predlog seta principa za strateško upravljanje nabavkom sirovina u industriji papira						
6. Izvođenje zaključka o domenima primene dobijenog modela i mogućnostima za dalja unapređenja i buduća istraživanja.						

4. POLAZNE HIPOTEZE

U skladu sa formulacijom problema i definisanim ciljevima istraživanja, kao i kvalitativnom prirodom istraživanja, postavljena je glavna hipoteza ovog istraživanja:

Hipoteza 1: Sistematska primena principa strateškog menadžmenta u oblasti upravljanja nabavkom osnovne sirovine doprinosi uspešnosti preduzeća.

Iz osnovne hipoteze proizilaze sekundarne hipoteze istraživanja:

Hipoteza 1a: Sistematskom primenom modela strateškog upravljanja nabavkom osnovne sirovine povećava se preciznost predviđanja cenovnih trendova u domenu osnovnih sirovina.

Hipoteza 1b: Sistematskom primenom modela strateškog upravljanja nabavkom osnovne sirovine postiže se optimalni nivo zaliha osnovnih sirovina.

Hipoteza 1c: Sistematskom primenom modela strateškog upravljanja nabavkom osnovne sirovine smanjuje se kompleksnost organizacione jedinice nadležne za upravljanje nabavkom osnovne sirovine.

5. NAUČNE METODE ISTRAŽIVANJA

Osnovna metoda ovog istraživanja je kvalitativna studija slučaja na osnovu prikupljenih primarnih i sekundarnih podataka u četiri preduzeća u oblasti procesne industrije koje u svom domenu poslovanja imaju upravljanje nabavkom osnovnim sirovinama (*takozvana multiple case study analiza*). Konkretno, biće primenjena komparativna analiza studija slučaja prema metodologiji Roberta K. Yin-a (Yin, 2002).

Prvi korak u primeni ove metodologije je prikupljanje podataka u četiri odabrana preduzeća. Za potrebe istraživanja odabrane su četiri vodeće kompanije u branši industrije papira. Algoritam prikupljanja podataka je pažljivo dizajniran u skladu sa predmetom i ciljevima istraživanja. Pored prikupljanja sekundarnih izvora podataka iz ovih kompanija kao što su finansijski i strateški izveštaji, prezentacije i konsultantski materijali, primarni podaci će biti prikupljeni putem ankete među

ključnim zaposlenima u nabavci osnovnih sirovina kao i putem intervjua sa rukovodećim menadžerima ovih kompanija.

U **drugom koraku** će se sistematski organizovati svi dobijeni podaci za svaku od pojedinačnih kompanija, kako bi se pripremio sav neophodan materijal za naredni korak u kojem će biti izvršena komparativna analiza prikupljenog materijala u četiri preduzeća.

U **trećem koraku** će biti izvršena komparativna analiza slučajeva. Cilj ove komparativne analize je da se utvrde ključne sličnosti i razlike u stepenu zrelosti primene modela strateškog upravljanja u ovim preduzećima, sa posebnim fokusom na primenu ovih principa u domenu nabavke osnovnih sirovina.

U **četvrtom koraku** će biti urađena provera hipoteza u skladu sa dobijenim rezultatima iz komparativne analize.

Konačno, u **petom koraku** će se sumirati dobijeni rezultati i predstaviti model sa setom principa sa strateško upravljanje nabavkom osnovnih sirovina u procesnoj industriji.

Sažet pregled korišćenih istraživačkih metoda je dat u nastavku:

Opšte metode:

- Pregled literature
- Studija slučaja

Posebne naučne metode:

- Komparativna studija slučaja

Tehnike prikupljanja i obrade podataka:

- Tehnike naučnog ispitivanja (anketa)
- Polustrukturirani intervjui
- Korelaciona analiza
- Kodiranje sekundarnih izvora podataka
- Deskriptivna statistika

6. OČEKIVANI DOPRINOS RADA

Doprinos ovog rada zasniva se na dva ključna domena: 1) naučni doprinos; 2) praktični doprinos. Naučni doprinos ogleda se u sintezi dosadašnjih naučnih istraživanja iz oblasti strateškog menadžmenta i upravljanja nabavkom sirovina u industriji papira. Upoređivanjem naučnih istraživanja iz ovih oblasti generišu se nova saznanja i doprinosi daljoj izgradnji naučnog fonda. Kreiranje modela za upravljanje osnovnom sirovinom u industriji papira sa strateškog aspekta je krajnji rezultat ovog rada. Imajući u vidu da je fokus modela specifična industrija, takođe ovaj segment spada pod naučni doprinos rada. Iz toga proizilaze dole navedeni praktični doprinosi.

Praktični doprinos bazira se na predstavljanju modela sa setom principa sa strateško upravljanje nabavkom osnovnih sirovina u industriji papira i drugim branšama koje karakteriše sistem procesne proizvodnje. Rezultati istraživanja omogućiće donosiocima odluka u ovoj oblasti da bolje upravljaju nabavkom sirovina čime se doprinosi boljoj uspešnosti preduzeća. Primena dobijenog modela doprineće preciznijem planiranju cenovnih trendova u domenu osnovnih sirovina, zatim boljoj optimizaciji zaliha i smanjivanju kompleksnosti same organizacione jedinice koja upravlja nabavkom osnovnih sirovina. Predstavljeni model pruža osnovu za dalju analizu i doprinosi budućim istraživačima iz ove oblasti i svim zainteresovanim stranama dalju nadgradnju i mogućnost primene u drugim branšama.

7. PREDLOG LITERATURE

U nastavku je predstavljen okviran pregled bibliografskih izvora koji će se koristiti prilikom izrade doktorske disertacije:

- [1] (EPRC), T. E. P. R. C. (2016). *European declaration on paper recycling 2016-2020*. Retrieved from B-1050 Brussels:
- [2] Ackoff, R. L. (1974). *Redesigning the future*. New York, 29.
- [3] Alhola, K., Salmenperä, H., Ryding, S.-O., & Busch, N. J. (2017). *Circular public procurement in the Nordic Countries*: Nordic Council of Ministers.
- [4] Allen, R. S., & Helms, M. M. (2006). Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management Journal*.
- [5] Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: R.D. Irwin.
- [6] Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy* (Rev. ed.). Homewood, IL: Irwin.
- [7] Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*: Springer.

- [8] Ansoff, I. H. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- [9] Arasa, R., & Obonyo, P. K. (2012). The relationship between strategic planning and firm performance.
- [10] Arnold, J. T., Chapman, S. N., Clive, L. M., & Gatewood, A. K. (2001). Introduction to materials management.
- [11] Augier, M., & Teece, D. (2016). Sohvi Leih Institute for Business Innovation, Berkeley, CA, USA.
- [12] Augier, M., & Teece, D. J. (2018). *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*: Palgrave Macmillan.
- [13] Bach, H., Mild, A., Natter, M., & Weber, A. (2004). Combining socio-demographic and logistic factors to explain the generation and collection of waste paper. *Resources, Conservation and Recycling*, 41(1), 65-73.
- [14] Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D., & Jones, D. (2008). *Procurement principles and management*: Pearson Education.
- [15] Baily, P., Farmer, D., & Jessop, D. (2005). *Purchasing principles and management*: Pearson Education.
- [16] Bajpai, P. (2013). *Recycling and deinking of recovered paper*: Elsevier.
- [17] Bajpai, P. (2015). *Pulp and paper industry: chemicals*: Elsevier.
- [18] Bajpai, P. (2018). *Biermann's Handbook of Pulp and Paper: Volume 1: Raw Material and Pulp Making*: Elsevier.
- [19] Barrat, C., & Whitehead, M. (2005). *Buying for business: insights in purchasing and supply management*: John Wiley & Sons.
- [20] BBC (Producer). (2008, September 06). Blog: Promena ideja! Gurui Menadžmenta -Kenichi Ohmae 6/12. Retrieved from <http://promenaideja.blog.rs/blog/promenaideja/gurui-menadzmenta/2008/06/09/gurui-menadzmenta-kenichi-ohmae-6-12>
- [21] Belak, J., Duh, M., Mulej, M., & Štrukelj, T. (2010). Requisitely holistic ethics planning as pre-condition for enterprise ethical behaviour. *Kybernetes*.
- [22] Benton Jr, W. (2010). *Purchasing and Supply Chain Management 3/e*. New York.
- [23] Berglund, C., Söderholm, P., & Nilsson, M. (2002). A note on inter-country differences in waste paper recovery and utilization. *Resources, Conservation and Recycling* 34, 175–191.
- [24] Bernard, G. M., & Lukas, E. (2006). The choice between greenfield investment and cross-border acquisition: A real option approach. *The Quarterly Review of Economics and Finance* 46, 447–465.
- [25] Bhatnagar, R., Chandra, P., & Goyal, S. K. (1993). Models for multi-plant coordination. *European Journal of Operational Research*, 67(2), 141-160.
- [26] Blanchard, D. (2010). *Supply chain management best practices*: John Wiley & Sons.
- [27] Bolman, L. (1997). G., & Deal, TE (1997). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*.
- [28] Boone, G., Secci, J., & Gallant, L. (2010). Emerging trends in online advertising. *Doxa comunicacion*, 5, 241-253.
- [29] Bower, D. (2003). Management of Procurement. *Management*(15-33).
- [30] Bozarth, C., & Handfield, R. B. (2007). Introduction to Operations and Supply Chain Management. 2007. Vol. II.
- [31] Bromiley, P. (2009). *The behavioral foundations of strategic management*: John Wiley & Sons.

- [32] Brown, M. A., Cortes-Lobos, R., & Cox, M. (2011). Reinventing industrial energy use in a resource-constrained world. In *Energy, Sustainability and the Environment* (pp. 337-366): Elsevier.
- [33] Brožek, M. (2015). Evaluation of selected properties of briquettes from recovered paper and board. *Research in Agricultural Engineering*, 61(2), 66-71.
- [34] Brunn, M. (Producer). (2017, June 7). Recycling Magazine. Retrieved from <https://www.recycling-magazine.com>
- [35] Buble, M., Cingula, M., & Dujanić, M. (2005). *Strateški menadžment, Sinergija. Zagreb, str, 15.*
- [36] Buongiorno, J. (2012). *Outlook to 2060 for world forests and forest industries: a technical document supporting Forest Service 2010 RPA assessment* (Vol. 151): US Department of Agriculture, Forest Service, Southern Research Station.
- [37] Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of management review*, 8(1), 61-70.
- [38] Burt, D. N., & Pinkerton, R. L. (1996). *A purchasing manager's guide to strategic proactive procurement*: Amacom New York, NY.
- [39] CEPI aisbl, C. C. o. E. P. (Producer). (2018). Confederation of European Paper Industries. Retrieved from <http://www.cepi.org/>
- [40] Chaffee, E. E. (1985). Three models of strategy. *Academy of management review*, 10(1), 89-98.
- [41] Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge: M. I. T. Press.
- [42] Chiras, D. D. (2004). *Environmental science: Creating a sustainable future*: Jones & Bartlett Learning.
- [43] Choo, C. W., & Bontis, N. (2002). *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*: Oxford University Press on Demand.
- [44] Chopra, S., Meindl, P., & Kalra, D. V. (2013). *Supply chain management: strategy, planning, and operation* (Vol. 232): Pearson Boston, MA.
- [45] Chopra, S., & Sodhi, M. (2004). Supply-chain breakdown. *MIT Sloan Management Review*, 46(1), 53-61.
- [46] Cohen, S., & Roussel, J. (2005). *Strategic supply chain management: the five disciplines for top performance*: McGraw-Hill.
- [47] Compton, K., & Jessop, D. (1995). Dictionary of purchasing and supply. *Easton, UK: CIPS.*
- [48] Cousins, P., Lamming, R., Lawson, B., & Squire, B. (2008). *Strategic supply management: principles, theories and practice*: Pearson Education.
- [49] 'Crisis' For EU Paper Recyclers After Chinese Waste Import Ban Hits. (2020, February 5). *Industry Europe*. Retrieved from <https://industryeurope.com/crisis-for-eu-paper-recyclers-after-chinese-waste-import-ban/>
- [50] Crum, C., & Palmatier, G. E. (2003). *Demand management best practices: process, principles, and collaboration*: J. Ross Publishing.
- [51] Dauth, W., Findeisen, S., & Suedekum, J. (2014). The rise of the East and the Far East: German labor markets and trade integration. *Journal of the European Economic Association*, 12(6), 1643-1675.
- [52] David, F., & David, F. R. (2016). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*: Pearson-Prentice Hall.
- [53] de Alda, J. A. O. (2008). Feasibility of recycling pulp and paper mill sludge in the paper and board industries. *Resources, Conservation and Recycling*, 52(7), 965-972.

- [54] de Assis, T., Pawlak, J., Pal, L., Jameel, H., Venditti, R., Reisinger, L. W., . . . Gonzalez, R. W. (2019). Comparison of wood and non-wood market pulps for tissue paper application. *BioResources*, 14(3), 6781-6810.
- [55] de Azevedo, A. R., Alexandre, J., Xavier, G. d. C., & Pedroti, L. G. (2018). Recycling paper industry effluent sludge for use in mortars: a sustainability perspective. *Journal of cleaner production*, 192, 335-346.
- [56] Deadman, D., & Turner, R. K. (1981). Modeling the Supply of Wastepaper. *Journal of Environmental Economics and Management* 8, 100-103.
- [57] Deviatkin, I. (2013). Wastewater treatment and deinking sludge utilization possibilities for energy and material recovery in the Leningrad region.
- [58] Diesen, M. (2007). *Economics of the Pulp and Paper Industry Second Edition (Totally updated version)*. Espoo: Finnish Paper Engineers' Association/Paperi ja Puu Oy.
- [59] Dimitri, N., Piga, G., & Spagnolo, G. (2006). *Handbook of procurement*: Cambridge University Press.
- [60] Dominick, C., Lunney, S. R., & Lunney, S. (2012). *The procurement game plan: Winning strategies and techniques for supply management professionals*: J. Ross Publishing.
- [61] Downey, H. K., Hellriegel, D., & Slocum Jr, J. W. (1975). Environmental uncertainty: The construct and its application. *Administrative Science Quarterly*, 613-629.
- [62] Downey, H. K., & Slocum, J. W. (1975). Uncertainty: Measures, research, and sources of variation. *Academy of Management journal*, 18(3), 562-578.
- [63] Drucker, P. (2012). *The practice of management*: Routledge.
- [64] Drucker, P. F. (1959). Long-range planning—challenge to management science. *Management science*, 5(3), 238-249.
- [65] Drucker, P. F. (1973). Management: Tasks, Responsibilities. *Practice*, 125.
- [66] Duval, R., & de la Maisonnette, C. (2010). Long-run growth scenarios for the world economy. *Journal of Policy Modeling*, 32(1), 64-80.
- [67] Echezona, O. B. (2015). In the Study of Sun Tzu's Strategic Catechism and Contemporary Calculated Tactics: Locating the Ancient in the Modern.
- [68] Edwards, R. (1979). Price expectations and the supply of wastepaper. *Journal of Environmental Economics and Management*, 6(4), 332-340.
- [69] Elliott-Shircore, T., & Steele, P. (1985). Procurement positioning overview. *Purchasing and Supply Management*, December, 23, 26.
- [70] Erridge, A., & Greer, J. (2002). Partnerships and public procurement: building social capital through supply relations. *Public Administration*, 80(3), 503-522.
- [71] Ervasti, I. (2015). Chaos in terminology related to material recycling in paper industry.
- [72] Europe, I. (Producer). (2020, February 5). 'Crisis' For EU Paper Recyclers After Chinese Waste Import Ban Hits. *Industry Europe*. Retrieved from <https://industryeurope.com/crisis-for-eu-paper-recyclers-after-chinese-waste-import-ban/>
- [73] Eurostat (Producer). (2020, July 25). Packaging waste statistics. *Eurostat Statistics Explained*. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Packaging_waste_statistics
- [74] Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.
- [75] Ferrão, P., Ribeiro, P., Rodrigues, J., Marques, A., Preto, M., Amaral, M., . . . Lopes, A. (2014). Environmental, economic and social costs and benefits of a packaging waste management system: A Portuguese case study. *Resources, Conservation and Recycling*, 85, 67-78.

- [76] Ferris, J. M. (2015). PROCUREMENT COSTS AND TOOL PERFORMANCE REQUIREMENTS: DETERMINING CONSTRAINTS ON LITHIC TOOLSTONE SELECTION IN BAJA CALIFORNIA SUR. *Lithic Technological Systems and Evolutionary Theory*, 139.
- [77] Fiscus, D. M. (2004). Metallocene LLDPE films for heavy-duty sack applications. *Journal of Plastic Film & Sheeting*. 20 (2), 105–148.
- [78] Fleming, Q. W. (2019). *Project procurement management: contracting, subcontracting, teaming*.
- [79] Franco-García, M.-L., Carpio-Aguilar, J. C., & Bressers, H. (2019). Towards Zero Waste, Circular Economy Boost: Waste to Resources. In *Towards Zero Waste* (pp. 1-8): Springer.
- [80] Fu, Q., Lee, C.-Y., & Teo, C.-P. (2010). Procurement management using option contracts: random spot price and the portfolio effect. *IIE transactions*, 42(11), 793-811.
- [81] Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*: Routledge.
- [82] Gallardo, A., Bovea, M. D., Colomer, F. J., Prades, M., & Carlos, M. (2010). Comparison of different collection systems for sorted household waste in Spain. *Waste Management*, 30(12), 2430-2439.
- [83] Gao, Z., & Tang, L. (2003). A multi-objective model for purchasing of bulk raw materials of a large-scale integrated steel plant. *International Journal of Production Economics*, 83(3), 325-334.
- [84] Garsiade, M. (Producer). (2020, April 19). Chemicals & Resources: Pulp & Paper. *Statista, Inc.* Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/1103643/global-uncoated-mechanical-paper-production-capacity-by-company/>
- [85] Ghadimi, P., Azadnia, A. H., Heavey, C., Dolgui, A., & Can, B. (2016). A review on the buyer–supplier dyad relationships in sustainable procurement context: past, present and future. *International Journal of Production Research*, 54(5), 1443-1462.
- [86] Gordon, S. R. (2008). *Supplier evaluation and performance excellence: a guide to meaningful metrics and successful results*: J. Ross publishing.
- [87] Grant, D. B., Trautrim, A., & Wong, C. Y. (2017). *Sustainable logistics and supply chain management: principles and practices for sustainable operations and management*: Kogan Page Publishers.
- [88] Greco, G., Allegrini, M., Del Lungo, C., Savellini, P. G., & Gabellini, L. (2015). Drivers of solid waste collection costs. Empirical evidence from Italy. *Journal of cleaner production*, 106, 364-371.
- [89] Grote, G. (2009). *Management of uncertainty: Theory and application in the design of systems and organizations*: Springer Science & Business Media.
- [90] Grünig, R., & Kühn, R. (2018). Development of Strategic Planning and Its Integration Into Strategic Management. In *The Strategy Planning Process* (pp. 17-25): Springer.
- [91] Guerras-Martí, L. Á., Madhokb, A., & Montoro-Sánchez, Á. (2014). *BRQ Business Research Quarterly*, 17, 69-76.
- [92] Gullichsen, J., & Paulapuro, H. (2000). Paper and Board Grades. In: TAPPI and Finnish Paper Engineers' Association.
- [93] Gunasekaran, A., Sharif, A. M., Zhu, Q., Dou, Y., & Sarkis, J. (2010). A portfolio-based analysis for green supplier management using the analytical network process. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- [94] Handfield, R. (2006). *Supply market intelligence: A managerial handbook for building sourcing strategies*: CRC Press.
- [95] Hansen, E., Panwar, R., & Vlosky, R. (2013). *The global forest sector: changes, practices, and prospects*: CRC Press.
- [96] Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing* (Vol. 8): Wiley New York.

- [97] Helmold, M., & Terry, B. (2016). Global sourcing and supply management excellence in China. *Singapur: Springer Verlag*.
- [98] Heracleous, L. (2003). *Strategy and organization: Realizing strategic management*: Cambridge University Press.
- [99] Hiatt, S. R., Sine, W. D., & Tolbert, P. S. (2009). From Pabst to Pepsi: The deinstitutionalization of social practices and the creation of entrepreneurial opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 54(4), 635-667.
- [100] Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2010). Strategic management: Concepts: Competitiveness and globalization. In: South-Western College.
- [101] Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*: Cengage Learning.
- [102] Hofer, C. W. (1973). *Some preliminary research on patterns of strategic behavior*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- [103] Höke, U., Höke, U., & Schabel, S. (2010). Papermaking science and technology. *Book 7, Recycled fibre and deinking*.
- [104] Holik, H. (2006). *Handbook of paper and board*: John Wiley & Sons.
- [105] Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Daphne, Y. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management* 25 (3), 417-456.
- [106] Hugos, M. H. (2018). *Essentials of supply chain management*: John Wiley & Sons.
- [107] Hujala, M. (2011). The role of information and communication technologies in paper consumption.
- [108] Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Essentials of strategic management*: Prentice Hall NJ.
- [109] Indexes, F. Market comments-general economy and pix european and chinese indices. In.
- [110] Ivanov, D. (2018). *Structural dynamics and resilience in supply chain risk management* (Vol. 265): Springer.
- [111] Jaipuria, S., Jenamani, M., & Ramkumar, M. (2016). The strategic procurement of raw material: a case study. *International Journal of Procurement Management*, 9(5), 524-547.
- [112] Janda, S., & Seshadri, S. (2001). The influence of purchasing strategies on performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- [113] Jauch, L. R., & Kraft, K. L. (1986). Strategic management of uncertainty. *Academy of management review*, 11(4), 777-790.
- [114] Jensen, P. E. (2005). A contextual theory of learning and the learning organization. *Knowledge and Process Management*, 12(1), 53-64.
- [115] Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*: Cambridge University Press.
- [116] Johnson, P. F. (2014). *Purchasing and supply management*: McGraw-Hill Higher Education.
- [117] Johnston, C. M. (2016). Global paper market forecasts to 2030 under future internet demand scenarios. *Journal of forest economics*, 25, 14-28.
- [118] Jonsson, R., Hurmekoski, E., Hetemaki, L., & Prestemon, J. (2017). What is the current state of forest product markets and how will they develop in the future? *European Forest Institute, Joensuu, Finland, 2017*, 126-131.
- [119] Jourdan, T. (Producer). (2011, October 11). Should We Be Pushing for Quality Over Quantity on Paper Recycling? *GreenBiz*. Retrieved from <https://www.greenbiz.com/blog/2011/10/11/should-we-be-pushing-quality-over-quantity-paper-recycling>
- [120] Jovanović, P. (2007). *Strategijski menadžment*. Beograd: Visoka škola za projektni menadžment, Zuhra.

- [121] Joyce, W. B. (2006). Accounting, purchasing and supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- [122] Judd, S., & Jefferson, B. (2003). *Membranes for industrial wastewater recovery and re-use*: Elsevier.
- [123] Karikallio, H., Mäki-Fränti, P., & Suhonen, N. (2011). Competition in the global pulp and paper industries—An evaluation based on three approaches. *Journal of forest economics*, 17(1), 91-104.
- [124] Kay, J. (1995). *Foundations of corporate success: how business strategies add value*: Oxford Paperbacks.
- [125] Keith, B., Vitasek, K., Manrodt, K., & Kling, J. (2015). *Strategic sourcing in the new economy: harnessing the potential of sourcing business models for modern procurement*: Springer.
- [126] Khatri, N., & Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human relations*, 53(1), 57-86.
- [127] Kildow, B. A. (2011). *A supply chain management guide to business continuity*: Amacom Books.
- [128] Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*: Harvard business review Press.
- [129] Kingsman, B. G. (2014). *Raw materials purchasing: an operational research approach* (Vol. 4): Elsevier.
- [130] Kinsella, S. (2012). Paperwork: comparing recycled to virgin paper. *The Environmental Paper Network*, Asheville, North Carolina.
- [131] Kirwan, M. J. (2013). *Handbook of paper and paperboard packaging technology*: Wiley Online Library.
- [132] Kohn, J. W., McGinnis, M. A., & Kara, A. (2011). A structural equation model assessment of logistics strategy. *The International Journal of Logistics Management*.
- [133] Kowalska, M., Donatello, S., & Wolf, O. (2019). EU Ecolabel criteria for Graphic Paper, Tissue Paper and Tissue Products.
- [134] Lageman, T. (Producer). (2020, May 23). Pulp and paper are the pioneers of the circular economy. *UPM Pulp*. Retrieved from <https://www.upmpulp.com/media/blogs-and-stories/stories/pulp-and-paper-are-the-pioneers-of-the-circular-economy/>
- [135] Lam, S. Y. (2010). What kind of assumptions need to be realistic and how to test them: A response to Tsang (2006). *Strategic management journal*, 31(6), 679-687.
- [136] Lamberg, J.-A., Ojala, J., Peltoniemi, M., & Särkkä, T. (2012). *The Evolution of Global Paper Industry 1800—2050: A Comparative Analysis* (Vol. 17): Springer Science & Business Media.
- [137] Langley, J., Coyle, J., Gibson, B., Novack, R., & Bardi, E. (2009). Managing supply chains. *A Logistic Perspective* (wyd. 8). Independence: KY Smith-Western Cengage Learning.
- [138] Lasschuit, W., & Thijssen, N. (2004). Supporting supply chain planning and scheduling decisions in the oil and chemical industry. *Computers & chemical engineering*, 28(6-7), 863-870.
- [139] Latta, G. S., Plantinga, A. J., & Sloggy, M. R. (2016). The effects of internet use on global demand for paper products. *Journal of Forestry*, 114(4), 433-440.
- [140] Leberle, U. (2017). *European Declaration on Paper recycling 2016-2020*. Retrieved from B-1050 Brussels:
- [141] Leberle, U. (2019). *European Declaration on Paper Recycling 2016-2020*. Retrieved from B-1050 Brussels:
- [142] Leenders, M. R., Fearon, H. E., Flynn, A., & Johnson, P. F. (2001). *Purchasing and supply management*: McGraw-Hill College.

- [143] Levlin, J.-E., Read, B., Grossmann, H., Hooimeijer, A., Ervasti, I., Lozo, B., . . . Stanic, M. (2010). *The Future of Paper Recycling in Europe: Opportunities and Limitations*.
- [144] Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Minton, J. W., Roy, J., & Lewicki, N. (2011). *Essentials of negotiation*: McGraw-Hill/Irwin Boston, MA.
- [145] Liu, M., Tan, S., Zhang, M., He, G., Chen, Z., Fu, Z., & Luan, C. (2020). Waste paper recycling decision system based on material flow analysis and life cycle assessment: A case study of waste paper recycling from China. *Journal of Environmental Management*, 255, 109859.
- [146] Lundmark, R. (2001). Choice of location for investments in the European paper industry: the impact of wastepaper. *Resources, Conservation and Recycling*, 33(3), 167-180.
- [147] Lysons, K., & Farrington, B. (2016). *Procurement and supply chain management*: Pearson Higher Ed.
- [148] Macmillan, H., & Tampoe, M. (2001). *Strategic management: process, content, and implementation*.
- [149] Magnaghi, G. (2008). The world recovered paper market in 2007. *BIR, Brussels*.
- [150] March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management science*, 33(11), 1404-1418.
- [151] Markowitz, H. (1952). Portfolio analysis. *Journal of Finance*, 8, 77-91.
- [152] Marquez, A. C., & Blanchar, C. (2004). The procurement of strategic parts. Analysis of a portfolio of contracts with suppliers using a system dynamics simulation model. *International Journal of Production Economics*, 88(1), 29-49.
- [153] Martin, J., & Haggith, M. (2018). *The state of the global paper industry 2018*. Retrieved from Asheville, North Carolina 28801, USA:
- [154] Martinet, A. C. (2007). *H. Igor Ansoff-Le fondateur du management stratégique*: Éditions EMS.
- [155] McCullough, C. (2019). Global dairy outlook by 2030: industry. *The Dairy Mail*, 26(11), 12-15.
- [156] McLean, T. (2017). *On time, in full: Achieving perfect delivery with lean thinking in purchasing, supply chain, and production planning*: CRC Press.
- [157] Meckling, W. H., & Jensen, M. C. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- [158] Mertins, K., Heisig, P., & Vorbeck, J. (2003). *Knowledge management: concepts and best practices*: Springer Science & Business Media.
- [159] Mihić, M. (2011). *Strateško upravljanje projektima*. Beograd: Zadužbina Andrejević.
- [160] Mihic, M. M., Obradovic, V. L., Todorovic, M. L., & Petrovic, D. C. (2012). Analysis of implementation of the strategic management concept in the healthcare system of Serbia. *HealthMED*, 6(10), 34-48.
- [161] Min, H. (2015). *The essentials of supply chain management: New business concepts and applications*: FT Press.
- [162] Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy*: Harvard Business School Press Boston, MA.
- [163] Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., & Safari, S. (1998). *A guided tour through the wilds of strategic management*. New York.
- [164] Mohamed, E.-S., El-Samahy, M., Abdhahakim, A., & Abdelkaer, A. H. (2015). Test liner paper and folding carton from some lignocellulosic materials.
- [165] Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2015). *Purchasing and supply chain management*: Cengage Learning.
- [166] Moore, J. I. (2001). *Writers on strategy and strategic management: theory and practice at enterprise, corporate, business and functional levels*: Penguin UK.

- [167] Moore, W. (2006). Global recovered paper markets outlook. *Progress in Paper Recycling*, 15(4), 4.
- [168] Morden, T. (2016). *Principles of strategic management*: Routledge.
- [169] Moser, R. (2007). Strategic purchasing and supply management. *Deutscher Universitäts-Verlag GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden*.
- [170] Moynihan, G. P., Saxena, P., & Fonseca, D. J. (2006). Development of a decision support system for procurement operations. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 2(1), 1-18.
- [171] Nellore, R., & Söderquist, K. (2000). Portfolio approaches to procurement: Analysing the missing link to specifications. *Long Range Planning*, 33(2), 245-267.
- [172] Nicoletti, B. (2017). *Agile Procurement: Volume I: Adding Value with Lean Processes*: Springer.
- [173] O'brien, J. (2016). *Negotiation for Procurement Professionals: A Proven Approach that Puts the Buyer in Control*: Kogan Page Publishers.
- [174] Orsato, R. J. (2006). Competitive environmental strategies: when does it pay to be green? *California management review*, 48(2), 127-143.
- [175] Pandika, M. (2019). The shifting picture of rewritable paper. In: ACS Publications.
- [176] Parnell, J. A., Lester, D. L., & Menefee, M. L. (2000). Strategy as a response to organizational uncertainty: an alternative perspective on the strategy-performance relationship. *Management Decision*.
- [177] Pati, R. K., Vrat, P., & Kumar, P. (2008). A goal programming model for paper recycling system. *Omega*, 36(3), 405-417.
- [178] Pearson, J. N., & Gritzmacher, K. J. (1990). Integrating purchasing into strategic management. *Long Range Planning*, 23(3), 91-99.
- [179] Petrović, D., Mihic, M., & Obradović, V. (2014). Strategic Project Management – Project Strategy And Measurement Of Success. In (pp. 276-289).
- [180] Petrović, D., Mihić, M., & Obradović, V. (2008). How to Achieve Organizational Goals by Strategic Project Management. *Project Management Review* 12(2), 4-10.
- [181] Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of management studies*, 24(6), 649-670.
- [182] Pires, A., Martinho, G., & Chang, N.-B. (2011). Solid waste management in European countries: A review of systems analysis techniques. *Journal of Environmental Management*, 1033-1050.
- [183] Pires, A., Sargedas, J., Miguel, M., Pina, J., & Martinho, G. (2017). A case study of packaging waste collection systems in Portugal–Part II: Environmental and economic analysis. *Waste Management*, 61, 108-116.
- [184] Pivnenko, K., Eriksson, E., & Astrup, T. F. (2015). Waste paper for recycling: Overview and identification of potentially critical substances. *Waste Management*, 45, 134-142.
- [185] Pooler, V. H., Pooler, D. J., & Farney, S. D. (2007). *Global purchasing and supply management: Fulfill the vision*: Springer Science & Business Media.
- [186] Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- [187] Porter, M. E. (1985). Advantage Competitive. *Creating and sustaining superior*.
- [188] Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard business review*, 74(6), 61-78.
- [189] Putz, H.-J. (2000). Recovered paper grades, quality control, and recyclability. *Papermaking Science and Technology*, Book, 7, 61-87.
- [190] Quayle, M. (2005). *Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities: Strategies and Realities*: IGI Global.
- [191] Rader, C. P. (1995). *Plastics, rubber, and paper recycling*: American Chemical Society.

- [192] Raduan, C., Jegak, U., Haslinda, A., & Alimin, I. (2009). Management, strategic management theories and the linkage with organizational competitive advantage from the resource-based view. *European Journal of Social Sciences*, 11(3), 402-418.
- [193] Raftowicz-Filipkiewicz, M. (2016). From sustainable development to circular economy. *Economic and Environmental Studies*, 16(1 (37)), 103-113.
- [194] Rahman, M., Hussain, A., & Basri, H. (2014). A critical review on waste paper sorting techniques. *International Journal of Environmental Science and Technology*, 11(2), 551-564.
- [195] Ramos, T. R. P., Gomes, M. I., & Barbosa-Póvoa, A. P. (2014). Economic and environmental concerns in planning recyclable waste collection systems. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 62, 34-54.
- [196] Reiner, G., Jammerneegg, W., & Gold, S. (2014). Raw material procurement with fluctuating prices using speculative inventory under consideration of different contract types and transport modes. *International Journal of Production Research*, 52(22), 6557-6575.
- [197] Rigamonti, L., Ferreira, S., Grosso, M., & Marques, R. C. (2015). Economic-financial analysis of the Italian packaging waste management system from a local authority's perspective. *Journal of cleaner production*, 87, 533-541.
- [198] Robertson, G. L. (2016). *Food packaging: principles and practice*: CRC press.
- [199] Rushton, A. (2007). *International logistics and supply chain outsourcing: from local to global*: Kogan Page Publishers.
- [200] Sadler, P. (2003). *Strategic Management; 2nd Edition*. London N1 9JN, UK: Kogan Page Limited.
- [201] Saini, M., & Kumar, S. (2016). A Review: Papers in Packaging. *International Journal of Science, Engineering and Computer Technology*, 6(1), 14-16.
- [202] Särkkä, T., Gutiérrez-Poch, M., & Kuhlberg, M. (2018). *Technological transformation in the global pulp and paper industry 1800-2018: Comparative perspectives* (Vol. 23): Springer.
- [203] Sauvageau, G., & Frayret, J.-M. (2015). Waste paper procurement optimization: An agent-based simulation approach. *European Journal of Operational Research* 242, 987-998.
- [204] Schmidt, J. H., Holm, P., Merrild, A., & Christensen, P. (2007). Life cycle assessment of the waste hierarchy – A Danish case study on waste paper. *Waste Management*, 1519-1530.
- [205] Scholes, K., Johnson, G., & Whittington, R. (2002). *Exploring corporate strategy*: Financial Times Prentice Hall.
- [206] Scott, G. M. (2019). *Recovered paper*. Paper presented at the Waste.
- [207] Sehgal, V. (2010). *Supply chain as strategic asset: the key to reaching business goals* (Vol. 22): John Wiley & Sons.
- [208] Seyring, N., Dollhofer, M., Weißenbache, J., Herczeg, M., McKinnon, D., & Bakas, I. (2015). *Assessment of separate collection schemes in the 28 capitals of the EU*. Retrieved from Brussels:
- [209] Shrivastava, P. (1983). Variations in strategic decision-making processes. *Advances in strategic management*, 2, 177-189.
- [210] Silver, E. A., Pyke, D. F., & Thomas, D. J. (2016). *Inventory and production management in supply chains*: CRC Press.
- [211] Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E., & Shankar, R. (2008). *Designing and managing the supply chain: concepts, strategies and case studies*: Tata McGraw-Hill Education.
- [212] Sine, W. D., & Lee, B. H. (2009). Tilting at windmills? The environmental movement and the emergence of the US wind energy sector. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 123-155.
- [213] Smithson, M. (2012). *Ignorance and uncertainty: emerging paradigms*: Springer Science & Business Media.

- [214] Sollish, F., & Semanik, J. (2007). *The procurement and supply manager's desk reference*: John Wiley & Sons.
- [215] Sollish, F., & Semanik, J. (2011). *Strategic global sourcing best practices*: John Wiley & Sons.
- [216] Stadtler, H., & Kilger, C. (2002). *Supply chain management and advanced planning* (Vol. 4): Springer.
- [217] Stark, R., Seliger, G., & Bonvoisin, J. (2017). *Sustainable Manufacturing*: Springer.
- [218] Suhonen, T. (2012). *Pulp market in transition*. Retrieved from Vantaa:
- [219] Suhonen, T., & Amberla, T. (2015). *World Fibre Outlook Up To 2030*. Retrieved from Vantaa. Finland:
- [220] Sutton, M. (Producer). (2020, April 19). Printing and Writing Paper. *The American Forest & Paper Association (AF&PA)*. Retrieved from <https://www.afandpa.org/our-products/paper/printing-and-writing-paper>
- [221] Szabó, L., Soria, A., Forsström, J., Keränen, J. T., & Hytönen, E. (2009). A world model of the pulp and paper industry: Demand, energy consumption and emission scenarios to 2030. *Environmental Science & Policy*, 12(3), 257-269.
- [222] Thai, K. V. (2015). International Public Procurement: Innovation and Knowledge Sharing. In *International Public Procurement* (pp. 1-10): Springer.
- [223] Thompson, J. L., Scott, J. M., & Martin, F. (2014). Strategic management 7th edition. In: Cengage.
- [224] Tiwari, S. (2015). Subject: Purchasing and Materials Management Course Code: POM-325 Author: Dr. Vijender Pal Saini.
- [225] Turner, R. K., & Grace, R. P. (1977). Forecasting the market demand for waste paper. *Long Range Planning*, 10(3), 30-36.
- [226] Tzu, S. (2009). Strategy without tactics is the slowest route to victory. Tactics without strategy is the noise before defeat.
- [227] Ullah, A., & Khanam, A. A. (2008). Strategic Management Models: An Evaluation. Retrieved, 5, 2017.
- [228] van Beukering, P. (2001). *Recycling, International Trade and the Environment*: Springer Science & Business Media.
- [229] Van Oppen, C., Croon, G., & Bijl de Vroe, D. (2018). *Circular Procurement in 8 Steps*. Retrieved from Rijkswaterstaat:
- [230] Van Weele, A. J., & Rozemeijer, F. A. (1996). Revolution in purchasing: Building competitive power through proactive. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2(4), 153-160.
- [231] Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222-240.
- [232] Virtanen, Y., & Nilsson, S. (2013). *Environmental impacts of waste paper recycling*: Routledge.
- [233] Waghorne, K. (2017). *Global Containerboard Outlook With a focus on the Asian market*. Retrieved from
- [234] Walker, D., & Hampson, K. (2008). *Procurement strategies: A relationship-based approach*: John Wiley & Sons.
- [235] Weick, K. E. (1983). The effectiveness of interpretation systems. *Organizational effectiveness*.
- [236] Weigel, U., & Ruecker, M. (2017). The strategic procurement practice guide. *Springer*, 10, 978-973.
- [237] Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2010). *Strategic management and business policy*: Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- [238] White, C. (2004). *Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan.

- [239] Wilding, R., Wagner, B., Chicksand, D., Watson, G., Walker, H., Radnor, Z., & Johnston, R. (2012). Theoretical perspectives in purchasing and supply chain management: an analysis of the literature. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- [240] Williams, K. (2009). *Strategic Management*. New York: DK Publishing.
- [241] Williams, P. T. (2005). *Waste treatment and disposal*: John Wiley & Sons.
- [242] Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies. *New York*, 2630.
- [243] Witzel, M. (2004). Management Gurus. In: London: The London School of Economics and Political Science (The LSE
- [244] Worrell, E., & Reuter, M. (2014). *Handbook of Recycling: State-of-the-art for Practitioners, Analysts, and Scientists*: Newnes.
- [245] Yang, B., Burns, N. D., & Backhouse, C. J. (2004). Management of uncertainty through postponement. *International Journal of Production Research*, 42(6), 1049-1064.
- [246] Yeow, J., Uyarra, E., & Gee, S. (2011). *Sustainable innovation through public procurement: The case of 'closed loop' recycled paper*. Retrieved from
- [247] Yin, R. K. (2002). *Case study reserach: design and methods*. London, United Kingdom: Sage Publications Inc.
- [248] Zijm, H., Klumpp, M., Regattieri, A., & Heragu, S. (2019). *Operations, logistics and supply chain management*: Springer.

8. ZAKLJUČAK I PREDLOG

Na osnovu obrazloženja predložene doktorske disertacije, Komisija zaključuje da kandidat Golub Marković ispunjava sve uslove za izradu doktorske disertacije, predviđene Zakonom o visokom obrazovanju i Statutom Fakulteta. Prema mišljenju Komisije, predložena tema „Razvoj modela strateškog upravljanja nabavkom osnovne sirovine u industriji papira“ spada u naučno područje koje se razvija na Fakultetu organizacionih nauka, a po predmetu istraživanja, sadržaju i očekivanim doprinosima predstavlja značajno područje istraživanja, kako sa teorijskog, tako i sa praktičnog aspekta, u oblasti organizacionih nauka, uža naučna oblast Menadžment i specijalizovane menadžment discipline.

Na osnovu navedenog, Komisija predlaže Nastavno-naučnom veću Fakulteta organizacionih nauka da kandidatu Golubu Markoviću odobri izradu doktorske disertacije pod nazivom „Razvoj modela strateškog upravljanja nabavkom osnovne sirovine u industriji papira“ i za mentora imenuje prof. dr Marka Mihića, redovnog profesora Fakulteta organizacionih nauka, Univerziteta u Beogradu.

U Beogradu, 7.9.2020.

ČLANOVI KOMISIJE



dr Marko Mihić, redovni profesor
Univerziteta u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka



dr Dejan Petrović, redovni profesor
Univerziteta u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka



dr Dragoslav Slović, redovni profesor
Univerziteta u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka



dr Dragan Bjelica, docent
Univerziteta u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka



dr Nebojša Bojović, redovni profesor
Univerziteta u Beogradu, Saobraćajni fakultet