

STRATEGIJSKA ANALIZA POSLOVANJA PREDUZEĆA

STRATEGIC ANALYSIS OF THE BUSINESS OF THE ENTERPRISE

Nikolić Miloš | Visoka škola za poslovnu ekonomiju I preduzetništvo, Beograd | nikolic2206@gmail.com
Stošić Mihajlović Ljiljana | Akademija tehničko vaspitačkih studija, Niš | stosicmihajlovicljiljana@gmail.com

UDK: 005.52:005.33
005.21:005.412

Sažetak

Savremeni uslovi poslovanja preduzeća determinisani su neizvesnošću, brzim promenama i poslovanjem u dinamičnoj i turbulentnoj poslovnoj okolini. Jasno je da okolina ima uticaj na poslovanje preduzeća, ali i preduzeće u određenoj meri utiče na okolinu. U tom kontekstu veoma je važno sprovesti strategijsku analizu okoline koju delimo na internu i eksternu. Analiza eksterne okoline odnosi se na analizu prilika i pretnji, dok se interna analiza fokusira na analizu snaga i slabosti preduzeća. U ovom radu akcentat je stavljen na najznačajnije metode za strategijsku analizu poslovanja preduzeća koje se najčešće koriste u praksi. Primenom ovih metoda preduzeća dolaze do važnih informacija iz okruženja koje su im neophodne prilikom formulisanja strategije poslovanja. Adekvatna strategijska analiza okruženja osnova je za uspešno poslovanje i opstanak preduzeća na tržištu.

Abstract

Modern business conditions are determined by uncertainty, rapid change and business in a dynamic and turbulent business environment. It is clear that the environment has an impact on the business of the enterprise, but the enterprise also has some influence on the environment. In this context, it is very important to conduct a strategic analysis of the environment that we divide into internal and external. External environment analysis refers to the analysis of opportunities and threats, while the internal analysis focuses on the analysis of the strengths and weaknesses of the company. In this paper the emphasis is placed on the most significant methods for strategic analysis of the businesses most commonly used in practice. By applying these methods, businesses come up with important environmental information that they need when formulating a business strategy. Adequate strategic analysis of the environment is the basis for successful business and survival of a company in the market.

Ključne reči: strategija, strategijska analiza, interna i eksterna okolina

Key words: strategy, strategic analysis, internal and external environment

JEL klasifikacija: L26

Uvod

Strateška analiza je jedna od najvažnijih funkcija i jedna od najvažnijih faza strateškog upravljanja. Ona se suprotstavlja principima tradicionalnog predviđanja i planiranja, zasnovanih uglavnom na uobičajenoj ekstrapolaciji prošlih trendova i informacija o prošlosti i sadašnjosti organizacije. Tim povodom, istraživač Ričard Ford piše: Zašto su čak i najbolje kompanije bez konkurencije uspele da zadrže svoje superiorne konkurentske pozicije samo 3 ili 4 godine? Zašto je samo jedan američki proizvođač u poslednjih 20 godina (Rank Xerox) uspeo da održi svoje finansijsko vođstvo u svojoj branši 10 godina?[1] Odgovor koji je moguće dati jeste zato što mnogi menadžeri kompanija koje imaju nepostojan uspeh prave neverovatnu pretpostavku da će sutra biti gore - dole kao danas. Nepoznanicu koje nosi sutra i svako buduće sutra moguće je delimično ublažiti informacijama. Informacija je svojstvena čoveku i kao takva i postoji u okvirima čovekovih saznanja relevantnih elemenata o okruženju. [2] Informacije postaju polazna osnova, ulaz za razumevanje i rešavanje problema u poslovanju kao i pri razmatranju mogućnosti za unapređivanje ili inoviranje poslovanja. U uslovima brzih promena na globalnom tržištu kompanije moraju da budu fleksibilne i dinamične. To nameće potrebu za velikim brojem kontakata i transakcija sa okruženjem, što pak podrazumeva postojanje velike količine podataka i informacija, koje treba prikupiti i analizirati. [3]

Strateška analiza nije samo kompleksna analiza koja je usmerena na procenu stanja podsistema kontrole, upravljanog podsistema i upravljačkog okruženja, iako nužno podrazumeva i takvu složenost. To nije samo dijagnostička analiza, koja zahteva i otkrivanje poremećaja i njihovih uzroka, kao i identifikaciju snaga i problema koje treba rešiti. Strateška analiza je, u stvari, složena kombinacija složene i dijagnostičke analize u specifičnim uslovima i za određenu organizaciju. Strateška analiza ove vrste prethodi i opravdava strateški izbor, koji zauzvrat prethodi razvoju strateškog plana. „Perpetuum mobile“ ekonomskog sistema, jednostavno nije moguć. [4] S tim u vezi, strateška analiza kao faza strateškog upravljanja direktno je povezana sa postavljanjem ciljeva. Definiranje strateških ciljeva zahteva opsežne studije i procene stanja i perspektive razvoja organizacije i okoline.

Zadaci strateške analize su predstavljeni pre svega pomoću indikatora. Za razliku od širih kriterijuma, indikatori se razvijaju za procese, resurse, rezultate i kvantitativno i kvalitativno karakterišu suštinu, prirodu, veličinu, obim resursa, procesa i rezultata.

Dakle, strategijska analiza je analiza unutrašnjih slabosti i snaga, pretnji i šansi koje dolaze iz okruženja i prilika za prikupljanje dovoljnih i pouzdanih informacija za strategiju. Svrha strateške analize je da identifikuje strateška pitanja organizacije koja će se rešavati razvojem i implementacijom relevantnih strategija i planova.

Resursi preduzeća kao deo strategijske analize

Svako preduzeće ima jasno definisanu misiju i viziju. Misija preduzeća uslovljena je saradnjom sa unutrašnjim i spoljnjim faktorima. Zadatak menadžmenta preduzeća je da razume i unapred predvidi obim šansi i opasnosti koje dolaze iz poslovnog okruženja i da na osnovu jakih i slabih strana preduzeća odredi način (strategiju) poslovanja preduzeća. Razvojem okruženja menja se i način poslovanja preduzeća. Kombinovanjem materijalnih i nematerijalnih resursa preduzeće maksimizira ciljeve poslovanja. Dakle, resurse preduzeća možemo definisati kao materijalnu i nematerijalnu imovinu koja omogućava odvijanje ekonomske aktivnosti. U savremenoj praksi prisutno je i šire određenje ovog pojma, te se prema tome resursima podrazumeva sve ono što se može smatrati snagom ili slabošću preduzeća.

Kada govorimo o materijalnim resursima, mislimo na finansijske i fizičke resurse. Finansijski resursi predstavljaju kapital koji može biti u obliku novca - gotovini, kao i kapital u obliku hartija od vrednosti koje uključuju akcije, obveznice i druge hartije od vrednosti, dok su fizički resursi pretežno sastavni deo osnovnih ili stalnih sredstava. Kada je reč o fizičkim resursima, potrebno je

obratiti pažnju na njihova obeležja u vidu: veličine, lokacije, stanja, izgradnje, pribavljanja, fleksibilnosti, starosti, stepena iskorišćenosti kapaciteta i sl. Na taj način se stiče prava slika strategijskog značaja ovih resursa u izgradnji i održavanju konkurentске prednosti.

Kao jednim od najznačajnijih resursa smatraju se kadrovski (ljudski resursi). Najvećim izazovom ističe se unapređenje i razvijanje ljudskih potencijala. Ljudski resursi predstavljaju osnovu za bolje korišćenje i izgradnju ostalih resursa.[5]

U literaturi postoje brojna shvatanja strategije. Sam termin strategija pozajmljen je iz vojne terminologije, a stavovi autora su različiti u zavisnosti od vremena nastajanja i samog pristupa strategiji. U definisanju strategije polazilo se od različitih osnova: svrhe, misije, ciljeva, konkurentске prednosti. Strategija je razvijena kao plan, proces i uzrok ponašanja. [6] Efikasne poslovne strategije, dobro obučeni menadžerski kadar, finansijsko - tehnološki resursi (IT), menadžerska znanja i veštine i fleksibilnost (brzina reagovanja) su neophodni za uspeh u poslovanju preduzeća[14].

Kao što smo naveli, opšti cilj organizacije definiše se preko misije koja se nalazi na vrhu strategijske piramide poslovanja. Misija predstavlja orijentir za ostvarivanje ostalih ciljeva organizacije. Formulacija misije je individualna i odnosi se na preduzeće za koje je razvijena. Ciljevi omogućavaju menadžmentu da prognozira i predvidi aktivnosti na način koji je nedostižan u realizaciji individualnih ideja. [7]

Kako Dž. Arnold i T.Houp [8] tvrde bez ciljeva organizacija funkcioniše kao vakum, jer ne postoji sredstvo za ocenjivanje korisnosti aktivnosti preduzeća. U okviru strategijske piramide poslovanja nalaze se i strategijski zadaci. Oni su povezani sa problemima koji bi mogli da nastanu unutar ili izvan preduzeća i koji bi mogli da utiču na sposobnost preduzeća da ostvari postavljene ciljeve. Programi predstavljaju skup mera usmerenih ka realizaciji unapred postavljenih ciljeva i strategijskih zadataka. Svaki program uključuje samostalne projekte i aktivnosti kojima se postiže ostvarivanje definisanih ciljeva. Nametanje novih ekonomskih i poslovnih obrazaca stvorice potpuno novi niz donošenja odluka koje će biti fokusirane na optimalnu upotrebu resursa [16].U središtu strategijske piramide nalaze se i resursi koji su neophodni za ostvarivanje misije i drugih podciljeva preduzeća, za realizaciju strategije i posebnih programa. Prema tome, u procesu strateškog poslovnog planiranja neophodno je unapred odrediti potrebe za materijalnim, finansijskim, ljudskim i drugim resursima koji će se raspodeliti između strategijskih aktivnosti i programa.

Interna i eksterna okolina

Okolina označava ukupnost činioaca koji utiču na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora respektirati prilikom donošenja odluka [9]. Da bi menadžeri donosili ispravne odluke o cenama, proizvodima, uslugama, kanalima distribucije, oni moraju dobro proučiti i razumeti potrebe svojih potencijalnih i sadašnjih tržišta. Kvalitetna analiza okoline podrazumeva da preduzeće:

- otkrije strateške faktore i njihove pritiske na preduzeće koji pomažu preduzeću u ostvarivanju ciljeva, odnosno koji mogu onemogućiti ostvarivanje njegovih ciljeva,
- utvrdi unutrašnje sposobnosti preduzeća (snage) i unutrašnje nesposobnosti (slabosti) koje ometaju ostvarivanje postavljenih ciljeva,
- osigura osnovu za formulisanje strategije kojom će se preduzeće rukovoditi kako bi iskoristilo prilike i izbeglo pretnje, koristeći se svojiim snagama i eliminisanjem svoje slabosti. [9]

Eksterna okolina obuhvata sve one faktore koji dolaze iz okruženja, a koje direktno utiču na preduzeće. Eksternu okolinu karakteriše: kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvestnost. Izborom odgovarajuće strategije ili modifikacijom postojeće preduzeće odgovara na uticaje iz okoline.

Sa druge strane, interna okolina je u potpunosti pod uticajem preduzeća. Odluke interne okoline su snage i slabosti unutar same organizacije. Snagom preduzeća smatramo ono što je njegova konkurentna prednost, tačnije to mogu biti obrazovanost i stručnost kadrova, kvalitet proizvoda, raspoloživa finansijska sredstva itd. Slabost preduzeća je nešto što ograničava preduzeće ili u potpunosti onemogućava ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Modeli strategijske analize

Strategijska analiza predstavlja mogućnost da se izabere ona opcija koja će preduzeću obezbediti maksimalno korišćenje šansi i snaga, a minimiziranje pretnji i slabosti. Najvažnija funkcija menadžmenta i menadžera odnosi se na planiranje, koje se ogleda kroz misiju i ciljeve, kao i njihovo realizovanje.[8] Postoje brojni metodi kojima se može izvršiti strategijska analiza poslovanja. Najčešće primenjivani metodi koji se koriste u praksi savremenih preduzeća su: SWOT analiza, PEST analiza, matrica BCG, McKinsey / General Electric model i ADL matrica.

4.1. Swot analiza

SWOT analiza je veoma efikasan alat za razumevanje pozicije preduzeća i donošenje najrazličitijih odluka u poslovanju. A.S. Humphrey [9] je definisao SWOT analizu kao skraćenicu od sledećih reči:

- **S**trengths – snage
- **W**eaknesses – slabosti
- **O**pportunities – mogućnosti (šanse, prilike)
- **T**hreats – pretnje (opasnosti).

Ideja SWOT analize je da omogući preduzećima razvojno ponašanje, uz maksimalno korišćenje šansi i sposobnosti, uz pronalaženje načina za minimiziranje slabosti i pretnje.

Tabela 1. SWOT analiza – primer [9]

<p style="text-align: center;">SNAGE KONKURENATA</p> <p><i>konkurent A</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dobri resursi ▪ Relativno-veliko tržišno učešće <p><i>konkurent B</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Malo preduzeće – niski zajednički troškovi ▪ Niske cene <p><i>konkurent C</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dobar kvalitet – jeftin proizvod 	<p style="text-align: center;">SLABOSTI KONKURENATA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zastereli proizvod ▪ Nije dovoljno poznat na tržištu ▪ Slabe postprodajne usluge <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvozni proizvod koji nema lokalnu servisnu mrežu
<p style="text-align: center;">ŠANSE (ZA NAS)</p> <p><i>konkurent A</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Naš nov proizvod može da stekne tržišno učešće na njihov račun <p><i>konkurent B</i></p> <p><i>konkurent C</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ mi bismo takođe mogli da povoljno uvezemo određeni proizvod 	<p style="text-align: center;">PRETNJE (ZA NAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oni imaju resurse da mogu brzo da razviju nove proizvode ▪ Niske cene utiču na tradicionalne nivoe cena ▪ Ukoliko se prodaja poveća, mogu razviti lokalnu lokalnu servisnu mrežu

SVOT analiza je veoma efikasna za procenu i odlučivanje u različitim situacijama u kojima je preduzeće, bez obzira na njegov tip i složenost[15].

4.2. Pest analiza

PEST analiza predstavlja strukturirani način pristupa strateškoj analizi makro okoline i sadrži opis i ocenu političke, ekonomske, socijalne i tehnološke komponente. U literaturi se može naći pod različitim imenima kao što su: ETPS, PESTEL, STEPE, PESTLE, STEEP, STEEPLE ili PESTLIED analiza, što zavisi od načina strukturiranja i uključivanja važnih činioca makro okoline. Cilj ove analize je prepoznati i ukazati na kritične činioce koji utiču na sadašnjost i budućnost preduzeća. U PEST analizi potrebno je koristiti različite izvore podataka kao što su: misljenja stručnjaka različitih profila, podaci iz novinskih izdanja i stručnih časopisa, knjige i konsultantski materijali, podaci vladinih i trgovinskih organizacija, ekonomskih i finansijskih analitičara itd. [10]

Tabela 2. PEST analiza - primer [10]

PEST analiza			
Političko-pravni faktori	Ekonomski faktori	Sociološki faktori	Tehničko – tehnološki faktori
1. Nestabilna politička situacija	1. Visoke kamatne stope	1. Nizak životni standard	1. Sve veći napredak u oblasti IT tehnologija
2. Nekonzistentnost	2. Povećan rizik ulaganja	2. Povećana nezaposlenost	• Napredovanje u načinima plaćanja
3. Slaba primena zakona	3. Primena međunarodnih standarda		

4.3. Matrica BCG

Pristup BCG se bazira na matrici u kojoj se poslovi ili proizvodi klasifikuju sa stanovišta relativnog tržišnog učešća i rasta tržišta. Radi se o dvodimenzionalnoj matrici i u literaturi je predstavljena kao „rast/učešće“ matrica. Prema istraživanju koje je sprovedla Bostonska konsultantska grupa, došlo se do zaključka da se strategijska pozicija određuje prema relativnom tržišnom učešću i stopi rasta tržišta. Ako je relativno tržišno učešće veće od jedan, to znači da je preduzeće vodeće na tržištu, tj. da je njegovo učešće na tržištu veće od učešća konkurencije. Suprotno, ukoliko je relativno tržišno učešće manje od jedan, označava se kao nisko.

Preduzeće koje ima najveće tržišno učešće treba da ima najniže troškove proizvodnje i najveću rentabilnost. Smanjenjem troškova proizvodnje smanjuje se cena proizvoda i povećava tražnja za proizvodima čime se podstiče povećanje tržišnog učešća. Dovođenjem u vezu različitih pokazatelja o relativnom tržišnom učešću i rastu tržišta dobijaju se različite strategijske alternative: [11]

- Tržišni lideri (zvezde proizvodi)
- Perspektivni proizvodi (proizvodi „pod znakom pitanja“)
- Zreli proizvodi („krave muzare“)
- Stagnirajući proizvodi („psi“)

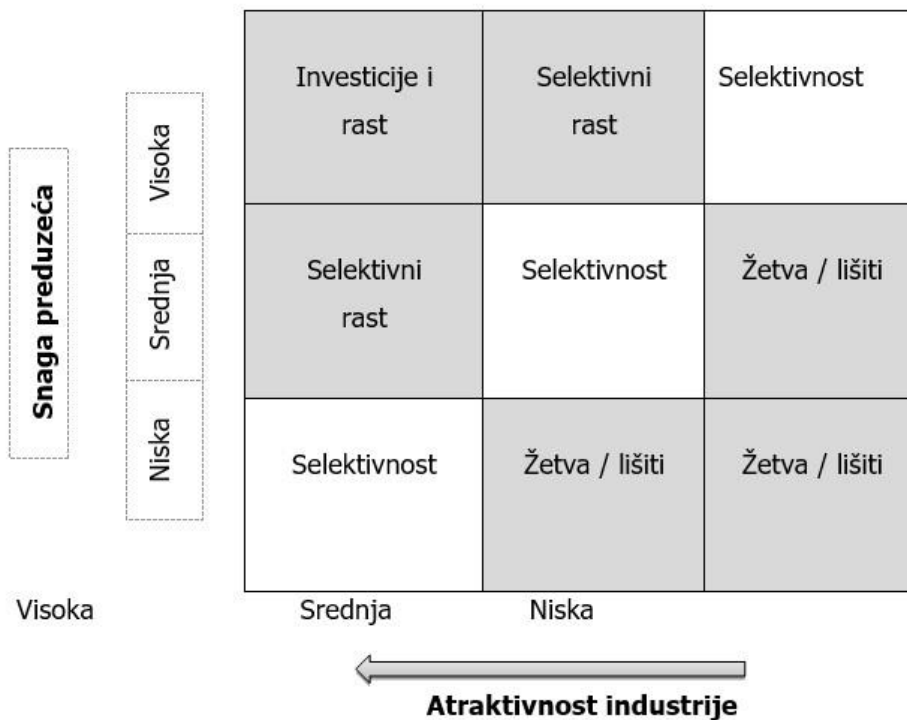
Preduzeće bi trebalo da eliminiše proizvode „pse“ a finansijska sredstva koja obezbeđuju proizvodi iz kvadranta „krava muzara“ usmeri ka najperspektivnijim „upitnicima“ da bi oni došli u strategijsku poziciju „zvezda“ koje obezbeđuje dugoročnu rentabilnost. [12]



Slika 1. BCG matrica [12]

4.4. McKinsey / General Electric model

General Electric koristeći usluge konsultantske kuće „McKinsey and Company“, razvili su snažan portfolio pristup: atraktivnost industrije – snaga preduzeća matrica.



Slika 2. McKinsey / General Electric matrica [12]

Kao što se vidi iz slike, moguće je u matrici razlikovati četiri zone: [12]

Prva zona (gornji levi kvadrat) obuhvata područje sa visokom atraktivnošću industrije i vi-sokom (jakom) snagom preduzeća. To je zona rasta SBU, koju treba investiciono podržati.

Druga zona je dijagonalna zona (bele površine). Obuhvata SBU koje su osrednje atraktivne, ili su visoko, odnosno nisko atraktivne sa stanovišta industrije kojoj pripada preduzeće, ali je njihova snaga u obrnutoj razmeri s atraktivnošću industrije. Preduzeće treba da vodi selektivnu politiku i strategije u iznalaženju optimalnog portfolia.

Treća zona predstavlja osrednju atraktivnost grane i visoku snagu SBU, ili osrednju snagu SBU i visoku atraktivnost industrije (kvadrati sa vodoravno osenčenim površinama). Preduzeća u tom slučaju primenjuju selektivni rast.

Četvrta zona (šrafirane površine) obuhvata SBU sa opadajućom (srednjom i niskom) poslovnom snagom, i opadajućom (srednja i niska) atraktivnošću industrije kojoj pripadaju SBU. To je zona koja omogućava kreiranje gotovine, a ukoliko to nije moguće potrebno je razmišljati o lišavanju, odnosno dezinvestiranju u pripadajuće poslovne jedinice. Atraktivnost pripadajuće industrije i poslovne snage SBU je sa tendencijom pada (slabljenja), što upućuje na zaključak da ne treba ići na investiranje i razvoj u takve SBU, već koristiti gotovinu (žetve) koje one daju za investicije i razvoj u adekvatne SBU, ili razmišljati o dezinvestiranju (lišavanju) takvih SBU iz poslovnog portfolia organizacije.

4.5. ADL matrica

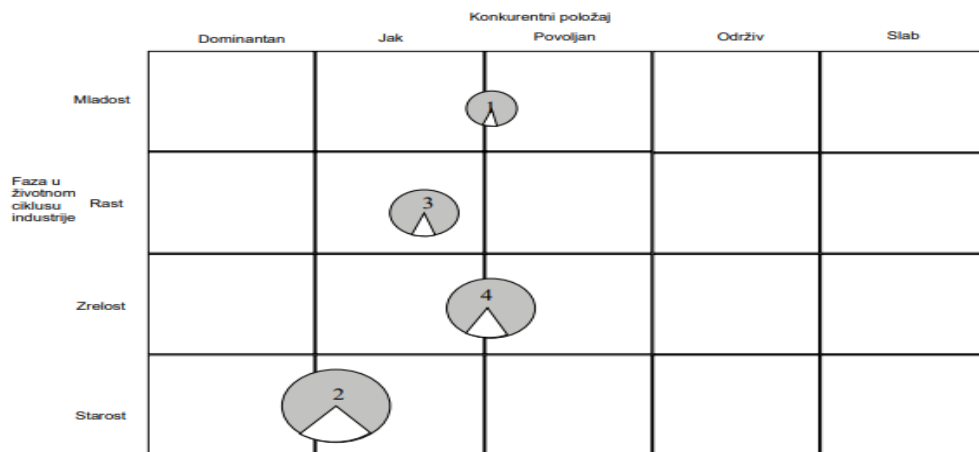
"GE" matrica ne daje mogućnost kvalitetnog prikaza položaja novih poslovnih jedinica koje počinju rasti, jer industrija ulazi u fazu intenzivnog rasta. Iz tog razloga je konsultantska kuća razvila strukturiranu portfolio metodologiju za razmatranje strategija u zavisnosti od životnog ciklusa industrije. [6] Možemo govoriti o četiri faze oblikovanja ADL matrice:

1. Određivanje strateških centara preduzeća,
2. Identifikacija faza u industrijskoj evoluciji za svaki centar,

3. Ocena konkurentskog položaja strateškog centra,
4. Prikazivanje položaja strateških centara na ADL matrici

Strateški centri u okviru ADL matrice predstavljaju poslovne celine koje nude jednu vrstu proizvoda ili usluga na homogenom tržištu. Strateški centri društva pozicioniraju se prema stadijumu u životnom ciklusu industrije i oceni konkurentskog položaja. Na slici možemo videti da je svaki strateški centar predstavljen krugom koji je srazmieran veličini industrije kojoj pripada, dok je veličina industrije izražena veličinom ukupne industrijske prodaje. Na ADL matrici, veličina industrije odražava srazmerni odnos među industrijama u kojima preduzeće ima poslovne interese. Odsečkom kruga prikazuje se apsolutni tržišni udeo strateškog centra. Jak položaj imaju preduzeća koja su u prednosti u odnosu na konkurenciju, ali koja nisu u stanju postići apsolutnu industrijsku dominaciju. Održiv konkurentski položaj imaju preduzeća koja mogu održati konkurentnost strateškog centra, ali se ne mogu diferencirati od industrijskih konkurenata. Parametri za utvrđivanje konkurentne pozicije preduzeća su: stepen korišćenja kapaciteta, nivo rentabiliteta, stanje vertikalne integracije u odnosu na konkurenciju, prednosti po osnovu distinktivnosti, patentne zaštićenosti proizvoda i sklonosti riziku.

Za utvrđivanje faze zrelosti životnog ciklusa industrije, kojoj pripada svaki posao preduzeća, koriste se sledeći parametri: stopa tržišnog rasta, potencijal tržišnog rasta, širina proizvodnih linija, broj konkurenata, distribucija tržišnog učešća između konkurenata itd. [13].



Slika 3. - Primer ADL matrice (gradski hotel, kongresnog tipa, pansionski način pružanja usluge) [13]

Zaključna razmatranja

Kako bi preduzeća uspešno poslovala u dinamičnom i promenljivom poslovnom okruženju, važno je da njihovi menadžeri shvate važnost sprovođenja strategijske analize.

Iz gore navedenog možemo zaključiti da je strategijska analiza nužan analitički osmišljen proces koji podrazumeva istraživanje poslovnog okruženja preduzeća. Njeno sprovođenje je neophodno za formulisanje strateškog planiranja za donošenje odluka i nesmetan rad preduzeća.

U okviru strategijske analize je posebno važno dati odgovor na pitanja: gde se nalazimo, kuda i kako idemo?

Prilikom analiziranja okoline potrebno je izvršiti analizu unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja. Preduzeće svoje poslovanje treba prilagoditi spoljašnjem okruženju, s obzirom da je ono dinamično, neizvesno i podležno čestim promenama. Prilikom analize spoljašnjeg okruženja moramo dobiti povratnu informaciju kako okolina utiče na preduzeće i kako preduzeće odgovara

na uticaje iz okoline. Nasuprot spoljašnjoj, unutrašnja okolina je pod direktnim uticajem preduzeća. U savremenim uslovima poslovanja potrebno je da preduzeće stvori sopstvenu poslovnu kulturu koja će stvoriti pozitivan imidž preduzeću. Raspoloživost brojnih tehnika koje se koriste za strategijsku analizu poslovanja, daje mogućnost preduzećima da koriste one tehnike koje njima najviše odgovaraju u određenoj situaciji.

Adekvatna strategijska analiza, razumevanje poslovne okoline i prilagođavanje promenama u okruženju, pretpostavka su za opstanak preduzeća na tržištu koje sa sobom nosi brojna iznenađenja i izazove.

Bibliografija

- [1] Ford, R., A Boy Who Played with Trains, New York Times. New York. Retrieved 2013-10-20.
- [2] Nikolić M., Vesić T., Gavrilović, M. Značaj savremenih informacionih tehnologija za donošenje poslovnih odluka, Trendovi u poslovanju, 2019., br.13[1] pp. 31-36
- [3] Nikolić M., Vesić T., Stošić-Mihajlović Lj. Upravljanje znanjem, informacijama i organizacionim promenama, Trendovi u poslovanju, 2017., 10[2], pp. 19-28.
- [4] Stošić Mihajlović, Lj. Mihajlović, M., Energija kao ekološki i ekonomski izazov održivog razvoja, Ekonomski izazovi, 2018., 13[7] pp. 109-118
- [5] Krstić, B., Sekulić, V., Upravljanje performansama preduzeća, Ekonomski fakultet, Niš, 2007., pp. 93
- [6] Buble, M. (2000.), Management, Split, Ekonomski fakultet Split, str. 69
- [7] Situacijska analiza – analiza makro okoline i analiza korporativnog upravljanja, URL: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-2-%20Situacijska%20analiza%20-%20okolina%20i%20SWOT.pdf>
- [8] Strategijski menadžment u funkciji stvaranja konkurentske prednosti, studija slučaja, Univerzitet Singidunum, <https://singipedia.singidunum.ac.rs/izdanje/41462-strategijski-menadzment-u-funkciji-stvaranja-konkurentske-prednosti-studija-slucaja-vojna-stamparija-beograd>.
- [9] <https://www.yumpu.com/xx/document/view/3858451/matrica-portfelja/3>
- [10] Mašić, B., Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., pp. 96
- [11] Šormaz, G., Anđelić, S., Marković, M. Određenje savremenog menadžmenta u obrazovanju, Trendovi u poslovanju, 2019., br.13[1] pp. 37-47
- [12] Vukosav, S., (2016) Strategijski menadžment ugostiteljsko-turističkih preduzeća, Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad
- [13] Patel, P., Younger, M. A frame of Reference for Strategy Development, Long Range Planning, 1978., Vol. 11
- [14] Živanović M., Živanović N. Poboljšanje poslovnih procesa primenom savremenih tehnika poslovanja, Ekonomika, 2015, vol. 61, br. 1, str. 183-192
- [15] Chroneos-Krasavac B., Radosavljević K., Bradić-Martinović A. SWOT analysis of the rural tourism as a channel of marketing for agricultural products in Serbia, Ekonomika poljoprivrede, 2018, vol. 65, br. 4, str. 1573-1584
- [16] Radović Marković M., Salamzadeh A., Vujičić S. (2019), „Selection of organization models and creation of competences of the employed people for the sake of competitiveness growth in global business environment,, International Review, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, br. 1-2, str. 64