

STRATEŠKA ANALIZA EKSTERNOG OKRUŽENJA

STRATEGIC ANALYSIS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT

Gogić Nemanja | Elektroprivreda Srbije, Srbija | gogicn89@gmail.com

JEL klasifikacija: L26

DOI: 10.5937/trendpos2202037G

UDK: 005.521

005.21:005.53

COBISS.SR-ID 81151241

Rezime

Polazna osnova od koje smo krenuli u istraživanje da mnoge kompanije širom sveta, nisu mogle da predvide i prilagode novonastalim promenama koje se dešavaju u okruženju (zatvaranje usled pandemije korona virusa, rat u Ukrajini, sankcije Rusiji). Strateškom analizom preduzeća su mogla da prikupe informacije o planiranim scenarijima i da se na osnovu njih mogu doneti kvalitetne odluke. Cilj istraživanja je da ukažemo na značaj strateške analize, kao važnu fazu u strateškom planiranju, kako bi se izbegle ili ublažile sve pretnje koje su nastale u eksternom okruženju. U radu će biti prikazane metode i tehnike, pomoću kojih će menadžment prikupiti podatke, a sve sa ciljem donošenja blagovremenih odluka. Metode koje smo koristili u radu su: analiza i sinteza. Rezultati istraživanja nam pokazuju da ukoliko preduzeća ovladaju ovim metodama i tehnikama strategijskog menadžmenta sa jedne strane i poseduju kvalitetni menadžment sa druge strane, mogu umnogome predvideti nastanak potencijalnih pretnji iz eksternog okruženja. Za izbegavanje kriznih situacija, svakom preduzeću je neophodno da u okviru svoje organizacije inkorporira i krizni menadžment.

Abstract

The starting point from which we began our research was that many companies around the world could not predict and adapt to the new changes taking place in the environment (closure due to the corona virus pandemic, war in Ukraine, sanctions against Russia). Through strategic analysis, companies were able to gather information about planned scenarios and based on them, quality decisions could be made. The goal of the research is to point out the importance of strategic analysis, as an important phase in strategic planning, in order to avoid or mitigate all threats that have arisen in the external environment. The paper will present methods and techniques, with which management will collect data, all with the aim of making timely decisions. The methods we used for the work are: analysis and synthesis. The results of the research show us that if companies master these methods and techniques of strategic management on the one hand and have quality management on the other hand, they can largely predict the emergence of potential threats from the external environment. To avoid crisis situations, it is necessary for every company to incorporate crisis management within its organization.

Ključne reči: strateška analiza, metode i tehnike, eksterno okruženje, odluke.

Keywords: strategic analysis, methods and techniques, external environment, decisions.

1. Uvod

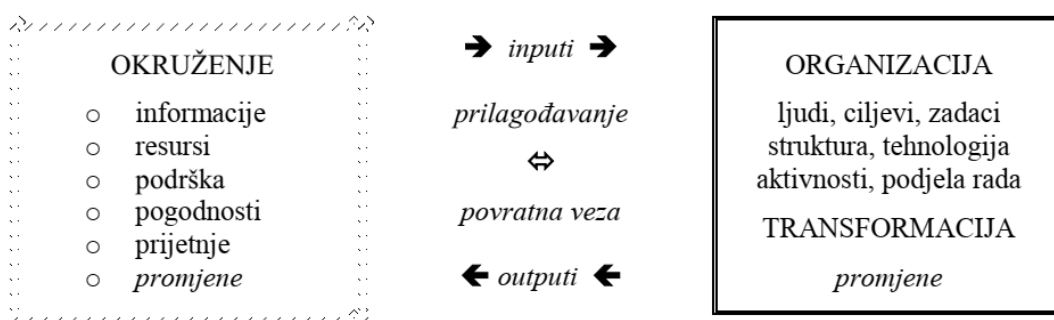
Mnoge kompanije danas ne mogu da se prilagode ili izbegnu pretnje koje nastaju u okruženju. U prethodnom periodu, te pretnje su bile mnogo manje izražene nego danas. Danas su pretnje mnogo agresivnije i veoma nepredvidljive sa vidnom ozbiljnošću, koje mogu izazvati katastrofalne posledice. Promenio se način i stil života potrošača, mnoge kompanije iz svojih sebičnih interesa za sticanjem što većeg kapitala i traganjem za resursima, primenjuju čak i nedozvoljene mere. Poslovno okruženje se promenilo, prodaja proizvoda i usluga se sve više obavlja virtuelno, tj. preko interneta. Da bi kompanija izbegla katastrofalne posledice mora ozbiljnije da se bavi strategijskom analizom. Strategijska analiza bi im omogućila veliki broj korisnih informacija, jer se na osnovu njih donose odluke. Da bi dobili kvalitetnu informaciju, menadžmentu je potrebno da ovlada metodama i tehnikama za prikupljanje tih informacija. Menadžmentu nije dovoljno da poseduje kvalitetnu informaciju, već da ima znanja i iskustva da tu informaciju iskoristi u pravom momentu. Dobra odluka je ona odluka koja se zasniva na reagovanju pre činjenice. Ukoliko preduzeće ne reaguje na pravi način usled greške ili neznanja, može ugroziti poslovanje čitave firme.

2. Pojam, podela i analiza okruženja

Strateška analiza predstavlja jednu od najvažnijih funkcija u strateškom upravljanju. Ona je savremeni model koji se suprotstavlja tradicionalnom tržištu predviđanja i planiranja. Tradicionalna analiza je zasnovana na eksploataciji prošlih trendova i korišćenju informacija iz prošlosti i sadašnjosti organizacije [1]. Strateška analiza predstavlja kompleksnu analizu, koja ima za cilj da proceni stanje nekoliko podistema: kontrolnog, upravljačkog i stanje u okruženju. Ona služi za otkrivanje poremećaja i njihovih uzroka, kao i za identifikaciju prednosti i rizika koje treba rešiti [2]. Međutim, prema nekim autorima, strateška analiza obuhvata jedan deo strategijskog poslovanja organizacije: okruženje, kulturu i stejkholdere, resurse i kapacitete organizacije. Za donošenje strategijskih odluka, veoma je važno da strategijski menadžeri imaju znanja i kompetencije kako bi mogli da izaberu adekvatnu strategijsku analizu koja se sastoji iz: identifikovanja strateških mogućnosti, evaluacije i da znaju da je implementiraju, u zavisnosti od planiranja i alokacije resursa i organizacione kulture[2]. Komparativnom analizom, kompanije bi bolje spoznale svoje finansijske performanse, svoju konkurenciju, mogućnosti, čime bi uzele u obzir realizaciju odnosa organizacije i okruženja. Uspeh organizacije umnogome zavisi od odgovornosti i od aktivnog odnosa u njemu. Od okruženja se mogu dobiti potrebne informacije, resursi i implementaciona podrška. Međutim, okruženje se pojavljuje kao:

- Izvor resursa i neizvesnosti,
- Selekciona i konkurentna sredina,
- Faktor zavisnosti od dobavljača, kupca, konkurencija, supstituta i instituta [3].

Sušтина organizacije



Slika 1: Organizaciono okruženje

Izvor:[3]

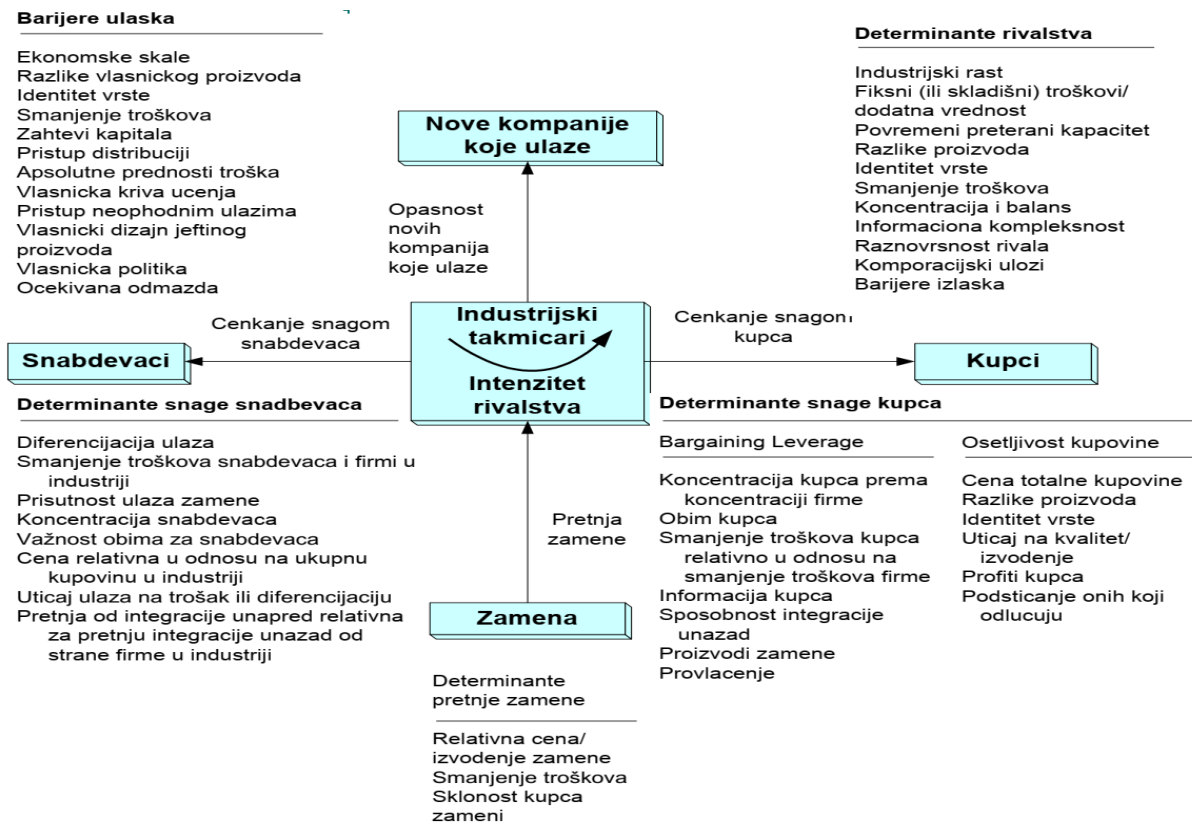
Okruženje se u literaturi različito definiše i klasifikuje.

-
1. Okruženje se definiše kao složen sistem koji utiče na ponašanje, strukturu i ekonomsku efikasnost preduzeća.
 2. Okruženje je sistem sila koji okružuje organizaciju i koji utiče na način njenog funkcionisanja kao i pristup retkim resursima.
 3. Okruženje je sila koja utiče na performanse organizacije a na koju organizacija imaju malo ili nimalo uticaja [4].

Iz navedenog se može zaključiti da je okruženje složen sistem sa povezanim komponentama koje značajno utiču na funkcionisanje preduzeća, kao i na performanse koje ostvaruje, a sa druge strane da preduzeće može relativno malo da utiče na sredinu u kojoj posluje[4]. Klasifikacija okruženja se primenjuje na različite pristupe i to:

- Po stepenu uticaja se deli na: direktno i indirektno;
- Prema mogućnosti i kontrole i nastanku, deli se na: eksterno i interno;
- Prema stepenu povezanosti i razumevanju faktora, deli se na: slučajno raspoređeno okruženje, grupno struktuirano okruženje i turbulentno okruženje;
- Prema dinamičnosti, deli se na: stabilno i nestabilno;
- Osetljivosti na akcije preduzeća, okruženje se deli na: autonomno i reaktivno;
- Prema intenzitetu i trajnosti izazova, okruženje se deli na: urgentno, odloživo i permanentno;
- Prema stepenu kvaliteta, okruženje se deli na: povoljno i nepovoljno;
- Prema regularnosti, okruženje se deli na: normativno i liberalno;
- Prema prostornom horizontu, okruženje se deli na gransko, intergransko, državno i međunarodno;
- Prema fokusu se deli na: opšte ili makro, i ciljno ili poslovno ili konkurentsko;
- Prema porastu kompleksnosti i neizvesnosti, deli se na: mikro-nasumično okruženje, struktuirano okruženje ili uznemireno-reaktivno okruženje, turbulentno okruženje[4].

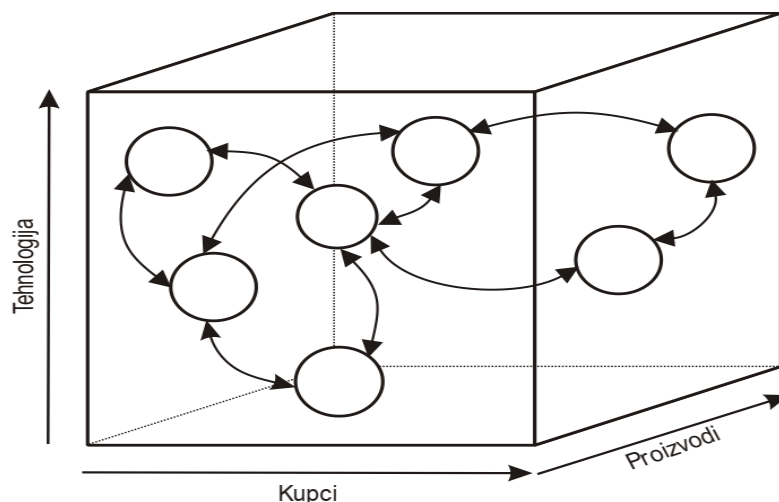
U literaturi najčešća podela eksternog okruženja je na: specifično, opšte i globalno. Specifično okruženje predstavlja okruženje u kome organizacija posluje. Za analizu ovog okruženja, koristi se teorija Majkla Portera o analizi tržišnih sila na konkurentskim tržištima. Položaj preduzeća na tržištu zavisi od dva faktora i to: atraktivnost industrijske grane, odnosno profitabilnost tržišnog segmenta i relativnog položaja preduzeća u odnosu na konkurente[5]. Atraktivnost industrijske grane zavisi od delovanja „5 sila“. A tih „pet sila“ su: rivalstvo između postojećih firmi, pretnja od ulaska novih učesnika, pregovaračka snaga kupca, pregovaračka snaga ponuđača, pretnja od supstituta (proizvodnja i usluga)[6].



Slika 2: Porterov model pet konkurentskih sila

Izvor:[7]

Model „pet sila” nam pokazuje pet osnovnih elemenata savremenog poslovnog okruženja, tj. pokazuje nam barijere i prepreke koje očekuje preduzeće pri ulasku na tržište. Ovaj model se koristi za analizu uticaja okruženja na ponašanje preduzeća i na moguće aktivno povratno delovanje preduzeća na okruženje. Cilj upotrebe ovog modela je taj što nam pomaže razvoju naših veština radi upotrebe „pet sila” i pomaže nam pri analizi okruženja kompanije [6]. Pored ove teorije za analizu specifičnog okruženja koristi se analiza grana strategijske grupe. Strategija grupe predstavlja izbor strategije koji će omogućiti bolji položaj organizacije u odnosu na konkurenciju. Na izbor strategije, utiču dva faktora, i to: atraktivnost grane, i relativna pozicija preduzeća u odnosu na konkurente. Grane se ne razlikuju samo po nivou prosečne profitabilnosti, već i po dužini. Grana predstavlja dinamičnu kocku koja se i skuplja u zavisnosti od interakcije osnovnih elemenata koji je definišu[7].



Slika 3: Grana

Izvor: [8]

Ograničenja grane zavise od izloženosti konstantnim promenama. Nijedan proizvodni program nije statičan. Preduzeća uvode u asortiman nove proizvode sa novim funkcijama, ili kombinacijom postojeće funkcije na nov način ili alokacija postojeće funkcije na odvojene proizvode. Na ograničenje grane utiče i tehnološki napredak, utiče na izmenu dobavljača i strategijskog partnera[7]. Na analizu strategije bitno utiče i atraktivnost grane. Atraktivnost grane može zavisiti od ponašanja pojedinih konkurenata, a pre svega od ponašanja dominantnog konkurenta u grani. Drugi faktor koji utiče na atraktivnost grane jeste faza životnog ciklusa grane u kome se nalazi. Te faze su: uvođenje, brzi rast, spor rast, zrelost i opadanje. Majkl Porter u svojim istraživanjima, razlikuje 4 tipa grana:

1. Fragmentisane grane. To su grane u kojima nijedan učesnik nema značajno tržišno učešće, niti ima snagu da bitno utiče na ostvarivanje prosečnih rezultata. U ovu granu se ubrajaju mala i srednja preduzeća.
2. Grane u nastajanju. U ovu grupu spadaju nove ili značajno izmenjen postojeći tip grane, na koje bitno utiču najnovije tehnološke inovacije, izdvojene padom troškova ili pak pojavom novih potreba i tržišta.
3. Zrele grane. Ova faza grane je vrlo kritična u svakom životnom ciklusu. Postoji više razloga za to: nivelisanje rasta znači automatski povećani pritisak konkurenta na tržišno učešće, visok stepen zahtevnosti kupca iz razloga što ima solidno iskustvo sa proizvodom, konkurencija može da promeni posleprodajnu uslugu što smanjuje profitabilnost, gubitak menadžera koji imaju visok nivo ekspertize jer eksperti traže progres a ne optimizaciju, opadaju posredničke marže, raste pritisak međunarodne konkurencije, dolazi do pada profita i novčanog toka, kao i do pada vrednosti akcija. Zrele grane zahtevaju strateške odgovore ili široku lepezu rešenja, kao na primer: smanjenje troškova, preko diverzifikacije do fokusiranja.
4. Grane u opadanju. To su grane kojima je prodaja u opadanju već duži vremenski period. Ali opadanje prodaje nije posledica faze u poslovnom ciklusu, sezonskog faktora ili neke neregularnosti, već jednostavno od situacije u kojem je nastala. Međutim, postoji strateška mogućnost grana u opadanju, i to: žetva, brz izlazak, liderstvo i čuvanje tržišne niše [9].

Treći metod ili tehnika za analizu specifičnog okruženja je strategijska grupa. Caver i Porter su svojim istraživanjima definisali strategijsku grupu kao skup preduzeća kojima se šalju slične šanse ali trpe i iste pretnje koje se razlikuju od pretnji i šansi koje karakterišu istu industrijsku granu, tj. imaju generičku strategiju [10]. Mana ove definicije je ta što neprecizno definiše dve stvari: granica grane i strukturu šansi i pretnji koje daju u grani. Nepreciznost u definisanju granica grane ima manju relativnost nego kada se analiziraju sva preduzeća koja su pod istim uticajem i pretnji i šansi. Postojanje više strategijskih grupa u okviru jedne grane, razlikuju se po strukturi pretnji i šansi. Strategija grupe se vezuje za pojam strategija mobilnosti, jer postoji određena veza između barijera ulaska i barijera mobilnosti. Barijere ulaska u granu onemogućavaju ulazak konkurenta u granu, dok barijera mobilnosti utiče na ograničeno kretanje konkurenta između strategijskih grupa. Zahvaljujući barijerama mobilnosti, preduzeća u strategijskoj grupi ostvaruju vrednost koja je viša od vrednosti koja bi se ostvarila u slučaju prilagođavanja. Barijera mobilnosti se javljaju kao rezultat kombinovanja efekta ekonomije obima, stepen diferencijalnosti proizvoda, prednosti u troškovima, društvena regulativa, preduzete aktivnosti koje određuju konkurente u zavisnosti od svojih namera i dr.[7]. Pored ove tri dominantne tehnike i alata za analizu okruženja, menadžment može upotrebljavati i krivu iskustva i portfolio koncept (McKinsey/General Electric) i benčmarking (poređenje). Kriva iskustva je empirijska verifikovana pojava gde se ponavljanjem radne operacije, poslovi obavljaju efikasnije i samim tim dolazi do smanjenja troškova po jedinici proizvoda i povećanja obima proizvodnje kao rezultat akumulacije iskustva. Povećanjem iskustva, dovodi se do poboljšanje alata, procesa i kvaliteta rada, nivo stručnosti i odgovornosti se povećavaju, kao

efekat smanjivanja direktnih troškova javljaju se više faktora i to: učenje, standardizacija racionalizacije, i know-how [11]. Formula koja predstavlja krivu iskustva je:

$$C_t = C_o(P_t/P_o)^{-Q}$$

C_o = korigovan trošak po jedinici/u nultoj godini perioda,

C_t = korigovan troška po jedinici u t - oj godini perioda,

P_o = kumulirana proizvodnja u 0 toj godini,

P_t = kumulirana proizvodnja t-toj godini,

Q = konstanta, koja zavisi od osobine industrijske grane.

U logaritamskom obliku, ova relacija dobija oblik:

$$\log C_t = \log C_o - Q \log(P_t/P_o) \quad [12]$$

Sa stanovišta vremenske serije, nakon eliminisanja inflatornih efekata može se sačiniti kriva. Direktni troška C_o , koji odgovara početnom volumenu P_o . Direktni trošak je rezultat dupliranja volumena. $P_t/P_o = 2$, iz toga se računalo smanjenje direktnih troškova. $b = C_o - C_t/C_o$, ukoliko je poznata vrednost b, konstanta Q se kvalifikuje: $b = C_t/C_o - 2^{-Q}$ odakle sledi: $Q = \lg(1/b)/\lg 2$ [11].

Kriva iskustva ima određeni značaj za formiranje strategije, i to: sagledava mogućnost za poboljšanje pozicije preko niskih troškova, razumevanje značaja faktora tržišnog učesća i rada tržišta, predviđanje cena i troškova u dugom roku, formiranje cena na osnovu predviđenih troškova, analizira uslove ulaska u novi biznis[12]. Faktori koji deluju protiv učinka efekta krive iskustva su: dolazak do poteškoća kod eliminisanja inflatornih efekata, povećanje volumena krive pozicije zasićenosti, efekat se značajno smanjuje posle određenog vremena, efekat se menja u zavisnosti od potrebe radne snage, u različitim industrijskim granama[11]. Osnovni nedostatak ovog metoda je njegova nemogućnost primene. Jedna od simplifikacija se odnosi na cene, druga na kretanje krive, jer nijedna od njih ne prati, jer nema pravilno ponašanje[11]. General Electric je 70-tih godina pokrenuo novu matricu, da navedene nedostatke ostalih modela, gde bi bila prikazana tržišna snaga u prezentirana poslovna snaga preduzeća kao celovit pristup. Electric-Mc Kincey određuje konkurentsku poziciju u dve grupe: prvu grupu faktora čine oni koji su odredili privlačnu snagu tržišta. To su najčešće eksterni faktori, koji nisu podložni uticaju ovlašćenih lica koji stvaraju strategiju. U ovu grupu spadaju veličina tržišta, tempo rasta, struktura konkurencije, ponuda radne snage i dr. Na drugu grupu faktora utiču interne promene. One su u većoj meri podložne uticaju ovlašćenih lica za donošenje odluke. Ove faktore najbolje da ocenjujemo, ukoliko ih uporedimo sa dominantnim učesnikom na tržištu. Za primenu ove metode preporučuje se korišćenje skale sa pet stepena. Skala se koristi kako za eksterne, tako za interne faktore koja se karakteriše konkurentsku sposobnost. Elementi skale, se primenjuje za ocenu faktora okruženja, i faktori preduzeća koji rizični sa gledišta konkurentске sposobnosti[11].

Privlačna snaga tržišta	Konkurentska sposobnost	Bodovi
= najmanje privlačan	=težak konkurentski nedostatak	1
-manje privlačan	-umereni konkurentski nedostatak	2
0 neutralan	0 identična konkurentska pozicija	3
+ umereno privlačan	+ umerena konkurentska prednost	4
& vanredno privlačan	& značajna konkurentska prednost	5

Tabela 1: Petostepena skala ocenjivanja

Izvor:[11]

Kvalifikacija pojedinih faktora može biti očigledna ukoliko napravimo dijagram profila za interne i eksterne uticajne faktore pojedinih preduzetnika. U redovima čine pojedine karakteristike (strateške promenljive) dok u kolonama prikazujemo vrednost dobijene klasifikacije. Vertikalna osa, pokazuje neutralnu zonu, dok na horizontalnoj osi prikazujemo bodovi, pondere njihov proizvod i komentare. Klasifikacija eksternih faktora koji koristimo linijsku povezanost, dok kod internih stubni dijagram.

		Privlačnost tržišta		
		Visoka	Srednja	Niska
Konkurentnost	Visoka	Investiranje i rast	Selektivan rast	Selektivnost
	Srednja	Selektivan rast	Selektivnost	Žetva Likvidacija
	Niska	Selektivnost	Žetva Likvidacija	Žetva Likvidacija

Slika 4: Struktura matrice privlačnosti tržišta-konkurentna sposobnost
Izvor:[13]

Ocenjivanje kritičnog faktora sadašnjeg okruženja je potrebno kako bi se izvele karakteristike privlačnosti tržišta u da tom momentu. Nije dovoljno samo oceniti privlačnost tržišta kako bi doneli stratešku odluku, već je potrebno pozvati i privlačnu snagu okruženja u budućnosti. Za ovakav poduhvat potrebno je prognoziranje, na osnovu prognostičkih stavova možemo da planiramo formiranje svih eksternih faktora u budućnosti. Da bismo izvršili dobru prognozu potrebno je da dobro poznajemo i razumemo procese koje se dešavaju u okruženju [11]. Pored velikog broja prednosti koja donosi ova matrica, postoje i određene poteškoće prilikom primene. Prva kritičnost se odnosi na ocenjivanje internih faktora, jer ne pruža detaljne informacije o strateškom položaju konkurenata nepostojeće. Drugi nedostatak ove metode je taj što ona ima kritičnu tačku u poreklu ocenjivanja. Nedostaju nam odgovarajuće naučne metode, visokog stepena pouzdanosti na kojima bismo kvantifikovali i kvalifikovali izabrane faktore kako bismo ocenili verovatnoću ishoda. Tu se pre svega oslanja na intuiciju. Nedostatke McKincey-General Electric matrice, htela je da ukloni kompanija SHELL, koja je konstruisala matricu, koja se koncentrisala na posledicu ulaganja.

		Privlačnost tržišta		
		Visoka	Srednja	Niska
Privlačnost tržišta	Visoka	Rast Potraga za dominacijom	Označavanje segmenta rasta Agresivno investiranje Zadržavanje ostalih pozicija	Napori za zadržavanje pozicije Promene u novčanim tokovima Demografske investicije
	Srednja	Ravnotežna pozicija Identifikovanje slabih tačaka Razvoj baziran na jakim tačkama	Izbor segmenta rasta Specijalizacija Selektivne investicije	Sužavanje investicione aktivnosti Minimalizacija investicija Prodaja delova
	Niska	Specijalizacija Potraga za pozicijom Razmatranje kupovine	Specijalizacija Potraga za pozicijom Razmatranje izlaska	Menadžerske sposobnosti Iskorišćavanje grešaka konkurencije Tempo izlaska

Slika 5: Shell metoda

Izvor: [13]

Benčmarking je instrument kojim organizacije kontinuirano upoređuju svoje poslovanje sa konkurencijom. Kompanija kontinuirano uči i razvija svoje poslovanje od najboljih i najuticajnijih kako bi stečeno znanje upotrebila. Organizacija upoređuje svoje proizvode ili usluge, svoj poslovni proces, tehniku i tehnološka rešenja, strategiju i dr. Cilj upoređivanja je spoznaja vlastitih nedostataka i ograničenja radi njihovog neutralisanja ili trajnog uklanjanja. Primena benčmarkinga ima svoje prednosti: unapređuje kvalitet proizvoda i usluga, unapređuje poslovni proces, snižava troškove poslovanja, povećava zadovoljstvo kupaca, overava nove poslovne mogućnosti, usmerava na postizanje maksimuma u poslovanju, postiže konkurentsku prednost, povećava kreativnost unutar organizacije, unapređuje kvalitet organizacije u celosti, povećava profit [14]. Proces implementacije benčmarkinga podrazumeva nekoliko faza:

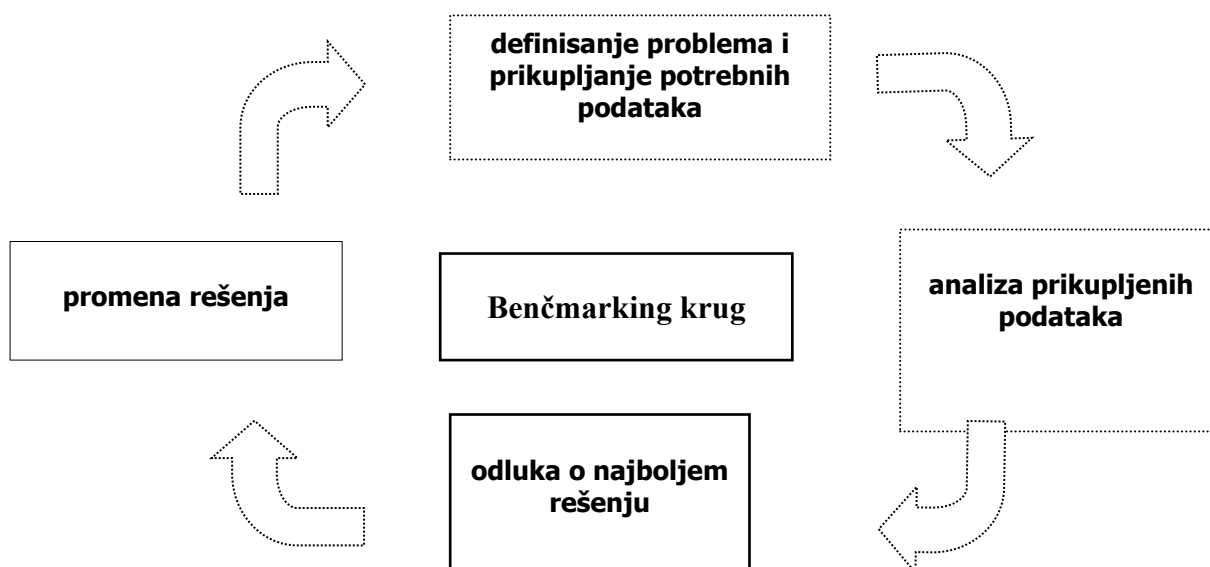
- ✓ Određivanje koje će se funkcije analizirati benčmarking tehnikom, identifikovanje ključnih varijabli performanse koja će se meriti.
- ✓ Identifikovanje kompanija koja su najbolje u klasi,
- ✓ Praćenje performansi same kompanije,
- ✓ Specifikacija programa i akcija da bi se premostio jaz,
- ✓ Implementacija i praćenje rezultata. [15]

Najopštija podela benčmarkinga je na interne i eksterne. Eksterni benčmarking se deli na: konkurentski, funkcionalni, generički, kombinovani i strategijski [15].

Vrste benchmarkinga	S kime se upoređuje	Prednosti	Nedostaci
Interni	Međusobna upoređivanja organizacijskih delova (centara odgovornosti) unutar iste organizacije	<ul style="list-style-type: none"> - informacije su lako dostupne - ne zahteva puno vremena i resursa 	<ul style="list-style-type: none"> - interni standardi često su ispod tržišnih - ne postiže se konkurentnost na tržištu
Konkurentski (eksterni)	Upoređivanje sa najboljim konkurentima	<ul style="list-style-type: none"> - dobijene informacije presudne su za postizanje konkurentske prednosti - realna slika o vlastitom položaju na tržištu 	<ul style="list-style-type: none"> - informacije su teško dostupne - prikupljanje informacija zahteva više vremena i resursa u odnosu na interni benchmarking
Funkcionalni (eksterni)	Upoređivanje sa najboljim organizacijama u drugim industrijama	<ul style="list-style-type: none"> - informacije su lakše dostupne nego kod konkurentnog benchmarkinga - iskustva drugih tržišta i okruženja mogu biti presudna za ostvarivanje konkurentske prednosti 	<ul style="list-style-type: none"> - često je potrebna standardizacija prikupljenih informacija i prilagođavanje potrebama okruženja u kojem organizacija deluje - visoki troškovi - puno vremena
Generički (eksterni)	Upoređivanje sa organizacijama u nekoj drugoj delatnosti	<ul style="list-style-type: none"> - informacije su lakše dostupne nego u odnosu na konkurentni i funkcionalni benchmarking - rezultat može osigurati dugotrajnu konkurentsku prednost na tržištu 	<ul style="list-style-type: none"> - potreba prilagođavanja rezultata konkretnim potrebama organizacije - visoki troškovi - puno vremena
Strateški	Poslovna strategija	<ul style="list-style-type: none"> - omogućava dugoročnu konkurentsku prednost 	<ul style="list-style-type: none"> - poboljšanja su sporija - rezultati su dugoročno vidljivi

Tabela 2: Vrste benchmarkinga: prednosti i nedostaci
Izvor: [14]

Sam proces benchmarkinga odvija se u nekoliko faza i to: odlukom o tome šta će da se benchmarkuje, identifikovanje benchmarking partnera, prikupljanje informacija, analiza i implementacija radi obezbeđivanje efekta [15]. Sprovođenjem te analize, može se identifikovati proces, proizvod ili usluge koji su ključni za uspešno funkcionisanje kompanije ili pak predstavljaju njen problem. U ovih pet faza postavljen je dijagram tog procesa, kao deo povratne informacije od potrošača.



Slika 6: Benčmarking krug

Izvor:[16]

Glavna svrha analize prikupljanja podataka jeste ta što treba da otkrije odstupanje sopstvene prakse i uzorak odstupanja od najboljih u praksi. Izbor partnera i prikupljanje podataka vrši se korišćenjem informacija koje kompanija prikuplja korišćenjem raznih izvora kako domaćih tako i stranih. Na osnovu prikupljenih podataka u prethodnoj fazi, donosi se odluka o budućim aktivnostima. U ovoj fazi utvrđuju se član implementacije, uključivanje finansijskih i nefinansijskih sredstva, analiza troškova, koristi se i rizik korišćenja sredstava [16]. Opšte okruženje je šire okruženje od specifičnog, jer obuhvata celokupan poslovni ambijent jedne zemlje. Promene koje se dešavaju u opštem okruženju su sporije pa ih mnoga preduzeća izostave iz svoje analize. To može dovesti do katastrofalnih posledica po poslovanje kompanije. Opšte okruženje analizira sledeće faktore, i to: demografske, ekonomske, društvene, kulturne, tehnološke i političko – pravne. Metode i alati kojima se analizira opšte okruženje su: Pest ili Pestle analiza i analiza šansi i pretnji (SWOT analiza). Pest ili Pastle analiza se koristi kao alat za identifikaciju i analizu ključnih pokretača promena u organizacionom okruženju. Pestle analiza služi kao akronim za političko, pravno, ekonomsko, društveno, tehnološko i prirodno okruženje. Ova analiza je organizaciona revizija poslovanja firme kako bi se utvrdili različiti faktori i sile u spoljnom okruženju koji utiču na uspeh organizacije [17]. Pastel analiza je obavezna metoda koja omogućava identifikovanje faktora od značaja za poslovni ambijent, jer pruža podatke i informacije koje omogućavaju organizaciji unutar analiziranog okruženja da predvidi stanje u funkciji prilagođavanja novim poslovnim situacijama. Značaj PEST/PESTLE analizu je ta što se njena uloga i položaj prikazuje kroz tipičnu hijerarhiju ulaza[18]. Cilj Past/Pastle analize je da: sazna trenutne spoljne faktore koji mogu da utiču na organizaciju, da identifikuje spoljne faktore koji se mogu promeniti u budućnosti, omogućava iskorišćavanje prilika koje pruža eksterno okruženje i može da identifikuje pretnje, kako bi se odbranila od njih. Past analiza se takođe radi kako bi se procenio potencijal novog tržišta, jer što veći broj negativnih faktora utiče na tržište to je i veća prepreka poslovati u njemu. Barijere i prepreke sa kojima se preduzeće može suočiti, značajno smanjuju profit i potencijal, što može dovesti do odluke da li da ulazi u takvo tržište. PEST/PESTLE ili bilo koju od njegovih varijabli, da bi mogli da se implementiraju, potrebno je da priključe što veći broj relevantnih informacija iz okruženja. Kada se analiza uradi prvi put, tu dolazi do traženja odgovora na pitanje „Kojе promene direktno utiču na poslovanje firme: da li su to političke, ekonomske, društvene, ekološke, tehnološke ili pak neke druge?[19].

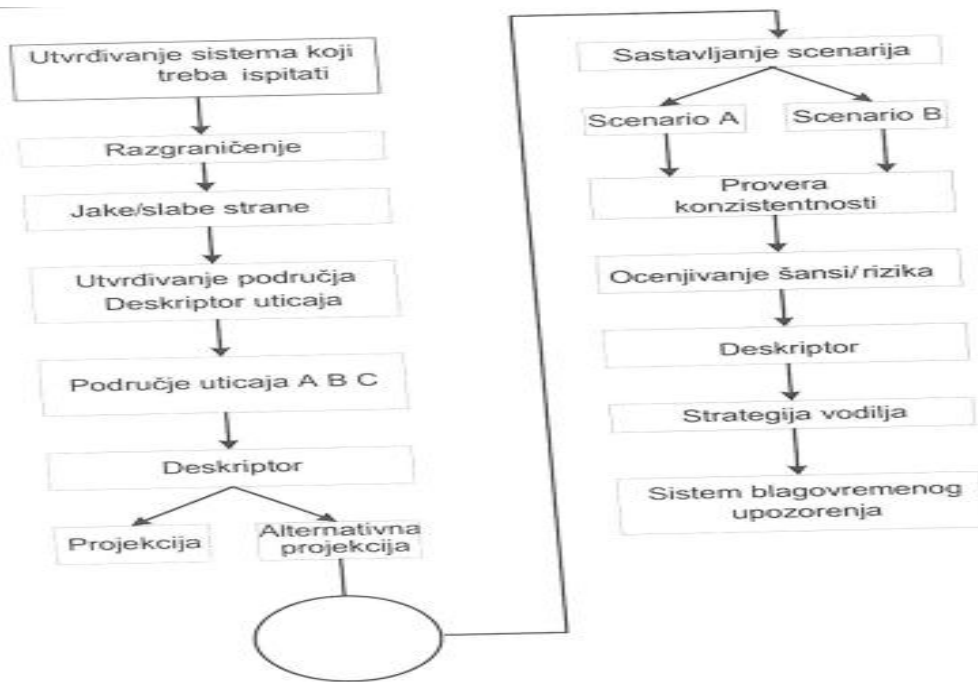
Politički faktori		Ekonomski faktori	
<ul style="list-style-type: none"> • Uredbe, zakoni i podzakonski akti, • Broj učesnika političkih partija na izborima, • Stope izlaznosti birača na izborima, • Visina konkurencije, • Visina poreza, • Visina izdvajanja novčanih sredstava za nacionalnu bezbednost, • birokratija • sloboda govora, 		<ul style="list-style-type: none"> • Nacionalni dohodak, • Visina potrošnje • Kamatne stope • Stopa inflacije • Budžetski deficit • Visina bruto domaćeg proizvoda • Stopa nezaposlenosti • Produktivnost radnika • Spoljnotrgovinski bilans • Fiskalna politika, • Monetarna politika • Poslovni ambijent • Poreske stope • Visina stranih direktnih investicija 	
[32]	Socio-	Tehnološki faktori	
kulturni faktori			
<ul style="list-style-type: none"> • Stopa rađanja, • Broj sklopljenih brakova, • Broj umrlih, • Broj rođenih, • Gustina saobraćaja, • Stavovi prema vlasti, • Stavovi prema poslu, • Životni vek stanovništva, • Kupovne navike, • Rasna jednakost, • Visina obrazovanosti stanovništva, • Fluktuacija stanovništva, • Gustina naseljenosti, • Briga za životnu sredinu • Socijalni program 		[33]	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastruktura • Internet infrastruktura • Tehnološki podsticaji • Naučno - tehnološki parkovi • Stopa korišćenja mobilnog telefona i kompjutera • Modernizacija i automatizacija proizvodnje • Broj osnovanih visokotehnoloških preduzeća
[34]	Ekološki	Pravni	
faktori			
<ul style="list-style-type: none"> • Visina zagađenosti Vode, vazduha, zemljišta, • Klima, • Briga o zaštiti životne sredine i hemijskog otpada, • Broj preduzeća za otklanjanje čvrstog i hemijskog otpada, • Broj preduzeća za prečišćavanje otpadnih voda, • Broj vremenskih nepogoda 		<ul style="list-style-type: none"> • Zakon protiv korupcije, • Zakon protiv diskriminacije, • Zakon o korišćenju javnih dobara, • Zakon o zapošljavanju, • Zakon o intelektualnoj sredini, 	

Tabela 3: Pest/Pestle analiza

Izvor:[20]

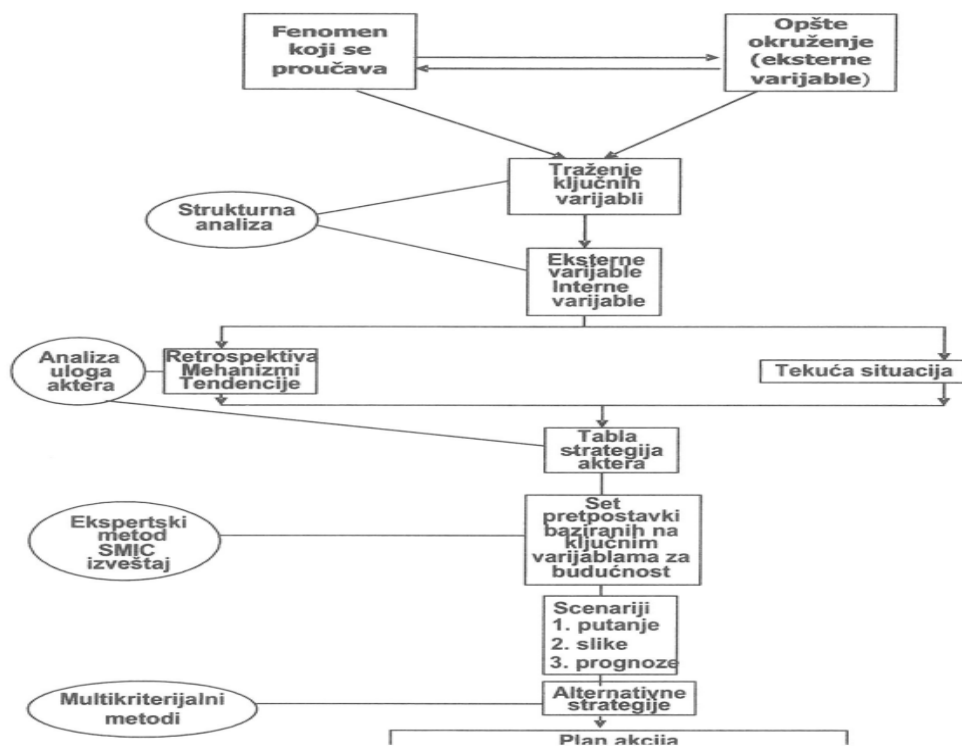
Globalno okruženje je okruženje koje obuhvata više različitih zemalja. Na takvom okruženju analizu eksternog okruženja imaju samo multinacionalne kompanije. One posluju u različitim delovima sveta, gde jedan proizvod ima dijametralno suprotni efekat. Kompanije za analizu pretnji iz globalnog okruženja koriste metod predviđanja i metod scenarija. U sadašnjem vremenu, prognostika ima ubrzani rast u svim delovima ljudske aktivnosti, i otkriva prirodu zakona, kao trajnim zakonima delovanja svetom. Prognostika je pozvana da sledi svoje trendove u okruženju, kako bi mogla da omogući kontrolu nad tim aktivnostima, kao vid trajnog delovanja čoveka u svetu [11]. Razvilo se na desetine novih metoda i tehnika prognoziranja. To su: logaritamski, Vinterovi, Rojterovi i drugi indeksi, brojni testovi, konjunkturane varijable, specijalni sistemi za permanentno prognoziranje, metode tehnološke prognoze i prognostički softveri (samostalni ili izvedeni). Klasični

pristupi i metode za predviđanje budućnosti polako odlaze u zaborav. Došlo je do produblivanja i proširivanja primene prognostike od prirodnih pa do ekonomskih, preko tehničkih, pa do globalnih kretanja. Teorije povezivanja i veštačke inteligencije dolaze do izražaja, čije delovanje je značajno izraženo u dekomponovanim sistemima. Dekompozicija nas dovodi u fazu efikasnosti i izvesnosti upravljačkih odluka, optimizuje proces odlučivanja odnosno globalizacija treba da umanjí rizik i neizvesnost. Postupak predviđanja sa aspekta izvesnosti možemo podeliti u tri koraka: prvi korak je otkrivanje tendencije. Kod ovog koraka neophodno je utvrditi stajno-polaznu tačku na dinamičkoj liniji u kretanju primenom matematičko–statističke metode, uvažavajući redosled procedure u sređivanju i homogenizaciji informacije [11]. Drugi korak nameće potrebu za determinizmom. Treći korak sadrži predstavljanje mogućnosti. To su moguća tri iskaza: nužno, moguće ili nemoguće [11]. Dakle, promene u skladu sa očekivanim prognostičkim ishodom, stvari nam deluju normalno, sve dok se odvija po spoznajnim zakonima. Ukoliko dođe do neočekivanih promena i iznenađujućih stanja, povišene neizvesnosti, tada se postavlja pitanje greške u prognoziranju i poverenje u prognostiku. Zbog ovakvih činjenica, prognoze utvrđujemo i predstavljamo sa određenom dozom nesigurnosti. Samo kombinacijom više metoda i tehnika prognoziranja možemo doći do pouzdanih i realno upotrebljivih prognoza u objektivnoj stvarnosti [21]. Osnovne metode prognoziranja su: metode prognoziranja zasnovane na matematičko-stohastičnom pristupu, krive odvojnice, prognoza na osnovu nagoveštaja stohastičke veze, unapređenje na osnovu kolektivnog stručnog ispitivanja, usmeno ispitivanje stručnjaka, ankete stručnjaka u pisanoj formi [21]. Metod scenarija pruža mogućnost menadžerima organizacije da mogu šire ali i kreativnije da sagledaju budućnost preduzeća. Metoda scenarija omogućava da se izbegnu i ublaže sve neizvesnosti i sva iznenađenja u budućnosti. Značaj i kvalitet metode scenarija ima ukoliko se kombinuje sa ostalim metodama i tehnikama [22]. Scenario u planiranju ima određene korake, a to su: razvijanje baze podataka, razvoj strateške mogućnosti, iskorišćenje širokih mogućnosti iz okruženja, testiranje verovatnoće uticaja faktora okruženja na faktore preduzeća, uređivanje ključnih faktora između preduzeća i okoline, testiranje verovatnoće uticaja faktora, implementacija izabrane strategije [23]. Scenario metod se može razviti ukoliko je zasnovan na verovatnoći događaja na bazi analize trenda, uzročno-posledičnih odnosa, i na logičnom rezonovanju. Menadžeri treba da detaljno prouče i uzmu u obzir svaki mogući scenario, pri čemu se mora voditi računa o turbulentnosti i kompleksnosti poslovanja, gde budućnost ne treba puno zavisiti od prošlosti. Scenario metod može biti najkorisniji ukoliko: vrši predviđanje na duži vremenski period; dugoročne procene koje imaju širok domet u odnosu na kupce, tržište, i konkurentsko ponašanje; organizacija svoje poslovne aktivnosti vrši u uslovima neizvesnosti i promena; veliki broj složenih situacija i mnogi faktori koji se ne mogu kvalifikovati; veliki broj situacija sa visokom neizvesnošću gde je svaki od faktora od izuzetnog značaja; usled manjeg broja raspoloživih podataka; metod scenarija se može koristiti i za određivanje misije preduzeća [22]. Postoji i određeni broj ograničenja u praksi prilikom izrade strategije: učešće jedne osobe sa visokim organizacionim položajem i odgovarajućom dominacijom; učešće jednog saradnika u organizaciji, koji je već u sebi dao otkaz; učešće saradnika koji se tehnički ne uklapa u organizaciju; učešće saradnika koji na shvata razliku između konstruktivnog i destruktivnog [11]. Ukoliko bi organizacija izbegla ovakvu vrstu saradnika ili članova koji nemaju dovoljnu klasifikaciju, potrebno ih je zameniti klasifikovanim eksternim članovima. Kada se napravi jedan tim, nepovoljno ga je menjati, zbog razmene međusobnih informacija. Scenario metod pruža mogućnost da brže i bolje uči. Menadžeri treba da konstantno testiraju svoju percepciju u nesigurnoj budućnosti. Potrebno je napraviti najmanje dva scenarija na vremenski period od 20 godina. Zadatak scenario tehnike nije samo da uz pomoć strategije izradi most prema budućnosti, već da se „strategijom vodiljom“, pripoji mogući put koji će za oba scenarija važiti. Scenariji su prikazi posmatranog preduzeća i njegovog okruženja u budućnosti. Ovaj sistem bi na osnovu slabih signala mogao da blagovremeno omogućí razvoj u pravcu ali u scenariju. S tim u vezi preduzeću je data mogućnost da se blagovremeno prilagodi promenama [11].



Slika 7: Kratak tok scenarija
Izvor:[11]

Pre početka upravljanja scenarijom potrebno je izvršiti snimanje stanja celokupnog okruženja, ovde je potrebno izvršiti koncenzus između učesnika jer svaki od učesnika različito ocenjuje sadašnju situaciju. Scenario tim mora dobro razraditi i obim mogućih promena, kako bi mogao pripremiti i zauzeti određeni stav prema tome. Scenariji mogu da otvaraju širok dijapazon mogućnosti, jer na drugi način ne bi mogli postići. Nije dovoljno samo naći mogućnost, već moramo da stignemo i do mogućih rešenja u vezi sa ovim mogućnostima. Time sledi određeni broj aktivnosti koje će nas dovesti do efikasnijeg ishoda. Scenario metod nam pomaže da izaberemo akcije koje će nam omogućiti da dođemo do naših ciljeva, ispuniti našu privrženost prema potrošačima, radnoj snazi i vlasnicima. Ovde moramo da imamo prioritete varijable, jer oni osnovni su pokretači budućih ishoda. Međutim, refleksione uticaje preduzeća na okruženje i okruženja na preduzeće potrebno je što češće proveravati. Analiza uticaja i zavisnosti vrši se pomoću matrice usaglašenosti[23].



Slika 8: Metod scenarija

Izvor:[11]

Pod scenarijom, grupišu se razne tehnike iz kojih se mogu rezultirati raznovrsne koncepcije. Scenariji su inspirisani dvostrukim pristupom: sinhronizovani- koji se sastoji da može odrediti položaj datog sistema, opisujući kao koherentnu celinu uz pomoć i primenu određenog modela i njihove simulacije; nesinhronizovani – koji nam ukazuje na prihvatljivo svojstvo događaja tako što razjasni uzročnosti i međusobne relacije[11]. Scenarije u principu možemo podeliti u: scenario pretpostavki, normativni i kontraktivan[11].

3. Strateška analiza radi donošenja odluka

Kvalitetnom analizom dobijamo kvalitetnu informaciju, to je uslov za donošenje kvalitetnih odluka. Da bi doneli neku odluku na nivou preduzeća potrebno je kao funkciju imati na raspolaganju i znanje. Današnje vreme obiluje većim brojem tehnoloških inovacija i donošenje odluka vezano za strategiju preduzeća podrazumeva da smo sposobni da predvidimo promene. Reakcija pre činjenice se sada izuzetno vrednuje, reagovati pre drugih, time sprečavamo eventualna iznenađenja. Odluka, treba da bude pozitivna, treba da bude akutna, da promoviše ishod, tj. da potvrđuje ishod. Za pouzdanu stratešku odluku od vitalnog značaja je uzimanje u obzir dejstvujućeg karaktera koji afirmativnije deluje prema izazovima strategije budućnosti[11]. Uticaj na karakter odluke, i stepen njenog trajanja imaju: odnos unutar firme, pozicija u grani, životni ciklus dominantne tehnologije, životni ciklus proizvoda, odnos prema okruženju, stanje i tendencije u okruženju sa aspekta stabilnosti i trendova neizvesnosti. U procesu donošenja odluke postoji samo jedno rešenje, sve ostalo su alternative. Klasifikacija odluka se vrši u odnosu na broj kriterijuma: broj osoba koji donosi odluku, u uslovima pod kojima se donosi odluka, i ocena zadovoljstva raspoloživih informacija za donošenje odluka. Postojanje alternative je neophodno. Ukoliko ne postoje alternative nema ni potrebe za odlučivanjem. Ovde je potrebno da sagledamo dve stvari: da se radi o situaciji u kojoj je potrebno doneti odluku, i o potencijalnom donosiocu odluke. Ovo se navodi zbog činjenice da puko postojanje opaženih alternativa ne mora da znači da će odluka biti donešena. Drugi vid je taj što možemo da napravimo specifikaciju alternativnih interesa[25]. Međutim, ovde je potrebno sagledati, analizirati i selektovati činjenice na osnovu kojih se donosi neka odluka. Tri su osnovna uslova za proces odlučivanja: identifikovanje problema,

definisane cilja i identifikovati broj mogućih alternativa [25]. Tradicionalni način upravljanja zasnovan je na iskustvu i nemoćan je pred novim izazovima. Nemogućnost preduzeća da adekvatno reaguje na promene dovodi do diskontinuiteta i izaziva krizu odnosa. Tu se javljaju tri pravca kao uslov da se preduzeće uhvati u koštac sa mogućim rešenjima koja izazivaju promene. Jedan pravac je istraživanje prirode nove promene. Drugi pravac je istraživanje rešenja problema. Na primer: živeti sa stagflacijom, odgovoriti na socijalne, ekonomske propise. Treći pravac se odnosi na istraživanje i obuhvata sve reorganizacije uključujući i konceptualno analitička pitanja: kako u eksternom okruženju tragati za relevantnim informacijama i kako te informacije koristiti u donošenju odluka. Drugo je pitanje, kakav je menadžment i kakav nam je menadžment potreban [26]. Za razliku od ranijeg perioda, turbulencija je počela da se menja jer izaziva prirodu same firme. Savremena turbulencija se izražava kroz: praćenje zasićenosti rasta, pretnje novih tehnologija, pretnje stranih konkurenata, pretnju vladinih regulativa, pretnje nestašica sirovina i dr. Sve ove pretnje se ne mogu predvideti, i ne može se sa docnjom na njih reagovati. Iznenadno pojavljivanje pretnji zahteva trenutnu reakciju. Ukoliko reakcija izostane kao usporena ili pak neodgovarajuća, pretnja može da ostvari nesagledive posledice. Normalna reakcija svakog menadžmenta bi se sastojala u zaustavljanju gubitaka pre propasti firme. Ukoliko se izgubljeno tržište ne može nadoknaditi u kratkom vremenskom periodu, jedino rešenje je da se eliminišu svi troškovi koji ne regenerišu veći dohodak. Ako na raspolaganju stoje pozitivne opcije, gubitak će se zameniti sa onim proizvodima koji će koristiti kapacitete i sposobnosti koji su reaktivirani zbog mogućih opasnosti. Teža reakcija bi bila ukoliko bi skrenuli od zastarelog dela akcije, dok bi izgubljeni profit bio supstituisan od novih aktivnosti [26]. Izazvana reakcija je teško zaustavljiva jer ukoliko bi došlo do smanjenja zaposlenosti, prodaje delova firme, ili pak likvidacije firme, može proizvesti troškove koji mogu biti daleko od normalnih. Tu može doći do kulminiranja dve struje: rezultat tekućih potreba i troškova izazvanih pretnjama. Suština reakcije se sastoji u tome da smanji gubitak i to po mogućstvu da njih pretvori u profit. To je moguće ostvariti kroz sledeće faze: minimalni vremenski odnos između reakcije preduzeća na pretnje i izazove koji mogu predstavljati opasnost za firmu; redukcija opasnosti tj. njihova likvidacija i alokacija na mogućim reduciranim područjima; redukcija postojećih pretnji [27].

4. Zaključak

Okruženje se ubrzanim tempom menja, to preduzećima stvara probleme koji mogu biti veoma ozbiljni. U tom slučaju je potrebno stvoriti novu strategiju na osnovu informacije iz okruženja. Da bi smo prikupili kvalitetne informacije iz okruženja, potrebno je da dobro upoznamo sa poslovnim okruženjem preduzeća, i da ovladamo dobro metodama i tehnikama za prikupljanje tih informacija. Metode i tehnike prikazane u ovom radu mogu omogućiti menadžmentu veliki broj prikupljenih podataka. Menadžment podatke treba dobro da prouči i selektuje samo one podatke koji su mu neophodni kako bi sagledao sve moguće pretnje ili opasnosti koje mogu ugroziti poslovanje preduzeća i da na osnovu njih može doneti poslovnu odluku. Identifikovati sve moguće pretnje iz okruženja i njihov uticaj može se smanjiti ukoliko preduzeće raspolaže kvalitetnim informacijama i stručnim menadžmentom. Na osnovu toga potrebno je stvoriti strategiju i razviti strategiju a sve sa ciljem smanjivanja pretnji. Za takvu vrstu reakcije, potrebno je svakoj organizaciji integrisati i stvoriti krizni menadžment. Svaku organizaciju bilo veliku bilo malu pogodi kriza, koja može biti dovedena neblagovremenim reagovanjem na pretnje ili zbog nesposobnosti ili greške upravljačke strukture da reaguje na upozoravajuće pretnje. Sve ovo je neophodno da bi se izvršila koordinacija između preduzeća u okruženju. Strateška analiza je potrebna kako bismo analizirali rizike neizvesnosti u kriznim žarištima, jer je to prvi korak koji može izazvati krizu. U praksi, preduzeća reaguju već kad kriza uzme ozbiljnog maha. Time je potrebno da menadžment reaguje pre činjenice.

5. Bibliografija

- [1] Nikolić M., Stošić – Mihajlović Lj., *Strateška analiza poslovanja preduzeća, Trendovi u poslovanju*, 2020., 15 (1): str.29-36.
- [2] Gardašević J., Carić M., Kovačević M., Egić S., *Prikaz modela strateške analize od značaja za poslovanje preduzeća, Ekonomija – teorija i praksa*, 2022., 15(1): str.81-97.
- [3] Drašković V., *Strategijski Menadžment u pomorstvu*, Fakultet za pomorstvo – Kotor, Crna Gora, 2020., str. 256-289.
- [4] Micić R., *Uticaj karakteristika okruženja na organizacionu strukturu preduzeća, Ekonomika*, 2009.,55(5): str.152-163.
- [5] Ravić N., *Predviđanje faktora rizika kao mera za smanjenje rizika poslovanja, Anali poslovne ekonomije*, 2014., 6(11):str.101-111.
- [6] Todosijević R., *Strategijski menadžment - Teorijske pretpostavke*, Ekonomski fakultet Subotica, 2010., Tom 1, str. 45-190.
- [7] Đuričin D., Janošević S., Kaličanin Đ., *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet Beograd, Tom 12, str.175-289.
- [8] [www.ef.unibl.org/literatura/620021T_10_Strategijski IS_srdjan_2.pdf](http://www.ef.unibl.org/literatura/620021T_10_Strategijski_IS_srdjan_2.pdf)
- [9] Porter M., *Competitive Advantage*, The free Press, Now York,1985., str: 1-32.
- [10] Caves R.E., and Porter M., *From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition*, The Quarterly Journal of Economics,1997.,91(2):pp.241-262.
- [11] Todosijević R., *Strategijski menadžment - Metode i tehnike*, Ekonomski fakultet Subotica, 2010.,Tom 2, str. 51-241.
- [12] Milisavljević M., *Strategijski menadžment - anali, izbori i promene*, Ekonomski fakultet Beograd,2012., str.184-230.
- [13] Hax C.A., and Majluf S., N.,*Strategic Management: An integrative perspective*, Englewood Cliffs,N.J Perentice Hall. New York,1984.,pp. 492-598.
- [14] Osmanagić Benedik N., Ivezić V., *Benčmarking kao instrument suverenog kontrolinga*, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu,2006., 4(1): str.331-346.
- [15] Prdić N.,*Konkurentna prednost preduzeća na osnovu benčmarking analize poslovanja*, Odtor,2017., 3(3): str.107-117.
- [16] Zlatković M., *Turism Destination Benchmarking Analysis*, European Journal Of Multidisciplinary Studies, 2016., 1(1): pp 283-293.
- [17] Buye R., *Application of the Pest Analysis for Strategic Planning*, 2021., JOUR.pp.1-15.
- [18] Vujović A., Vukčević N., Martić S., *Pest analiza u funkciji jačanja konkurentnosti Crnogorske privrede*, XX naučno stručni skup Sistem kvaliteta za usješno poslovanje i konkurentnost, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije, Kopaonik,2019., str 1-18.
- [19] www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis/ - pristupio 15.04.2022 godine.
- [20] Fred R.D., Forest D., *Strategic Management oncept and Cases, a competitive advantage approach*, Global Edition, fifteenth edition, person education limited USD, New York.2015.,pp. 254-691.
- [21] Todosijević R., *Prognostika u funkciji razvoja*, Savremena administracija Beograd, 1986., str.184-254.
- [22] Nikolić M., *Strategijski menadžment*, Tehnički fakultet Mihajlo Pupin, Zrenjanin, 2007., str.155-245.
- [23] Milićević R., Rajković D., *Metode strategijskog menadžmenta kao podrška QMS u Poštanskom Saobraćaju*, Festival kvaliteta, 32 nacionalna konfrenција o kvalitetu, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju, Kragujevac, 2005., str.41-47.
- [24] Todosijević R., Babić M., Ahmetagić E., Penezić R., *Menadžment*, Ekonomski fakultet Subotica, 1994., str.89-158.
- [25] Todosijević Lazović S., *Generalni i finansijski ciljevi preduzeća i uloga kontrolinga u odlučivanju*, Revizor, 19 (73): str.77-90.

-
- [26] Todosijević Lazović S., Todosijević R., Malešević Đ., Strategija ponude i utvrđivanje kriznog potencijala preduzeća, Novi ekonomist: Časopis za ekonomsku teoriju i praksu, 2016, 20/2016, str.77-90.
- [27] Ansoff H., Eppink J., Gomer H., Management of strategic surprise and discontinuity: Problem managerial decisiveness, European Institute for Advanced studies in management, 1978, pp.1-66.

Datum prijema rada: 12.07.2022.

Datum prihvatanja rada: 12.11.2022