

Originalni naučni rad

UDK 005.21:658.5

DOI 10.7251/SVR1715120P

FAKTORI OD UTICAJA NA POSLOVNI SISTEM - SPACE I SWOT METODE ANALIZE

Doc. dr Blaženka Piuković Babičković¹

Opština Subotica

Prof. dr Željko Vojinović²

Nezavisni univerzitet Banja Luka

Apstrakt: Sagledavanje faktora poslovanja poslovnih sistema je bitno pitanje analize trenutnog stanja kao i postavljanja ciljeva i poslovnih strategija u budućnosti. Stanje u kojem se preduzeće trenutno nalazi je neophodno sagledati na osnovu analize postojećih rezultata poslovanja kao i uzročnika tih rezultata tj. faktora koji su nas doveli u takav položaj. Generalno sve te faktore možemo podeliti na unutrašnje i spoljne.

Upravo takvo sagledavanje faktora predstavlja uvod u planiranje budućnosti a sve na osnovu dve metode analize koje primenjujemo u ovom radu. Strategijski menadžment i odlučivanje se bazira na primeni tih metoda. *Strategic Position and Action Evaluation- SPACE* i *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats-SWOT* su metode koje su primenjene u ovom radu sa ciljem analize postojećeg stanja na konkretnom primeru i na osnovu te analize u procesu donošenja strategijskih planova i odlučivanja o zadacima i ciljevima koje postavljamo u budućnosti.

Ključne reči: *poslovanje, faktori, analiza, ciljevi i zadaci.*

UVOD

Na osnovu valjane analize postojećeg stanja, bez obzira da li se radi o novom projektu ili već funkcionalnom sistemu, donosimo zaključke o faktorima koji utiču na realizaciju postavljenih zadataka i ostvarivanja planiranih ciljeva. Upravo to je predmet rada, predstavljanje analize postojećeg stanja u konkretnom primeru preduzeća IN (podaci su tačni i deo istraživačkog rada a naziv subjekta je proizvoljno dat).

Ciljevi rada jesu da se prikaže objektivna situacija u kojoj se nalazi poslovni subjekt, analizom unutrašnjih i spoljnih faktora od uticaja na

¹ PhD, Ministry of Finance, Tax Administration Subotica, piukovic.b@gmail.com.

² Željko Vojinović, Nezavisni univerzitet Banja Luka, Ekonomski fakultet, Veljka Mladenovića 12e, 78000 Banja Luka, tel: 051 456 600 fax: 051 456 602, e-pošta: info@nubl.org.

njegovo poslovanje. Uzimajući u obzir faktore koji se najčešće koriste u analizi postojećeg stanja i njihovog sagledavanja i ocenjivanja u rasponu od -6 do 6, dobijene rezultate upoređujemo sa trenutnom strategijom koja se sprovodi u konkretnom subjektu i na taj način imamo u cilju pokazati značaj i praktičnu primenu ovih analiza, ukoliko se strategije poklope.

Metodologija koju smo koristili u ovom istraivačkom radu zasnovana je na SPACE i SWOT analizi sa teorijskog i praktičnog aspekta, uz primenu i obradu relevantnih podataka i njihovo prikazavanje i primenu u procesu odlučivanja.

Primer preduzeća IN koje smo istražili za potrebe ovog rada: preduzeće je proizvodni sistem, delatnost proizvodnja i prodaja konditorskih proizvoda (napolitanke, štrudle, integralni keks i čajna peciva). Osnovano je 2010. godine, ali manjinski vlasnik, ujedno i generalni direktor ima tridesetogodišnje iskustvo u ovom poslu. Preduzeće ima svoj brend, robnu marku, tako da se na tržištu proizvodi pojavljuju i pod tim brendom ali i pod brendom nekih trgovačkih sistema, za koje IN isporučuje svoje proizvode. Preduzeće je više okrenuto inostranom tržištu u odnosu na domaće tržište (70% proizvodnje namenjeno je izvozu), te je zbog veličine tržišta, trenutno nedovoljan postojeći kapacitet proizvodnje. Postoji finansijska stabilnost i sigurnost, tj. prisutna je solventnost i likvidnost i preduzeće nije zaduženo.

Poslovni uspeh u smislu zadovoljavanja zahteva i očekivanja korisnika i tržišta, uvažavanja važećih zakona i propisa, kao i ispunjavanja sopstvenih ciljeva, bazira na vrhunskom kvalitetu proizvoda. To postiže kroz stručan rad svih zaposlenih, istraživanjem i razvojem i inoviranjem postupaka rada, kao i zaštitom životne sredine.

Preduzeće ima viziju da bude prepoznatljiv, uspešan i cenjen proizvođač konditorskih proizvoda u regionu, kao i da u predstojećoj deceniji bude lider u konditorskoj industriji na Balkanu.

S obzirom da je reč o prehrambenom preduzeću važno je istaći i certifikate i standarde koje ovo preduzeće ispunjava prilikom svog poslovanja, a to su:

- ✓ ISO:9001 iz 2008 godine
- ✓ IFS Food Verzija 6, International Featured Standards
- ✓ HACCP

Iz navedenih osnovnih podataka o ovom preduzeću, misije i vizije, može se zaključiti da dato preduzeće trenutno posluje pod okriljem takozvane **agresivne strategije i SO strategije** gde svoje snage (kvalitet proizvoda, finansijska stabilnost i sigurnost, iskustvo) koristi za iskorištavanje eksternih šansi (proširenje udela postojećeg tržišta, prvenstveno inostranog, ali i domaćeg, povećanje ugleda i uspeha u branši) što dugoročno dovodi do povećanja profita, pri čemu je pravac investiranja usmeren na istražvanje i razvoj, modernizaciju procesa rada i zaštitu životne sredine.

METODOLOŠKI ASPEKT SPACE I SWOT ANALIZE

SPACE analiza pruža informacije o internim mogućnostima, pre svega kroz sagledavanje finansijskog položaja i konkurentske pozicije i eksternom položaju kroz sagledavanje stabilnosti u okruženju i položaja u grani. Tako dobivene informacije doprinose pripremanju razvojnih odluka i pravaca investiranja.³

SPACE matrica se bazira na 4 dimenzije (faktora): okruženje, prednosti ili snage, tržište ili konkurentsku poziciju i finansijski položaj preduzeća. U okviru svake dimenzije imamo faktore koje je potrebno posebno sagledati i oceniti a koji po svojoj prirodi pretežno pripadaju toj dimenziji preduzeća. Uobičajeno se svi ti faktori prema pojedinim dimenzijama dele na:

1. *Faktori koji determinišu stabilnost okruženja:*

- Tehnološke promene,
- Stopa inflacije,
- Promenljivost tražnje,
- Opseg cena konkurentskih proizvoda,
- Barijere za ulazak na tržište,
- Konkurentski pritisak,
- Cenovna elastičnost tražnje.

2. *Faktori koji determinišu snagu grane:*

- Potencijal za rast i razvoj grane,
- Profitni potencijal grane,
- Finansijska stabilnost grane,
- Tehnološki know how,
- Upotreba resursa,
- Intenzivnost kapitala,
- Lakoća ulaska na tržište sličnih proizvoda,
- Iskorišćenost kapaciteta,
- Fleksibilnost (adaptivnost).

3. *Faktori koji determinišu konkurentski položaj preduzeća:*

- Tržišno učešće,
- Kvalitet proizvoda i usluga,
- Životni ciklus proizvoda i usluga,
- Supstitutivnost proizvoda i usluga,
- Lojalnost potrošača,
- Konkurentski kapacitet,
- Stepen vertikalne integracije.

4. *Faktori koji determinišu finansijsku snagu (performanse) preduzeća:*

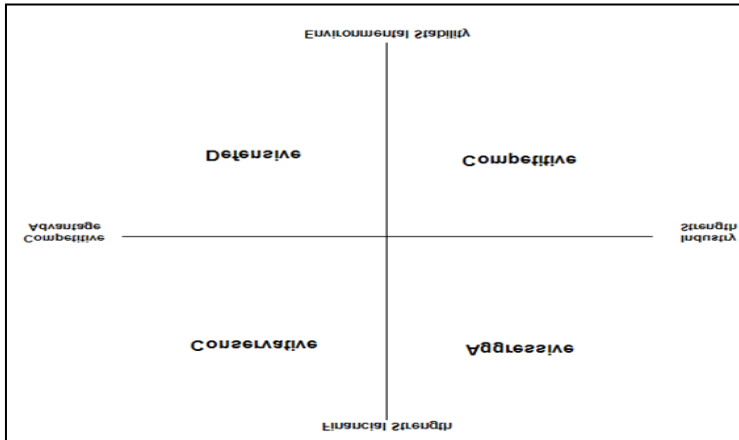
- Rentabilnost,
- Finansijski leveridž,
- Likvidnost,

³ E. Malešević i Đ. Malešević, (2011), *Upravljanje investicijama*, Subotica, str. 19

- Odnos potrebnog kapitala,
- Cash flow,
- Lakoća brzog napuštanja tržišta,
- Rizik u poslu.

Prema ovoj analizi moguće su sledeće strategije poslovanja, prikazano na sledećem grafikonu.

Grafikon 1. Moguće strategije prema SPACE analizi



Kod agresivne stratejske pozicije okruženje je stabilno, grana atraktivna, konkurencija je jaka i finansijska snaga na visokom nivou. Kod konkurentske stratejske pozicije okruženje je nestabilno, grana atraktivna, konkurencija je jaka i finansijska snaga je na niskom nivou. Kod konzervativne stratejske pozicije okruženje je nestabilno, grana neatraktivna, konkurencija je slaba i finansijska snaga je na visokom nivou. Kod defanzivne stratejske pozicije okruženje je nestabilno, grana neatraktivna, konkurencija je slaba i finansijska snaga je na niskom nivou.

Pomenuti faktori se ocenjuju na skali od -6 do +6 pod sledećim uslovima: -6, -5 i -4 su slabije ocenjeni faktori, -3, -2 i -1 su dobro ocenjeni faktori, 1, 2 i 3 su slabije ocenjeni faktori a 4, 5 i 6 su dobro ocenjeni faktori.

SWOT analiza predstavlja akronim od reči strengths, weaknesses, opportunities i threats. Ovom analizom vrši se ocena unutrašnjih snaga i slabosti i eksternih šansi i pretnji. Na osnovu identifikacije relevantnih faktora koji se analiziraju i ocenjuju u swot matrici, pruža se mogućnost izbora mogućih strategija koje opredeljuju glavne pravce u razvoju preduzeća. Te strategije su:

- **SO strategija** – ova strategija može biti najuspešnija, ukoliko se jake snage usmere ka iskorišćavanju eksternih šansi,
- **WO strategija** – unutrašnje slabosti se mogu eliminisati (ili bar smanjiti) usmeravanjem ka eksternim šansama,

➤ **ST strategija** – jake snage (resurse) treba što efikasnije upotrebiti za odbranu od eksternih opasnosti,

➤ **WT strategija** – ova strategija je najnepovoljnija strategija i neophodno je smanjiti slabosti, izbegavati opasnosti i tražiti nove mogućnosti.

Primeri radi, unutrašnje snage mogu biti: visok nivo tehnološkog razvoja, finansijska sigurnost, dobar imidž, visok profit, izgrađeni informacioni sistem itd. Unutrašnje slabosti mogu biti: loš proizvodni asortiman, visoki troškovi, loša organizacija itd. Eksterne šanse mogu biti: razvoj novog proizvoda, proširenje tržišta, poboljšanje finansijskih odnosa. Eksterne pretnje mogu biti: nestabilno tržište, visoke kamatne stope, nedostatak finansijskih sredstava itd.

STRATEGIJA DOBIJENA NA BAZI SPACE ANALIZE

U konkretnom primeru preduzeća IN, zapaženi su sledeći faktori:

Barijere ulaska na tržište (+5) – dobro ocenjen faktor, ali ne i najvišom ocenom iz razloga što preduzeće ima zadovoljavajući udeo na inostranom tržištu, iz kog razloga i većinski deo proizvodnje upravo i namenjuje inostranom tržištu. Većinski vlasnik ovog preduzeća ima veoma dobre poslovne odnose sa raznim preduzećima i lancima trgovine u inostranstvu. Za udeo na domaćem tržištu preduzeće je primorano, da ukoliko želi da određenu količinu proizvoda plasira u određeni lanac trgovine, pakuje proizvode u drugu ambalažu npr. “Uni”, “K plus” i sl. i u toj ambalaži proizvod je jeftiniji u odnosu na sopstvenu ambalažu. Ovakva situacija dovodi do postepenog degradiranja sopstvenog brenda.

Efikasnost finansiranja (+5) – takođe dobro ocenjen faktor, iz razloga što preduzeće nije zaduženo. Odnos sopstvenog i tuđeg kapitala je najbliži savremenoj teoriji finansiranja, dakle 70% u korist sopstvenog, a 30% u korist tuđeg kapitala (približno!)

Iskustvo u proizvodnji (-2) – dobro ocenjen faktor. Iako je preduzeće relativno mlado (postoji svega 6-7 godina), manjinski vlasnik ovog preduzeća iza sebe ima tridesetogodišnje iskustvo u oblasti proizvodnje konditorskih proizvoda. Ocena nije idealna iz razloga što radnici još uvek nemaju dovoljno iskustva da isprate proces proizvodnje u punoj meri. Takođe je prisutna česta fluktuacija radnika, pa zbog toga uvek postoje periodi obuke i sticanja iskustva novih radnika.

Imidž (-5) – slabije ocenjen faktor. Preduzeće je mlado, a samim tim i brend. Na domaćem tržištu prisutna je degradacija sopstvenog brenda, jer se proizvodi istog kvaliteta koji se pakuju u tuđoj ambalaži, tj. pod nekom trgovačkom markom prodaju po nižoj ceni. Tako preduzeće ostvaruje veći promet ali uz manju razliku u odnosu na cenu koštanja, ako bi sve proizvode prodavalo na domaćem tržištu pod svojim brendom.

Kvalitet kadrova (-4) – slabije ocenjen faktor. Prisutne su česte fluktuacije radnika u pogonima, što je u Srbiji nastalo usled rasta stranih

investicija, velikim demografskim promenama i odlaskom na samo mladih. Kompletne porodice se iseljavaju u potrazi za bolje plaćenim poslovima. Ranije je to bilo omogućeno građanima koji imaju dvojno državljanstvo sa susednim zemljama koje su u okviru EU, kao Mađarska i Hrvacka, dok danas to i nije neki uslov da bi građanin Srbije dobio zaposlenje na teritoriji EU. Svi ti razlozi kao i veoma ozbiljan problem na koji nam ukazuju statistički podaci o natalitetu, čak 35 000 više umrlih u odnosu na rođene u Srbiji na godišnjem nivou, doveli su naglog pada stope nezaposlenosti do ispod 15%, procenjena vrednost. Zbog toga kvalitet i kvantitet radne snage kao faktora ne može biti bolje ocenjen. Često su u pogonima prisutni radnici koji još uvek nemaju dovoljno iskustva i znanja. Službenici i radnici u kancelarijama su duži vremenski period u preduzeću i za njih se može reći da su stručan kadar.

Troškovi (-2) – dobro ocenjen faktor. Ukupni troškovi ovog preduzeća su na adekvatnom i prihvatljivom nivou. Velike uštede ostvaruju se na marmeladi za štrudle, koju ovo preduzeće dobija veoma povoljno. Dobavljač je povezano pravno lice, čiji je osnivač ujedno i vlasnik preduzeća IN.

Likvidnost / Solventnost (+6) – dobro ocenjen faktor. Preduzeće je u mogućnosti da gotovinom isplati sve dospеле obaveze, tj. ima trenutnu likvidnost. Samim tim je i solventno.

ROA (stopa prinosa na ukupna sredstva) (+5) – dobro ocenjen faktor. Preduzeće je sposobno da ostvaruje dobit i ona raste iz godine u godinu, tako da raste i ovaj pokazatelj. Aktiva (prosečna) raste sporije u odnosu na dobit, što je razlog povećanja ovog pokazatelja.

ROE (stopa prinosa na sopstvena sredstva) (+5) – dobro ocenjen faktor. Preduzeće ima veći udeo sopstvenog kapitala u ukupnom kapitalu i ROA je u porastu, pa je i ROE visok.

Cena konkurentskih proizvoda (-4) – Obzirom da je preduzeće mlado, postoji još prostora da u pogledu cene bude konkurentnije. Zbog toga slabije ocenjen faktor.

Devizni kurs (-1) – dobro ocenjen faktor, s obzirom da preduzeće većinski deo prodaje ostvaruje u inostranstvu. Svaki priliv deviza je dobrodošao.⁴

Stopa inflacije (-2) – dobro ocenjen faktor, jer je inflacija u zemlji, a i u inostranstvu na prihvatljivom nivou. Kod nas se kreće u intervalu 1%-2% u toku ove godine.⁵

Političke promene (-4) – slabije ocenjen faktor, iz razloga što su političke promene u zemlji česte i nepovoljne. Birokratija i korupcija su i dalje prisutne i sveopšte. U inostranstvu su daleko bolje i stabilnije, što je još jedan od razloga zašto je ovo preduzeće više okrenuto ka izvozu.

⁴ www.nbs.rs (28.12.2016.)

⁵ www.nbs.rs (28.12.2016.)

Matematički deo analize: X osa: $+5-3,25=1,75$ Y osa: $+5,34-2,75=2,59$

Na obe ose dobija se pozitivan rezultat tako da će strategije biti ona u gornjem desnom kvadrantu, a to je agresivna strategija. Dakle ovo preduzeće svoje jake snage koristi za iskorišćavanje eksternih šansi, pri čemu pravac investiranja treba da je usmeren u unapređenje imidža i u poboljšanje kvaliteta kadrova.

STRATEGIJSKO ODLUČIVANJE NA BAZI SWOT ANALIZE

Nakon analiziranih faktora u SPACE analizi, dati faktori se raspoređuju u SWOT matricu. Dobro ocenjeni faktori internog karaktera su snage, a eksternog karaktera šanse. Slabije ocenjeni faktori internog karaktera su slabosti, a eksternog karaktera su pretnje.

Tabela 1. SWOT matrica

Snage (S)	Slabosti (W)
Iskustvo u proizvodnji, niski troškovi, likvidnost/solventnost, ROA, ROE	Imidž, kvalitet kadrova
Šanse (O)	Pretnje (T)
Barijere ulaska na tržište, efikasnost finansiranja, devizni kurs, stopa inflacije	Cena konkurentskih proizvoda, političke promene

Iz SWOT matrice, vidimo da je u pitanju **SO** strategija, dakle preduzeće, svoje jake snage koristi za iskorišćavanje eksternih mogućnosti. Pravac investiranja treba da je usmeren na suzbijanje trenutnih slabosti, a to su imidž i kvalitet kadrova.

POTVRDA VALIDNOSTI KORIŠTENIH METODA U PRAKSI

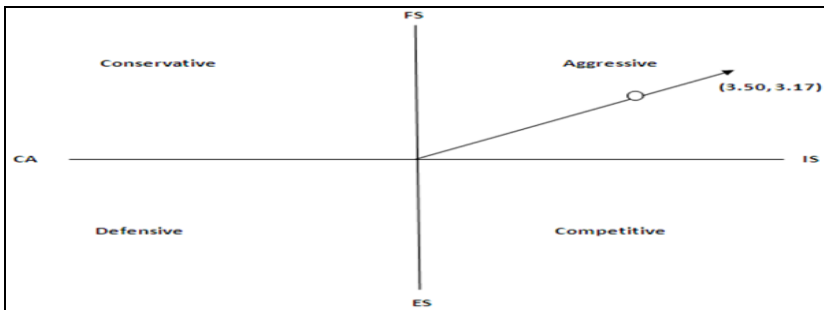
Komitet za strateško planiranje UIS je uzradio SWOT analizu na dva sastanka, marta i oktobra 2005., radi primene onlajn studijskih programa. Prvo je formirana lista potencijalnih konkurenata, univerziteta koji nude slične ili iste programe, i to i za studijske programe koji se nude na kampusu (uobičajena nastava) i za programe koji se nude onlajn. Glavni konkurenti za kampus programe: Illinois State University, Southern Illinois University – Carbondale, Western Illinois University, Southern Illinois University – Edwardsville, Eastern Illinois University, Illinois College, Northern Illinois University, Bradley, McKendree. Glavni konkurenti za onlajn programe: University of Phoenix Online, University of Maryland University College, SUNY Learning Network, Arizona Universities Network, UMassOnline, Michigan State, Penn State World Campus, Stanford, University of Texas System, University of Wisconsin Extension.⁶Zatim su definisane snage, slabosti, šanse i pretnje i urađena je

6

<http://projects.tempus.ac.rs> (preuzeto sa http://projects.tempus.ac.rs/attachments/project_resource/759/1013_M%20Chapter%203%20SWOT_Manual%20R_Nikolic.pdf) (16.12.2016)

SWOT analiza. Na osnovu SWOT analize UIS Komitet za strateško planiranje je uradio plan koraka za prevazilaženje slabosti i iskorišćenje mogućnosti. Ti koraci su sledeći: postizanje akademske izvrsnosti, obogaćivanje ličnih života studenata, uticati da se napravi utisak (razlika) u svetu, povećanje broja upisanih studenata i studenata koji se zadržavaju na UIS-u, razvijanje novih ideja za studijske programe na UIS-u, poboljšanje infrastrukture i resursa.

Isto tako urađena je analiza svih faktora poslovanja svetskog brenda Coca-Cola kompanije i dobijene su sledeći rezultati na bazi kojih se odlučuje o strategiji poslovanja ove kompanije.



Grafikon 2. Space analiza Coca-Cola kompanije

Iz sledeće tabele vidimo praktičan primer SPACE analize. Određeni faktori su ocenjeni, izvađen je prosek za svaki kvadrant i na obe ose dobija se pozitivan rezultat. Definiše se agresivna strategija što je prikazano u prethodnom grafikonu.

Tabela 2. SPACE matrica Coca-Cola kompanije

	Internal Strategic Position		External strategic position	
	Competitive (CA)		Industry (IS)	
	(-6 worst, -1 best)		(+1 worst, +6 best)	
X	-1	Market Share	+5	Growth potential
A	-1	Brand Image	+6	Resource Utilization
X	-2	Technological know-how	+6	Financial Stability
I	-1	Customer Loyalty	+4	Consolidation
S	-2	Product life cycle	+5	Profit Potential
	-2	Control over supplier	+4	Ease of Entry
	Average -1.50		Average +5.00	
	Total axis X score: +3.50			
	Financial (FS)		Environmental (ES)	
	(+6 worst, +1 best)		(-6 worst, -1 best)	
Y	+5	Working Capital	-1	Technological Changes
A	+6	Return on Investment	-4	Competitive Pressure
X	+5	Return on Assets	-2	Inflation Rates
I	+5	Leverage	-2	Barriers to entry
S	+4	Liquidity	-1	Price elasticity of demand
	+6	Net Income	-1	Demand Variability
	+4	Inventory Turnover		
	Average +5.00		Average -1.83	
	Total axis Y score: +3.17			

ZAKLJUČAK

Iz SPACE i SWOT analiza na konkretnom primeru preduzeća IN možemo zaključiti da su one u potpunosti primenjive u praksi. Trenutna strategija datog preduzeća se poklapa sa dobijenom strategijom u konkretnoj analizi i to po obe metodologije. Međutim postoje određena odstupanja. Naime trenutna strategija investiranja preduzeća odnosi se na istraživanje i razvoj i modernizaciju procesa rada prilikom proizvodnje, a prema dobijenoj strategiji pravac investiranja treba da je usmeren na imidž i kvalitet kadrova.

Neophodnost analize postojećeg stanja se vidi iz navedenih primera, ostaje samo pitanje primene i obima sagledavanja faktora kao i objektivnost njihovog ocenjivanja. Upravo tu leže razlozi dobijanja različitih pravaca kretanja dobijenih u prethodnim analizama ali svakako da je veliki doprinos utvrđivanje poslovne politike kojom preduzeće treba da se rukovodi.

To u velikoj meri olakšava posao menadžmentu preduzeća u procesu odlučivanja i izbora strategije. I kod nepogrešivih analiza i zauzimanja ispravnog stava o misiji, viziji i strategiji poslovanja uvek je potrebno dodatno raditi na kontroli i monitoringu sprovođenja svih aktivnosti i analizirati rezultate koji se ostvaruju.

FACTORS OF INFLUENCE ON THE BUSINESS SYSTEM-SPACE AND SWOT ANALYSIS METHODS

Blaženka Piuković Babičković PhD, professor Željko Vojinović PhD

Abstract: Assessment of factors of business business systems is the important question of the analysis of the current state as well as setting objectives and business strategy in the future. A condition in which the company is currently necessary to examine on the basis of an analysis of existing business results as well as the causes of those results, the factors that put us in such a position. Generally all of these factors, we can share it on the inner and the outer.

Just such an assessment of factors presents an introduction to the planning of the future and all on the two methods of analysis that we apply in this paper. Strategic management and decision making is based on applying these methods. Strategic Position and Action Evaluation-SPACE and Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats-SWOT are the methods that have been applied in this work aimed at the analysis of the existing situation on the concrete example and based on the analysis in the process of making strategic plans and deciding on the tasks and goals that we set in the future.

Keywords: *business, factors, analysis, objectives and tasks.*

LITERATURA

1. Malešević, E., Malešević, Đ., (2011), *Upravljanje investicijama, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje*, Proleter ad Bečej.
2. Vukasović D., Vojinović Ž., (2010), *Finansijska analiza*, NUBL, Banja luka, Bosna i Hercegovina,
3. Rodić J., Vukelić G., Andrić M., (2011), *Analiza finansijskih izveštaja*, Proleter, Bečej, Srbija,

4. Andrić J., Vasiljević Z., Sredojević J., Z., (2005), Investicije, osnove planiranja i analize, Univerzitet u Beogradu, Poljoprivredni fakultet, Beograd- Zemun, Srbija,
5. Bodie Z., Kane A., Marcus J., A.,(2009), Osnovi investicija, CIP, Beograd, Srbija,
6. Panić P.,(2006), Investicije, ocena i upravljanje projektima, Fakultet spoljne trgovine u Bijeljini, ISBN 99938-831-0-7
Internet:
7. <http://bojankrstic.net/wp-content/uploads/2013/clanci/19/space%20matrica.pdf>
8. www.nbs.rs
9. <http://www.psinvest.rs/osnovni-finansijski-pokazatelji>
10. <http://mba-lectures.com/management/strategic-management/1102/space-matrix-of-coca-cola-company.html>
11. http://projects.tempus.ac.rs/attachments/project_resource/759/1013_M%20Chapter%203%20SWOT_Manual%20R_Nikolic.pdf