

Originalni naučni rad

UDK 005.336.1:658.003.12

DOI 10.7251/SVR1511132A

FORMULISANJE STRATEGIJE PREDUZEĆA KAO ANALITIČKI PROCES: DOMET PORTEROVOG POZICIONISTIČKOG PRISTUPA

Doc. dr Vaso Arsenović¹

Prof. dr Željko Kovačević²

Nezavisni univerzitet Banja Luka

Apstrakt: Formulisanje strategije preduzeća predstavlja srž stratezijskog menadžmenta i odražava odnos izazova, mentalne mape i resursa organizacije. U proces formulisanja strategije neophodno je ugraditi sva saznanja o okruženju u kojem preduzeće posluje, kao i saznanja o samoj organizaciji. Pristup formulisanju strategije kao analitičkog procesa, sa svim svojim odlikama, zadržao je svoj značajan uticaj i u današnje vreme, pre svega zahvaljujući postojanju velikog broja konsultantskih kuća koje su kroz analizu podataka, svaka na njoj specifičan način, dolazile do određenih modela i predloga mogućih strategija za uspešno poslovanje preduzeća, ali i kroz široko prihvaćene stavove, koncepte i tehnike Porterovog pozicionističkog pristupa. Pozicionistički pristup formulisanju strategije, uz nadogradnju sa vizionarstvom stratega i procesom učenja, može da bude osnova za kreiranje strategije koja će obezbediti održivu konkurentsku prednost i vitalnost preduzeća.

Ključne reči: *strategija, okruženje, pozicioniranje, konkurentska prednost.*

UVOD

Proces formulisanja strategije preduzeća predstavlja okosnicu stratezijskog upravljanja.³ Jedna od najuticajnijih škola i jedan od najuticajnijih pogleda na proces formulisanja strategije preduzeća jeste pristup koji se vezuje za *školu projektovanja* (dizajniranja). Ova škola svoj razvoj doživljava krajem 50-ih i tokom 60-ih godina prošlog veka. Nastanak i razvoj formulisanja strategije kao koncepta vezuje se za prvobitni razvoj misli o stratezijskom menadžmentu. Predstavnici ove

¹ Profesor ekonomije, e-mail: vaso.arsenovic@nubl.org

² Profesor ekonomije NUBL

³ Arsenović, V. (2010): Proces formulisanja strategije preduzeća u Bosni i Hercegovini, *Nauka*, Bijeljina, Slobomir P Univerzitet, br. 1, s. 201-226.

škole su teoretičari koji su među prvim razvili ideje i definisali osnovne pretpostavke koje se odnose na strategijski menadžment. Izvori ove škole mogu se pronaći u radovima Selznika⁴ (*Selznick*) i Čendlera⁵ (*Chandler*), ali je stvarni podstrek za školu projektovanja došao od strane profesora sa Harvarda, a naročito kroz radove Endrusa⁶ (*Andrews*). Kada je reč o procesu formulisanja strategije, osnovne premise koje karakterišu školu projektovanja, pored uvažavanja analize internog i eksternog okruženja, odnosno baziranja na *SWOT* analizi su:⁷

1. Formulisanje strategije je nameravan proces svesne misli.
2. Odgovornost za kontrolu mora imati generalni direktor preduzeća.
3. Stvaranje strategije mora da bude jednostavno i neformalno.
4. Strategije treba da budu jedinstvene po vrsti.
5. Proces dizajniranja strategije je kompletan kada se čini da su strategije potpuno formulisane kao perspektiva.
6. Ove strategije treba da budu eksplicitne i ostanu jednostavne.
7. Konačno, tek nakon što su ove jedinstvene, razvijene, eksplicitne i jednostavne strategije u potpunosti formulisane, one mogu biti implementirane (sprovedene).

Putem poštovanja polaznih pretpostavki modela i kroz dizajniranje strategije uspostaviće se, kako to ističu predstavnici škole projektovanja, „velika“ strategija koja predstavlja *sklad* između resursnih sposobnosti i eksternih mogućnosti preduzeća.

Uporedo sa školom projektovanja pojavila se i *škola strategijskog planiranja* koja je proces formulisanja strategije preduzeća u potpunosti formalizovala. Zagovornici strategijskog planiranja, Štajner⁸ (*Steiner*), Ansof⁹ (*Ansoff*) i dr., nastoje da pokažu da preduzeće, kroz sistematski i formalizovan proces planiranja i formulisanja strategije, može doći do željenog stanja. Nadogradnjom planiranja potrebom preduzeća za strategijskim reagovanjem i upravljanjem promenama, odnosno strategijskom akcijom i strategijskom promenom, Ansof je konceptualizovao ono što danas predstavlja koncept *strategijskog menadžmenta*.

Model koji je razvila *škola planiranja* u prvom redu ističe formalizam i značaj glavnih planova: strategijskog plana, srednjoročnih programa i kratkoročnih budžeta i operativnih planova. Planiranjem se bave planske službe, odnosno visokoobrazovani *planeri* koji su u direktnom kontaktu sa vrhovnim menadžmentom. U osnovi modela nalazi se *SWOT* matrica koja se prvo deli na nekoliko područja, a zatim se pomoću raznih tehnika svako područje analizira. Na osnovu toga se

⁴ Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Evanston, Row Peterson and Co.

⁵ Chandler, A. D. (1962): *Strategy and Structure*, Cambridge, MIT Press.

⁶ Andrews, K. R. (1971): *Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Irwin.

⁷ Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998): *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, New York, The Free Press, p.p. 29-33.

⁸ Steiner, G. A. (1969): *Top Management Planning*, New York, The McMillan.

⁹ Ansoff, I. H. (1965): *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill.

definišu strategijski planovi koji služe kao osnova za izradu srednjoročnih programa, elaboraciju budžeta i kratkoročnih planova.

Koncipirajući i analizirajući model strategijskog planiranja izdvaja se nekoliko osnovnih pretpostavki na kojima počiva škola planiranja:¹⁰

1. Strategije su rezultat jednog kontrolisanog, svesnog procesa formalnog planiranja, rasčlanjenog u različite faze, od kojih je svaka opisana kontrolnim listama i podržana tehnikama.
2. Odgovornost za ukupan proces je na top menadžmentu, dok u praksi odgovornost za izvršenje počiva na planerima, koji su ujedno i glavni akteri u ovom procesu.
3. Strategije koje proističu iz ovog procesa su potpuno razvijene i treba da budu date eksplicitno tako da onda mogu biti implementirane sa detaljnom pažnjom do budžeta, programa i radnih planova različitih vrsta.

Praksa i teorija strategijskog menadžmenta, suočeni sa nemogućnošću rešavanja problema upravljanja preduzećem putem tradicionalnih pristupa formulisanju strategije preduzeća (škole projektovanja i planiranja), tražili su nove načine za formulisanje strategije. Osamdesetih godina prošlog veka, pristup koji su ponudili Majkl Porter (*Michael Porter*), profesor na Harvardu, i drugi teoretičari iz oblasti poslovnog upravljanja doveo je do prekretnice u razvoju strategijskog menadžmenta. Zasnovana na mnogim premisama škola projektovanja i planiranja, ali nudeći i dodatni sadržaj, pojavila se *škola pozicioniranja* koja je formulisanje strategije stavila u okvire analitičkog procesa.¹¹

Pozicioniranje podrazumeva preduzimanje aktivnosti od strane menadžmenta preduzeća, sa ciljem da se preduzeće dovede u poziciju koja je lako branjiva i koja se teško može ugroziti od strane konkurencije kako bi se obezbedila održiva konkurentna prednost. *Škola pozicioniranja* se nije zadržala samo na procesu formulisanja strategije nego je uvela konkretne strategijske opcije, tj. specifične strategije, pridala im ogromnu važnost i usredsredila se na sam sadržaj istih. Time je otvoreno novo poglavlje u shvatanju uloge strategijskog menadžmenta i načinjen korak napred u razumevanju procesa kojim se ostvaruju ciljevi poslovanja preduzeća. Upravo, u daljem izlaganju biće detaljnije prikazani modeli i

¹⁰ Prema Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., *op.cit.*, p. 58.

¹¹ Izvori formulisanja strategije kao analitičkog procesa sežu u daleku prošlost. Poznata je knjiga kineskog generala Sun Cua, „*Veština ratovanja*“ (oko 400. god. p.n.e.), u kojoj se govori o strategiji. Optimalna strategija je ona strategija koja najbolje odgovara konkretnoj poziciji u kojoj se vojska nalazi na bojnopolju, ističe Sun Cu. Ali, isto tako, što će se i videti u delu rada koji prikazuje Porterov doprinos razvoju škole pozicioniranja, za razliku od njega, Sun Cu ne ograničava moguće strategije na samo tri (kako je to Porter uradio) nego smatra da strategija postoji „toliko da ih sve ne možemo ni čuti (spoznati)“. Takođe, početkom XIX veka, u radovima pruskog generala Karla Fon Klauzevica, evidentni su stavovi o strategiji čiji izbor zavisi od kombinacije elemenata u datim okolnostima.

pristupi koji govore o suštini formulisanja strategije kao analitičkog procesa, te će kroz kritički osvrt biti ukazano na domet Porterovog pozicionističkog pristupa.

1. PREMISE ŠKOLE POZICIONIRANJA

Škola pozicioniranja je veoma bliska školama projektovanja i planiranja. Međutim, stav škole da postoji samo nekoliko ključnih strategija koje preduzeću obezbeđuju konkurentsku prednost i zauzimanje odgovarajuće pozicije u datoj delatnosti, odnosno na tržištu, predstavlja suštinsku razliku u odnosu na druga dva pristupa formulisanju strategije. Zagovornici pozicioniranja su smatrali da se putem primene analitičkih alata može doći do strategije koja je najbolja za date uslove poslovanja, odnosno u delatnosti u kojoj preduzeće ostvaruje svoju misiju. Optimalna strategija obezbeđuje preduzeću poziciju koja se lako brani i koju je teško ugroziti od strane konkurencije. Ostvarivanjem adekvatne (branjive) pozicije u grani preduzeće je u mogućnosti da obezbedi veći profit u odnosu na druga preduzeća u grani, tj. da ostvari profit koji je veći od proseka u grani. Sa druge strane, iznadprosečni profit osigurava preduzeću da uvećavajući svoje resurse (materijalne, finansijske, proizvodne, ljudske i dr.) proširi svoje poslovne aktivnosti i učvrsti položaj na tržištu.

Analize, odnosno utvrđivanje stanja i položaja preduzeća u datoj grani putem raznih alata i tehnika, imaju za cilj da identifikuju odnose koji postoje između preduzeća i njegovog okruženja (pre svega konkurentskog) i da daju odgovor koja strategija od nekoliko mogućih alternativa je najbolja u dotičnoj delatnosti, odnosno delatnosti kojom se organizacija bavi. Odabrana strategija predstavlja osnovu za kreiranje organizacione strukture, dok sama strategija zavisi od strukture delatnosti u kojoj preduzeće posluje. Vrhovni menadžment je i dalje glavni arhitekta strategije, dok planeri postaju analitičari koji prikupljaju i obrađuju podatke i pretvaraju ih u informacije. Informacije služe glavnim stratezima u preduzeću za donošenje odluke o izboru optimalne strategije.¹² Iz toga proističu i *osnovne pretpostavke* škole pozicioniranja i njenog pristupa formulisanju strategije kao analitičkog procesa:¹³

1. Strategije su generičke, na specifičan način zajedničke pozicije na tržištu koje se mogu identifikovati.
2. Tržište je ekonomsko i konkurentno.
3. Proces formulisanja strategije predstavlja odabir generičkih pozicija na osnovu analitičkih izračunavanja.
4. Analitičari imaju glavnu ulogu u ovom procesu, jer rezultate svojih izračunavanja daju menadžerima koji zvanično kontrolišu odabir.

¹² Pretpostavka škole pozicioniranja je da su se pred top menadžmentom nalazile moguće strategije, te je na njemu bilo da na osnovu informacija o pozicioniranosti preduzeća u datoj grani odabere optimalnu strategiju, odnosno da je „samo ubere sa drveta generičkih strategijskih mogućnosti“.

¹³ Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., *op.cit.*, p. 85.

5. Kroz proces nastaju kompletne strategije. Tek tada se one jasno izražavaju i realizuju. U stvari, struktura tržišta (grane) upravlja promišljenim strategijama pozicioniranja, koje upravljaju strukturom organizacije.

Pristup formulisanju strategije kao analitičkog procesa sa svim svojim odlikama zadržao je svoj značajan uticaj i u današnje vreme, pre svega zahvaljujući postojanju velikog broja konsultantskih kuća koje su kroz analizu podataka, svaka na njoj specifičan način, dolazile do određenih modela i predloga mogućih strategija za uspešno poslovanje preduzeća, ali i kroz široko prihvaćene stavove, koncepte i tehnike koje je Porter definisao u svojim radovima.

2. PORTER I MODEL FORMULISANJA STRATEGIJE

Porter je glavni zastupnik formulisanja strategije kao analitičkog procesa koji u svojoj osnovi ima odabir strategije koja je najbolja u datim uslovima, odnosno u ambijentu u kojem preduzeće realizuje svoju misiju. Svojim radovima Porter je pokrenuo čitav niz teoretičara koji su na jedan nov način sagledavali proces formulisanja strategije i sam značaj i ulogu strategijskog menadžmenta. Smatra se da je time kreiran pristup koji danas ima dominantnu poziciju na polju formulisanja odgovarajuće strategije – *pozicionistički pristup*.¹⁴

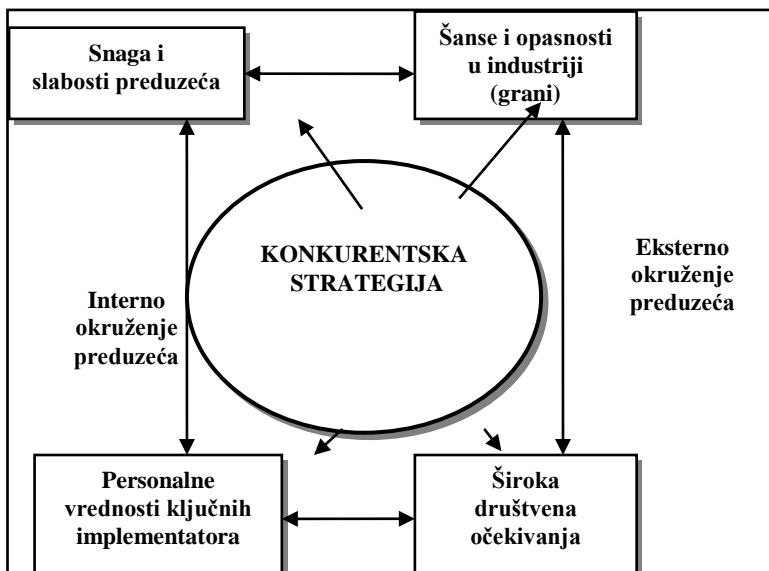
Porter je u osnovi pristupa zadržao analizu eksternih i internih faktora kao elemenata koji determinišu ambijent u kojem preduzeće realizuje svoje ciljeve. Međutim, prema Porteru, najveći značaj na poslovanje preduzeća ima industrijsko – gransko okruženje, te je i sam Porterov pristup prikazan kao „pristup analizi grane“ gde najznačajniju ulogu ima odnos preduzeća i konkurencije. Time je proces formulisanja strategije upravo prikazan kao proces kreiranja strategije čija će implementacija da dovede preduzeće u poziciju u kojoj će ono ostvariti konkurentsku prednost. Sama svrha formulisanja strategije jeste da se pobjedi, odnosno pronađe put da se bude bolje od konkurencije. Takav proces je nazvan procesom formulisanja konkurentске strategije. Osnova formulisanja strategije je dovođenje u vezu organizacije sa njenim okruženjem. Ključni aspekt tog okruženja je grana ili grane delatnosti u kojoj se ona takmiči, a čiji je glavni faktor konkurencija.¹⁵ Samim tim, strategija treba da se zasniva na strukturi grane u kojoj preduzeće posluje i da predstavlja put koji preduzeću obezbeđuje konkurentsku prednost.

¹⁴ Prikaz Porterovog pristupa formulisanju strategije preduzeća (analiza konkurentске strukture grane, generičke strategije, izvori konkurentске prednosti i uloga „lanca vrednosti“) bazira se na njegovim knjigama: Porter, M. E. (1985): *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press i Porter, M. E. (1998): *The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press,

¹⁵ Porter, M. E. (1998): *The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press, p. 3.

Kontekst u kojem se formuliše konkurentska strategija, gde prema Porteru najveći uticaj ima gransko okruženje, prikazan je slikom 1. Time, široko razmišljanje o efektivnoj strategiji može biti prevedeno u jedan generalizovani pristup formulisanju konkurentske strategije.

Slika 1. Kontekst u kojem se formuliše konkurentska strategija

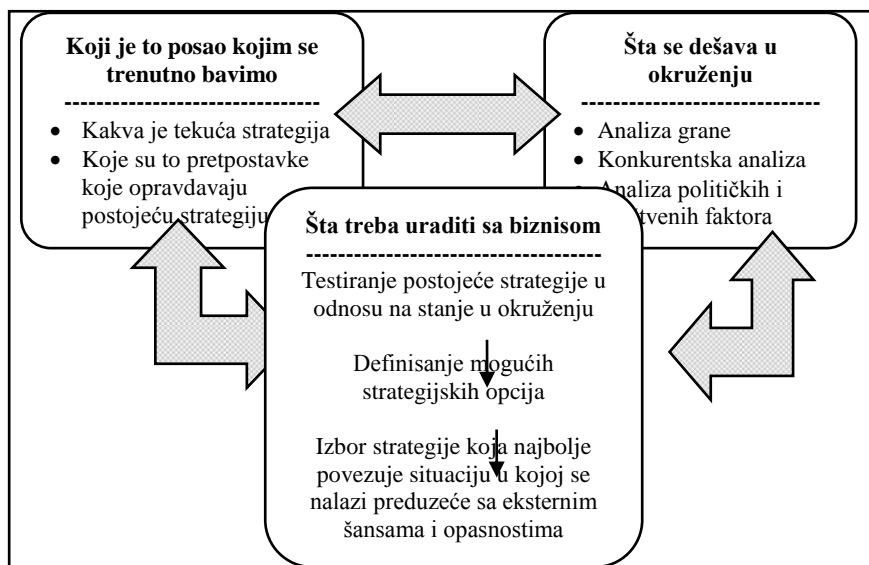


Izvor: Porter, M. E. (1998): The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, The Free Press, p. xxvi.

Proces formulisanja strategije, razvijen od strane Portera, prikazan je slikom 2. Kao što se vidi na slici 2, proces započinje pitanjem: *Koji je to posao kojim se trenutno bavimo?* Da bi se dobio odgovor, preduzeće definiše postojeći biznis i strategiju i uzima u obzir pretpostavke o poziciji preduzeća, njegovim slabim i jakim stranama, trendovima u grani i dr. kako bi se sagledalo da li tekuća strategija ima smisla, kakvi su efekti dosadašnje strategije, odnosno da li je ona opravdana. Zatim se postavlja pitanje: *Šta se dešava u okruženju?* Odgovor podrazumeva identifikovanje kritičnih faktora poslovnog uspeha, kao i sagledavanje šansi i opasnosti u datoj delatnosti. Takođe, analizira se konkurencija kako bi se utvrdile sposobnosti i nedostaci postojećih i potencijalnih konkurenata i predvideli njihovi budući potezi. Pored toga, sagledavaju se socijalni, politički, tehnološki i drugi eksterni faktori koji mogu predstavljati šanse i opasnosti. Na kraju se na osnovu analize grane i konkurencije sagledavaju snage i slabosti preduzeća u odnosu na postojeće i buduće konkurente. Time se određuje strategijska pozicija preduzeća u odnosu na konkurenciju. Određivanje relevantne pozicije preduzeća u grani ima za cilj da identifikuje izvore konkurentske prednosti. Treće pitanje jeste: *Šta uraditi sa biznisom?* Ovde se upoređuje postojeća strategija sa analiziranim

stanjem u okruženju i testira sa stanovišta konzistentnosti, tj. usklađenosti sa okruženjem i mogućnostima njene implementacije u novom poslovnom ambijentu. Nakon toga se, na osnovu prethodno sprovedene analize, izvode moguće strategije putem kojih se obezbeđuje konkurentska prednost.

Slika 2. Konceptualni okvir za razvoj strategije



Izvor: Porter, M. E. (1998): *The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press, p. xxviii.

Na kraju se, kao što je prikazano na slici 2, vrši odabir najbolje alternative, odnosno konkurentske strategije koja na najbolji način povezuje karakteristike granskog okruženja i sposobnosti preduzeća i putem koje se obezbeđuje profitabilnost iznad proseka grane i održiva konkurentska pozicija u odnosu na snage koje determinišu konkurenciju u grani. Suština je u tome da se preduzeće optimalno pozicionira u okruženju (odnosno da obezbedi održivu konkurentsku prednost) kako bi na taj način osiguralo vitalnost biznisa. Zato i sama strategija koja se bira i implementira predstavlja *konkurentsku* strategiju, odnosno strategiju čijim izborom i sprovođenjem preduzeće obezbeđuje bolju poziciju u odnosu na konkurenciju. To znači da donošenje strategijskih odluka i njihova implementacija zavisi, pre svega, od poznavanja i predviđanja *aktivnosti* koje preduzimaju konkurentska preduzeća iz okruženja.

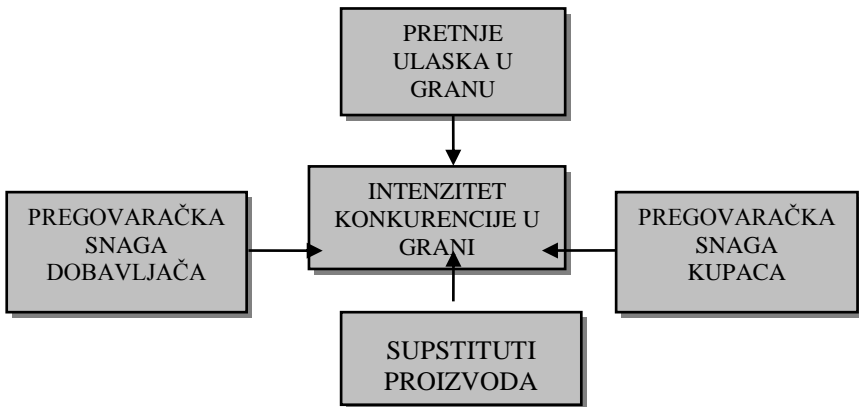
Ovako izložen koncept formulisanja strategije, navodi na zaključak da je Porter ostao u okvirima škole projektovanja. Međutim, kao što će u daljem izlaganju biti prikazano, Porter je, sa davanjem najvećeg značaja analizi konkurentske strukture grane i identifikovanjem samo tri moguće strategije koje su na raspolaganju preduzeću u datoj strategijskoj poziciji, ovaj koncept formulisanja strategije sveo na sprovođenje strategijske analize kao podrške tom procesu.

2.1. Analitički okvir za formulisanje strategije

Cela analiza Porterovog koncepta formulisanja strategije može se sumirati u tri tačke: 1) *ocena atraktivnosti grane*, 2) *ocena konkurentske pozicije preduzeća* i 3) *identifikovanje izvora konkurentske prednosti*.¹⁶

Kada je reč o *oceni atraktivnosti grane*, sagledavaju se konkurentska struktura grane, kanali distribucije, uslovi ulaska i izlaska u grani u kojoj preduzeće posluje, promene u grani (promene u troškovima, efikasnosti, promene navika kupaca i sl.), kao i drugi ekonomski faktori i karakteristike biznisa kojima se preduzeće bavi. Time se dolazi do srodnih pokazatelja atraktivnosti, odnosno ekonomskih karakteristika grane, kao što su: veličina tržišta, stopa rasta tržišta, intenzitet konkurencije, prosečna profitna stopa, mogućnost korišćenja ekonomije obima i širine i dr.

Slika 3. Faktori koji određuju konkurentsku strukturu grane



Izvor: Porter, M. E. (1998): *The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press, p. 4.

Za *ocenu konkurentske strukture grane* Porter je uveo model konkurentske analize koja obuhvata „*pet sila*“, odnosno pet faktora ili snaga koje opredeljuju konkurentsku strukturu svake grane i njen profitni potencijal (tzv. „*Five Forces*“ model). To su faktori okruženja koji utiču na konkurentnost preduzeća u dotičnoj grani i koji su krucijalni kada se radi o formulisanju strategije.¹⁷ Struktura grane je relativno stabilna, ali se može menjati kako se grana razvija. Ukoliko se radi o diversifikovanom preduzeću, onda je reč o faktorima koji opredeljuju konkurentnost strategijske poslovne jedinice – SPJ. Svaka grana je jedinstvena i ima svoju vlastitu strukturu. Prema Porteru, a kao što je to prikazano i slikom 3, te sile su: *pretnje ulaska u granu*; *intenzitet rivalstva – konkurencije između postojećih preduzeća u grani*; *pritisak supstituta proizvoda*; *pregovaračka snaga kupaca*; *pregovaračka snaga dobavljača*.¹⁸

¹⁶ Prema Erić, D. D. (2000): *Uvod u menadžment*, Beograd, Ekonomski fakultet, Viša škola za sportske trenere i Čigoja štampa, s. 325.

¹⁷ Porter, M. E., *op.cit.*, p. 6.

¹⁸ Porter, M. E., *op.cit.*, p.p. 7-29.

Prema Porteru, dva osnovna izvora održive konkurentske prednosti koje preduzeće može posedovati su: *niski troškovi* ili *diferenciranje*. Značaj bilo koje snage ili slabosti koju preduzeće poseduje utiče na odnos troškova i diferenciranja. Troškovna prednost i diferenciranje zavise od strukture grane. Oni su rezultat sposobnosti preduzeća da u „borbi sa pet sila“ bude bolje od konkurencije.¹⁹ Niski troškovi i diferenciranje se kombinuju sa „obimom“ određenog posla (obimom segmenta tržišta na koje se cilja) i tako stvaraju tri *generičke strategije* za ostvarivanje iznadprosečnih performansi u datoj delatnosti.

Generičke strategije koje stoje na raspolaganju preduzeću su: 1) *opšte vođstvo u troškovima*, 2) *diferenciranje* i 3) *fokus*.²⁰ Efektivna primena bilo koje od ovih strategija uobičajeno zahteva sveukupnu obavezu i podršku svih organizacionih resursa preduzeća, a sve u cilju zadržavanja ili poboljšavanja konkurentske pozicije preduzeća. Shodno tome, održiva konkurentska prednost nalazi se u „srcu“ svake strategije.

2.2. Generičke strategije

Tri generičke strategije predstavljaju specifične strategije koje mono-proizvodno preduzeće, odnosno strategijska poslovna jedinica – SPJ (ukoliko se radi o diversifikovanom preduzeću), može koristiti u svome nastojanju da obezbedi natprosečnu profitabilnost i održivu konkurentsku prednost, poslujući na širokom ili uskom segmentu tržišta. Kao što se vidi na slici 4, generičke strategije su: vođstvo u troškovima, diferenciranje i fokus (koji ima dve varijante – troškovni fokus i fokusno diferenciranje).²¹

Slika 4. Koncept „Tri generičke strategije“

		KONKURENTSKA PREDNOST	
		Niski troškovi	Diferenciranje
Celo tržište	CILJNO TRŽIŠTE	OPŠTE VOĐSTVO U TROŠKOVIMA	DIFERENCIRANJE
	Deo tržišta	TROŠKOVNI FOKUS	FOKUSNO DIFERENCIRANJE

Izvor: Adaptirano prema Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Press, p. 12.

19 Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, p. 11.

20 Porter, M. E. (1998): *The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press, p.p. 35-46.

21 Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, p. 12.

Opšte vođstvo u troškovima bazira se na nastojanju preduzeća da postane proizvođač sa najnižim troškovima u grani i da na toj osnovi stekne konkurentsku prednost. Cilj preduzeća je da ima nižu strukturu troškova u odnosu na konkurente.²² Strategija vođstva u troškovima realizuje se sticanjem iskustva, investiranjem u velike proizvodne pogone, korišćenjem ekonomije obima, snažnom kontrolom troškova, povoljnijim pristupom sirovinama i sl. Međutim, ostvarivanje nižih troškova ne sme da bude na uštrb kvaliteta proizvoda, kvaliteta pružanja usluga klijentima i sl.

U osnovi, primenom ove strategije preduzeće nastoji da na bazi nižih troškova od konkurencije i u uslovima standardnog kvaliteta proizvoda i prosečne cene proizvoda u datoj grani obezbedi za sebe veću profitnu marginu u odnosu na konkurenciju. Troškovno liderstvo omogućava preduzeću da lakše brani svoju poziciju od napada konkurenata, kako postojećih, tako i potencijalnih. Takođe, strategija opšteg vođstva u troškovima daje mogućnost preduzeću da putem smanjenja prodajnih cena u odnosu na konkurenciju poveća obim prodaje i svoje tržišno učešće. S druge strane, to će dovesti do povećanja obima proizvodnje, dodatnog sticanja iskustva i znanja, i, shodno tome, novog (dodatnog) sniženja troškova i povećanja profitabilnosti preduzeća.

Strategija *diferenciranja* predstavlja atraktivnu strategiju u slučaju kada su potrebe i želje potrošača toliko različite da je teško zamisliti da bi iste mogle da budu zadovoljene standardnim proizvodom ili uslugom.²³ Strategija diferenciranja podrazumeva da preduzeće nastoji da bude jedinstveno u ponudi svojih proizvoda ili usluga u odnosu na konkurenciju. Preduzeće to može ostvariti izborom jednog ili više atributa putem kojih će zadobiti naklonost potrošača. Naklonost potrošača ostvaruje se kreiranjem superiornijeg i proizvoda visokog kvaliteta, njegovim dizajnom, stvaranjem prestižne marke i imidžom, razvijenim sistemom distribucije, kroz kvalitetne prodajne usluge, kao i putem drugih funkcionalnih, estetskih, fizičkih, simboličkih i psiholoških atributa proizvoda. Suština je u tome da se kroz stvaranje lojalnosti potrošača smanji elastičnost tražnje i na toj osnovi obezbedi veći manevarski prostor u određivanju cena. Smanjena cenovna elastičnost omogućava preduzeću da poveća cenu bez velikog gubitka u obimu prodaje.²⁴ Dakle, preduzeće koje je u stanju da kreira održivu diferencijaciju može imati natprosečne performanse u grani, ako premijska cena koja se formira prevazilazi dodatne troškove koji su nastali u nastojanju preduzeća da njegova ponuda bude jedinstvena. Jedinstvenost ponude i lojalnost potrošača obezbeđuju preduzeću uspešnu odbranu od postojećih i potencijalnih konkurenata, kao i bolju pozicioniranost ukoliko dođe do pojave supstituta proizvoda. Preduzeće koje koristi ovu strategiju ne sme ignorisati svoju troškovnu poziciju.

²² Wehrich, H., Koontz, H. (1998): *Menedžment*, prevod, Zagreb, Mate, s. 180.

²³ Kaličanin, Đ. (2006): *Menadžment vrednosti preduzeća*, Beograd, Ekonomski fakultet, s. 267.

²⁴ Todorović, J. (2003): *Strategijski i operativni menadžment*, Beograd, Conzit, s. 204.

Diferenciranje će dati rezultate samo ako premijska cena nije poništena inferiornom troškovnom pozicijom. Iz tog razloga preduzeće treba da redukuje troškove u svim onim oblastima koje ne dovode, odnosno koje ne utiču na stvaranje jedinstvene ponude i lojalnosti potrošača. Takođe, mora se voditi računa da proizvod ne postane interesantan samo za užu grupu kupaca. To može da preduzeće dovede u situaciju da ono, bez obzira na diferenciranje, ostvaruje ispotprosečnu profitabilnost.

Strategija *tržišnog fokusiranja* razlikuje se od prethodne dve strategije jer počiva na izboru segmenta ili grupe segmenata tržišta na kojem preduzeće nastoji da ostvari konkurentsku prednost. Uspesna primena ove strategije zavisi i od veličine segmenta i njegovih drugih karakteristika. Umesto da svojim proizvodima opslužuje celo tržište, preduzeće može staviti akcenat na poseban segment tržišta. Time što se preduzeće odlučilo da opslužuje samo jedan deo tržišta taj segment mora biti dovoljno veliki i atraktivan u smislu da poseduje potrošački potencijal, da ima ekonomsku snagu, da je homogen i dr., kako bi preduzeće putem zadovoljavanja potreba odabranog segmenta ostvarilo profit. Preduzeće ostvaruje konkurentsku prednost na određenom segmentu (proizvodnom, geografskom i sl.) putem fokusa na troškove ili fokusa na diferenciranje. Ukoliko preduzeće obezbedi da na datom segmentu tržišta postane lider u troškovima ili da putem kreiranja jedinstvene ponude (diferenciranje) obezbedi lojalnost potrošača, tada će ono imati iznadprosečne performanse u odnosu na performanse grane, odnosno ostvarivaće profitne stope koje su više u odnosu na prosek grane. Međutim, često se dešava da preduzeće koje koristi jednu od ove tri strategije bude, kako je to Porter nazvao, „zaglavljeno u sredini“. Preduzeće će se naći u ovoj poziciji u slučaju kada primenom generičke strategije nije obezbedilo održivu konkurentsku prednost i na toj osnovi У ПРБОМ РЕДУ ostvarilo iznadprosečne performanse. Većina preduzeća u takvoj situaciji ostvaruju nizak profit, izuzev u situaciji kada je konkurentska struktura grane povoljna ili kada se i konkurenti nalaze u istoj situaciji.

Bez obzira za koju se generičku strategiju opredeli, preduzeće neće biti izuzeto od određenih rizika koje sa sobom nose same strategije. Rizici postoje, ali ih treba prebroditi kako bi preduzeće primenom strategije ostvarilo iznadprosečne performanse i steklo održivu konkurentsku prednost. Održivost se može ostvariti samo ako je preduzeće u stanju da svoju prednost bazira na velikom broju elemenata, odnosno prednosti koje konkurencija teško da može kopirati (imitirati). Takva konkurentska prednost je branjiva i obezbeđuje da preduzeće u datoj grani ostvari svoje ciljeve i održi vitalnost biznisa. Da bi se dijagnosticirali izvori konkurentске prednosti i pronašli putevi za njihovo poboljšanje, Porter je razvio koncept pod nazivom „*Lanac vrednosti*“ (eng. *Value Chain*).

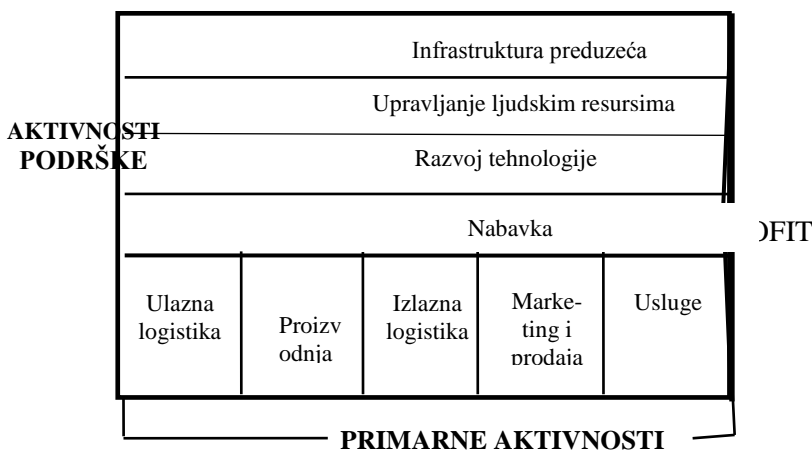
2.3. Uloga „Lanac vrednosti“ u analizi izvora konkurentске prednosti

Lanac vrednosti predstavlja sistematičan način ocene obavljanja svih aktivnosti preduzeća i njihove interakcije za identifikovanje kritičnih

faktora poslovnog uspeha i analizu izvora konkurentske prednosti.²⁵ U nameri da se razume ponašanje troškova i spoznaju postojeći i potencijalni izvori diferenciranja i da se na taj način identifikuju područja za sticanje distinktivne kompetentnosti koja će figurirati kao izvori za sticanje konkurentske prednosti, kroz lanac vrednosti preduzeće je razdvojeno na strategijski relevantne aktivnosti. Preduzeće ostvaruje konkurentsku prednost kroz obavljanje ovih strategijski relevantnih aktivnosti jeftinije ili bolje u odnosu na konkurenciju.

Preduzeće je, u stvari, kolekcija aktivnosti kroz koje se kreira vrednost za kupca, odnosno potrošača. Kreirana vrednost za potrošača treba da bude iznad troškova kreiranja te vrednosti kako bi preduzeće ostvarilo profit. Upravo, lanac vrednosti pokazuje ukupnu vrednost koja se kreira. Vrednost se može kreirati samo ako se aktivnosti obavljaju bolje od konkurencije, i to samo pod uslovom da između njih postoji *sinergija*. To je poslužilo Porteru da ukupan poslovni proces u preduzeću, odnosno lanac vrednosti, kako je to prikazano na slici 5, raščlani na dve grupe strategijski relevantnih aktivnosti: *primarne aktivnosti* i *aktivnosti za podršku*.

Slika 5. Porterov generički lanac vrednosti



Izvor: Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, The Free Press, p. 37.

Primarne aktivnosti obuhvataju pet generičkih kategorija: ulaznu logistiku; operacije (proizvodnju); izlaznu logistiku; marketing i prodaju; usluge. Svaka od ovih aktivnosti može da bude kritična za ostvarivanje konkurentske prednosti. Takođe, ove aktivnosti se sastoje od velikog broja podaktivnosti: *ulazna logistika* obuhvata aktivnosti koje se odnose na prijem, skladištenje i dostavljanje inputa; *proizvodnja* se sastoji od aktivnosti koje se odnose na transformaciju inputa u finalni proizvod;

²⁵ Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, p. 33.

aktivnosti kao što su prikupljanje, skladištenje i fizička distribucija proizvoda do potrošača vezuju se za *izlaznu logistiku; marketing i prodaja* uključuju aktivnosti razvoja tržišta i privlačenja kupaca, aktivnosti promocije, izbora i saradnje sa kanalima distribucije, određivanja cena i sl.; *usluge* se vezuju za aktivnosti ugradnje proizvoda, popravke, obuke kupaca, obezbeđivanje rezervnih delova i sl.

Aktivnosti za podršku sastoje se od četiri grupe aktivnosti: nabavka; razvoj tehnologije; upravljanje ljudskim resursima; infrastruktura. Aktivnosti *nabavke* se odnose na kontaktiranje i selekciju dobavljača, organizovanje same nabavke potrebnih inputa i sl.; *razvoj tehnologije* sastoji se od aktivnosti koje se mogu grupisati u nastojanju preduzeća da poboljša svoje proizvode i proces proizvodnje; *upravljanje ljudskim resursima* uključuje aktivnosti regrutovanja, zapošljavanja, obuke, razvoja i nagrađivanja zaposlenih; *infrastruktura* preduzeća obuhvata značajan broj aktivnosti (menadžment, planiranje, finansije, pravni poslovi, računovodstvo, upravljanje kvalitetom i sl.) putem kojih se podržava celokupan lanac vrednosti, a ne njegove pojedinačne aktivnosti.

Ovakvo grupisanje aktivnosti u lancu vrednosti ne predstavlja kolekciju nezavisnih aktivnosti nego sistem uzajamno povezanih aktivnosti putem kojih se gradi konkurentna prednost. Smisao jeste da se kroz sagledavanje aktivnosti u lancu vrednosti identifikuju područja preko kojih je preduzeće u mogućnosti da obezbedi ponudu koja je atraktivnija u očima potrošača, odnosno da obezbedi prednost po osnovu nižih troškova ili jedinstvene ponude (diferenciranja), tj. otkrije područja u kojima preduzeće realizuje aktivnosti koje su efikasnije ili bolje od konkurencije. Identifikovane izvore, odnosno mesta na kojima se stvara konkurentna prednost, neophodno je učiniti dovoljno branjivim kako bi se obezbedila iznadprosečna profitabilnost i održiva konkurentna prednost.

3. DOPRINOS I KRITIKA ŠKOLE POZICIONIRANJA

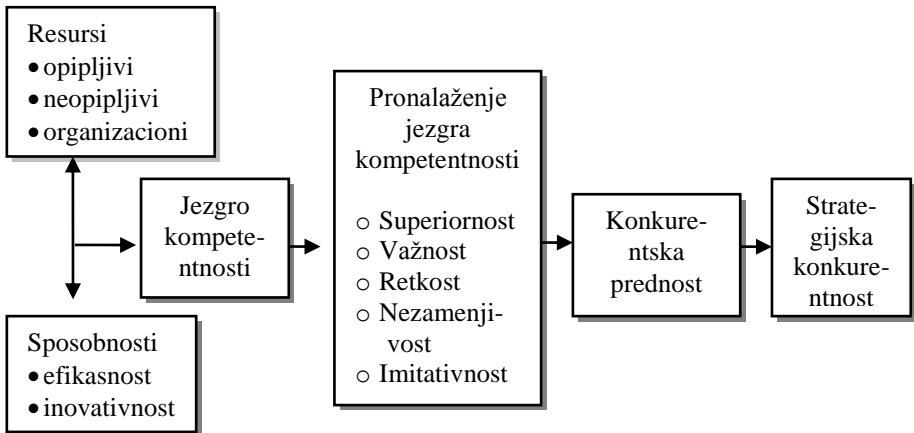
Na osnovu polaznih premisa i pristupa koje zagovara škola pozicioniranja, odnosno njeni predstavnici – Porter, Džilbert (*Gilbert*), Strebel (*Strebel*), Rumelt (*Rumelt*), veliki broj konsultantskih kuća i drugih autora, mogu se uočiti određeni nedostaci pozicionističkog pristupa formulisanja strategije. Kritike se odnose na fokus, kontekst, proces i samu strategiju.

U *fokusu* strategije je samo ekonomija, odnosno kreiranje profita i vrednosti se posmatra samo sa aspekta ekonomske (tržišne) moći preduzeća. Često se, od strane konsultantskih kuća, preporučuju strategije u čijoj se osnovi nalazi vođstvo u troškovima. Razlog za to je jasan – troškovi se mogu kvantifikovati. Time je strategija svedena na upravljanje troškovima preduzeća. Pozicionistički pristup zastupa *uzak kontekst* u tom smislu što se posmatraju velike firme koje posluju u uslovima relativne stabilnosti u datoj grani. Međutim, i sam Porter je dao značaj signalima koji dolaze sa tržišta i prednosti onoga koji je prvi ušao na tržište i sl., odnosno spoznao je dinamičke aspekte poslovnog ambijenta, ali nije uspeo da ih uključi u njegove generičke strategije. Takođe, škola pridaje ogroman

značaj okruženju, pre svega granskom (konkurentskom), i to na račun unutrašnjih sposobnosti preduzeća. Time je poremećena ravnoteža koja je postojala u školi projektovanja.

Posledica prenaplašenog uticaja eksternog okruženja (naročito granskog i konkurentskog) imalo je za posledicu pojavu teoretičara koji su razvili teoriju o resursima preduzeća kao izvorima konkurentске prednosti i glavnim elementima za kreiranje strategije – *Resource-Based Theory* (eng. *RBT*)²⁶, odnosno *Resource Based View of Strategy*.

Slika 6. Pogled na resursima zasnovanu konkurentsku prednost



Izvor: Adaptirano prema Hitt M. A., Ireland Duane R., Hoskisson, R. E. (2005): *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Ohio, Thomson South-Western, p. 75, Fleisher, C. S., Bensoussan, B. E. (2003): *Strategic and Competitive Analysis; Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*, Upper Saddle River, Prentice Hall, p. 209.

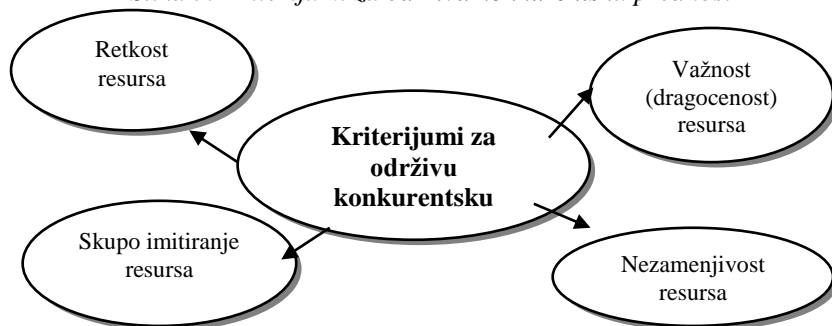
Kao što je predstavljeno na slici 6, na *resursima* zasnovan model pretpostavlja da je svaka organizacija kolekcija jedinstvenih resursa i sposobnosti koja pruža osnovu za formulisanje strategije i da je ta kolekcija primarni izvor profita. Resursi su inputi koje preduzeće unosi u proces transformisanja inputa u tržišno prihvatljive outpute. Sirovine, finansijska sredstva, postrojenja i oprema, zalihe i sl., ubrajaju se u *opipljive* resurse, dok reputacija preduzeća, marke proizvoda, akumulirano iskustvo, lojalnost zaposlenih i sl. predstavljaju *neopipljive* resurse. Veštine kombinovanja ljudi, sredstava i procesa čine organizacione resurse jednog preduzeća. Prema *RBT*, konkurentska prednost se može ostvariti samo kroz kombinaciju i integraciju skupa resursa. *Sposobnost* predstavlja mogućnost resursa preduzeća da izvršavaju zadatke ili obavljaju bilo koju aktivnost na

²⁶ Prema Grant, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring 1991, p.p. 114-135.

integrirani način. To znači da preduzeće može razviti svoje sposobnosti samo ukoliko se resursi integrisano koriste.

Prema *RBT*, samo jedinstveni resursi i sposobnosti preduzeća pružaju osnovu za kreiranje strategije, odnosno svi resursi i sposobnosti nemaju potencijal da budu osnova za ostvarivanje konkurentske prednosti. Shodno „*VRIO*“ okviru²⁷ (eng. *Valuable, Rarity, Inimitable, Organization*), ovaj potencijal je realizovan kada su sposobnosti, odnosno resursi preduzeća vredni, retki, nezamenjivi i skupi za imitiranje (slika 7).

Slika 7. Kriterijumi za održivu konkurentsku prednost



Resursi su *vredni* kada omogućavaju preduzeću da iskoristi šanse ili neutralizuje pretnje iz eksternog okruženja. Oni su *retki* kada ih poseduje samo nekoliko postojećih preduzeća, ali i potencijalnih konkurenata. Resursi su *skupi za imitiranje* kada ih druga preduzeća ne mogu nabaviti ili ih mogu obezbediti, odnosno steći, ali uz izuzetno visoke troškove. Na kraju, oni su *nezamenjivi* kada nemaju svog ekvivalenta i predstavljaju sastavni deo organizacije.²⁸ Kada resursi i sposobnosti zadovoljavaju ova četiri kriterijuma, oni postaju *jezgro kompetentnosti*.²⁹ Jezgro kompetentnosti čine resursi i sposobnosti koje služe kao izvor konkurentske prednosti preduzeća u odnosu na konkurenciju i obezbeđivanje zadovoljavanja interesa vlasnika i drugih stakholdera. Jezgro kompetentnosti obuhvata glavne veštine kreiranja dodatne vrednosti jedne organizacije, njene kompetentnosti resursa, što čini njeno glavno konkurentsko oružje. Suštinska kompetentnost nije ništa drugo nego skup resursa, veština, sposobnosti i tehnologija kojima preduzeće stvara jedinstvenu upućenost u područje ili polje gde one imaju primenu unutar

²⁷ Samo oni resursi koji imaju važnost – *Valuable*, koji su retki – *Rarity*, teški i skupi za imitiranje – *Inimitable*, i koji su nezamenjivi i sastavni deo organizacije – *Organization*, u mogućnosti su da obezbede konkurentsku prednost.

²⁸ Međutim, tokom vremena veliki broj resursa je ili zamenjiv ili može biti kopiran.

²⁹ Sposobnost za integracijom i koordinacijom različitih grupa u organizaciji koje su uključene u kreiranje proizvoda i zadovoljenje potreba potrošača i dr. stakholdera može rezultirati u suštinsku kompetentnost (jezgro kompetentnosti). Postojanje jezgra kompetentnosti daje značajan doprinos krajnjim korisnostima proizvoda, obezbeđuje širenje tržišta i postavlja teškoće u emitovanju od strane konkurencije.

grane.³⁰ Shodno tome, preduzeće na osnovu jezgra kompetentnosti formuliše strategiju koja na najbolji mogući način upotrebljava resurse i sposobnosti u odnosu na šanse i pretnje u okruženju i obezbeđuje održive konkurentske prednosti, ostvarivanje superiorne profitabilnosti (iznadprosečnog profita), zadovoljavanje interesa vlasnika i drugih stejkholdera, odnosno realizaciju društveno-ekonomske misije preduzeća.

Kritika koja se može uputiti školi pozicioniranja jeste i to što se škola u velikoj meri bavi samim procesom analize (u najvećem obimu strukture grane, položaja preduzeća i njegovih proizvoda i dr.). Shodno tome, i strategija koja se formira u analitičkom procesu, sama po sebi, teži da ima sužen fokus. Pre svega ona je svedena u generički položaj koji preduzeće može da izabere za sebe (u odnosu na konkurentsku strukturu grane), „*pri čemu se dati položaj bira sa ograničenog spiska uslova*“. Međutim, strategija treba da predstavlja perspektivu. Do strategije treba da se dolazi kroz kreativan proces u koji su uključeni i dinamizam promena i neizvesnost okruženja, ali i učenje i vizija kreatora strategije.

Takođe, Porterov *lanac vrednosti* započinje aktivnostima koje imaju za cilj da obezbede materijalne i druge resurse za nesmetan proces proizvodnje. Na taj način Porter zanemaruje ključni faktor koji omogućava dalje kvalitetno sprovođenje aktivnosti u preduzeću i kreiranje konkurentske prednosti, a to su *potrošači*. Dakle, da bi se uopšte moglo govoriti o konkurentskoj prednosti, kao prva aktivnost nameće se *utvrđivanje*, odnosno *identifikovanje potreba potrošača*. Istražiti i spoznati postojeće, ali i potencijalne potrebe kupaca, treba da bude primarni korak u lancu vrednosti. Nakon utvrđivanja potreba kupaca potrebno je razviti proizvode i usluge koji zadovoljavaju potrebe i želje potrošača. Pošto se sprovedu *istraživanje i razvoj proizvoda i usluga*, teka tada je moguće započeti proces *proizvodnje* u kojem se kreiraju proizvodi i usluge, sprovesti *marketing aktivnosti* i pružiti *postprodajnu uslugu*. Sve ove primarne aktivnosti neophodno je podržati i aktivnostima za podršku.

Za razliku od Portera koji ulaznu i izlaznu logistiku svrstava u red primarnih aktivnosti, ove aktivnosti možemo ubrojati, zajedno sa nabavkom, u aktivnosti za podršku i nazvati jednim imenom – *logistika*. Takođe, ne smemo zanemariti ni *infrastrukturu* preduzeća, kao ni upravljanje ljudskim resursima. Kako bi se sve aktivnosti u lancu vrednosti mogle efektivno i efikasno sprovesti i kako bi se obezbedila njihova povezanost, i na taj način doprinelo kreiranju vrednosti, neophodno je da preduzeće poseduje razvijen i integralan *informacioni sistem*. Ovakav lanac vrednosti, za razliku od izvornog, polazi od kupca i završava se sa njim, tj. efikasno realizovanje svih međusobno povezanih aktivnosti ima za cilj *zadovoljenje potreba potrošača*. Ukoliko se zadovolje potrebe potrošača bolje od konkurencije, tek tada se može očekivati da se kreira satisfakcija i vrednost za potrošača i, shodno tome, obezbede uslovi za kreiranje održive konkurentske prednosti, stvori vrednost za vlasnika i osigura vitalnost organizacije.

³⁰ Đuričin, D., Janošević, S. (2005): *Menadžment i strategija*, Beograd, Ekonomski fakultet, s. 272.

ZAKLJUČAK

Razumevajući prethodno rečeno, može se zaključiti da je škola pozicioniranja svela svoju ulogu u procesu formulisanja strategije na sprovođenje strategijske (situacione) analize kao podrške tom procesu. Planeri su postali analitičari koji su sagledavali situaciju i koji su rezultate dostavljali upravljačkim strukturama koje su na osnovu toga vršile odabir jedne od tri moguće strategije. Ovakav način izbora strategije je pogodan za one grane u kojima je stanje relativno stabilno i gde su odnosi relevantnih faktora u velikoj meri jasno određeni.

Škola pozicioniranja je otvorila jedno novo poglavlje u pristupu formulisanja strategije preduzeća i dala svoj doprinos razvoju strategijskog menadžmenta. U današnje vreme, ova škola postala je jedna od dominantnih škola na polju formulisanja strategije. Kreirala je znatan broj veoma moćnih koncepata koji su našli široku primenu u teoriji, ali i praksi velikog broja preduzeća, i to najviše zahvaljujući Porteru. Zasigurno, postavljen je jedan novi pristup sagledavanju ambijenta u kojem preduzeće realizuje misiju i ostvaruje ciljeve, i kao takav, uz nadogradnju stratega i procesom učenja, može da bude osnova za kreiranje strategije koja će obezbediti održivu konkurentsku prednost i vitalnost biznisa preduzeća.

CORPORATE STRATEGY FORMULATION AS AN ANALYTICAL PROCESS: THE REASH OF PORTER'S POSITIONING APPROACH

Vaso Arsenović, PhD; professor Željko Kovačević PhD

Abstract: Corporate strategy formulation is the core of strategic management and reflects the relationship challenges, mental maps and resources of organization. In the process of strategy formulation is necessary to incorporate all the knowledge of the environment in which the company operates, as well as knowledge of the organization. Access to the formulation of strategy as the analytical process, with all its features, retained its significant influence in these days, primarily due to the existence of a large number of consulting companies that through analysis of data, each in her specific way, came to some models and suggestions of possible strategies for successful business operations, but also through a widely accepted attitudes, concepts and techniques of Porter positioning approach. Positional access of strategy formulation, with the foresight to upgrade the strategist and the learning process, can be the basis for creating a strategy that will provide sustainable competitive advantage and vitality of company.

Key words: *strategy, environment, positioning, competitive advantage.*

LITERATURA

1. Andrews, K. R. (1971). *Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Irwin.
2. Ansoff, I. H. (1965). *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill.
3. Arsenović, V. (2010). Proces formulisanja strategije preduzeća u Bosni i Hercegovini, *Nauka*, Bijeljina, Slobomir P Univerzitet, br. 1.
4. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*, Cambridge, MIT Press.
5. Đuričin, D., Janošević, S. (2005). *Menadžment i strategija*, Beograd, Ekonomski fakultet.

6. Erić, D. D. (2000). *Uvod u menadžment*, Beograd, Ekonomski fakultet, Viša škola za sportske trenere i Čigoja štampa.
7. Fleisher, C. S., Bensoussan, B. E. (2003). *Strategic and Competitive Analysis; Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*, Upper Saddle River, Prentice Hall.
8. Grant, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring 1991.
9. Hitt M. A., Ireland Duane R., Hoskisson, R. E. (2005). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Ohio, Thomson South-Western.
10. Kaličanin, Đ. (2006). *Menadžment vrednosti preduzeća*, Beograd, Ekonomski fakultet.
11. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, New York, The Free Press.
12. Porter, M. E. (1985): *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press.
13. Porter, M. E. (1998). *The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press.
14. Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Evanston, Row Peterson and Co.
15. Steiner, G. A. (1969). *Top Management Planning*, New York, The McMillan.
16. Todorović, J. (2003). *Strategijski i operativni menadžment*, Beograd, Conzit.
17. Weihrich, H., Koontz, H. (1998). *Menedžment*, prevod, Zagreb, Mate.