ANALITIČKI OKVIR ZA IZBOR STRATEGIJE TURISTIČKOG PREDUZEĆA

Prof. dr Slobodan Čerović,Univerzitet Singidunum,Fakultet za hotelijerski i turistčki menadžment,Beograd

Apstrakt: Menadžment i marketing strategija i tržišno usmerena organizaciona struktura, predstavljaju dve najvažnije odluke za turističko preduzeće, odnosno dva najvažnija faktora ostvarivanja njegove ekonomske efikasnosti i efektivnosti.
U suštini, strategija, kao bazična poslovna odluka kojom se definiše način realizacije ciljeva, može se posmatrati iz dve perspektive:

a) sveobuhvatan program za definisanje i ostvarivanje organizacionih ciljeva i sprovođenje strateških akcija,
b) model organizacionih odgovora na izazove iz okruženja tokom vremena.

U svakom slučaju, strategija je odluka kojom se usmerava poslovanje turističkog preduzeća, te je od kritične važnosti za preduzeće. Donošenje strategije je planski racionalan i formalizovan proces za definisanje i ostvarivanje poslovnih ciljeva.Cilj ovog rada je da se sagledaju osnove i metodologija doloženja do uspešne strategije turističkog preduzeća.
Ključne reči:strategija,menadžment,turizam,portfolio

1. Portfolio analiza turističko preduzeća

Menadžeri u turizmu teže da kombinuju poslovne jedinice na optimalan način.Naime, skoro da nema turističkog preduzeća koje nema strategijske poslovne jedinice.Iz tog razloga jedna od osnovnih odluka menadžmenta turističkog preduzečća je uspostavljanje strategijskih poslovnih jedinica.
Portfolio menadžment predstavlja koristan koncept za planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu strategijskog mixa za poslovni portfolio organizacije. U tom smislu se i govori o portfolio menadžmentu kao instrumentu strategije[1].
U savetodavnoj i poslovnoj praksi favorizuju se portfolio matrice zbog svoje jednostavnosti, preglednosti i efikasnosti upotrebe. Prednost portfolio analize ogleda se u mogućnosti dobijanja uvida (pregleda) u poziciju pojedinih proizvoda, grupa proizvoda ili delatnosti (oblasti) strategijskog poslovanja na portfolio matrici. U tom smislu, aktivnosti preduzeća segmentiraju se na strategijske poslovne jedinice (Strategic business unit – SBU), koje se strategijskim menadžmentom kombinuju na optimalan način. Strategijska pozicija preduzeća predstavlja zbir profitnih potencijala njenih poslovnih – tržišnih pozicija (SBU), i u tom smislu jedan od osnovnih zadataka strategijskog menadžmenta je da kreira i održi dugoročne profitne potencijale preduzeća.
Polaznu tačku i osnovni elemenat portfolio menadžmenta čine SBU, te njihova identifikacija predstavlja jedan od najtežih zadataka menadžmenta. Strategijska poslovna jedinica je najmanja proizvodno-tržišna (ili uslužno-tržišna) kombinacija za koju profitni potencijal može biti logično identifikovan i za koju može biti definisana razvojna strategija pomoću koje će se taj profitni potencijal iskoristiti. Radi toga neophodno je:

[1] Franz-Friedrich Neubauer, Portfolio menadžment: koncept profitnih potencijala i njegova primena, Svjetlost, Sarajevo, 1991., str.1.

“a) analizirati tekući poslovni portfolio i odlučivanje o usmeravanju napora i sredstava na pojedine poslovne aktivnosti – područja;
b) definisanje razvojnih strategija u cilju uključenja novih proizvoda ili poslovnih aktivnosti.
Polazna osnova za primenu koncepta poslovnog portfolija jeste određenje organizacionih jedinica u okviru preduzeća. Strategijska poslovna jedinica bi trebalo da poseduje sledeće osnovne karakteristike
– zasebna poslovna delatnost,
– odvojena uloga (misija u okviru preduzeća),
– posebni konkurenti,
– odgovorni rukovodilac,
– kontrolisanje izvora,
– korist od strategijskog planiranja,
– planiranje poslovanja nezavisno od ostalih poslovnih jedinica.
Uobičajeni pristup pri korišćenju portfolio modela počiva na posmatranju dveju tržišnih veličina – učešća na tržištu i rasta tržišta
Prema relevantnom istraživanju osnovne prednosti korišćenja portfolio modela ispoljile su se kao :
a) bolje razumevanje sopstvenog poslovanja, što uslovljava i uobličavanje boljih strategijskih odluka;
b) stvaranje jezičkih i grafičkih sredstava koja potpomažu proces komuniciranja;
c) poboljšana alokacija resursa, strategijska reorijentacija i donošenje odluke o ulasku, odnosno izlasku iz određenog poslovnog područja.
Korišćenje portfolio koncepta ima, međutim, i značajna ograničenja:
a) može dovesti do pojednostavljenog gledanja na posmatrane odnose proizvodi/tržište;
b) tržišna stvarnost i uticaji iz okruženja su složeni i mogu nepredvidljivo uticati na odluke koje proističu iz portfolio analize”.[2]

2. Osnovne matrice za definisanje strategija turističkog preduzeća

2.1. Rast tržišta/tržišno učešće (BCG)-matrica

Vertikalna osa predstavlja rast tržišta. Rast tržišta je procenat godišnje stope rasta koji ostvaruje turističko preduzeće, korigovan za inflaciju. Na horizontalnoj osi dato je relativno tržišno učešće koje se izračunava deljenjem tržišnog učešća s onim koji imaju tri najveća konkurenta u strategijskoj grupi. Kombinovanjem ove dve ose možemo locirati i prikazati gotovo svaku tržišnu situaciju. Turističko preduzeće treba da svoju analizu provede kroz određene faze:
(1) prva faza: sačinjavanje liste privremenih SBU, polazi se od postojećih segmenata i novih kriterijuma (turističkih grupa, područja, tehnologije, ekologije);
(2) druga faza: od «privremene» ka «fiksnoj» SBU,
(3) treća faza: određivanje granica tržišta (konkurencija između SBU);

[2] Popesku J.,Marketing u turizmu, „Čigoja štampa”, Centar za odgovorni i održivi razvoj turizma (CenORT), Beograd,2002.str.42-43

(4) relativno tržišno učešće (nisko i visokotržišno učešće i niska i visoka stopa rasta tržišta, četiri polja matrice),
(5) stopa rasta tržišta (rastuće, statično i opadajuće);

Relativno tržišno učešće izračunava se na sledeći način:

$$RTU = \frac{\frac{SP}{UP}}{\frac{PVK}{UP}} \cdot 100 = \frac{SP}{PVK} \cdot 100$$

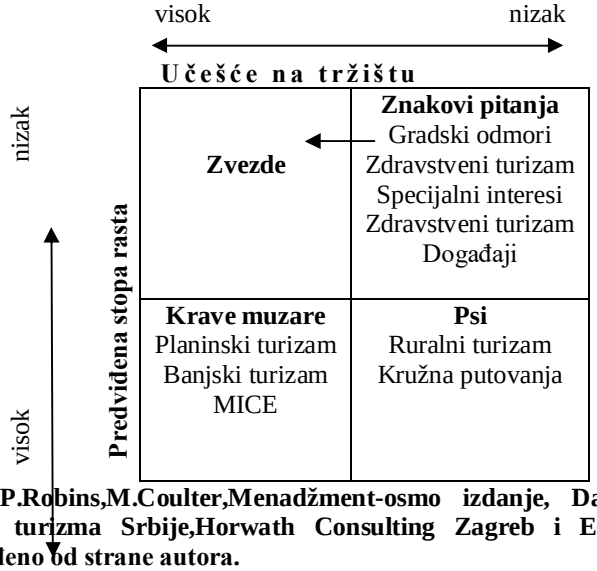
RTU-Relativno tržišno učešće
SP-sopstvena prodaja
UP-ukupna prodaja
PVK-prodaja vodećeg konkurenta

Ako je relativno tržišno učešće >1 određuje se kao visoko odnosno preduzeće je lider natržištu i ima najveće tržišno učešće. Kod stope rasta tržišta koja podrazumeva da 10% predstavlja granicu između niske i visoke stope rasta tržišta[3] i izračunava se na sledeći način;

$$SRT_t = \frac{UT_t - UT_{t-1}}{UT_{t-1}} * 1000$$

SRT-stopa rasta tržišta
UT-ukupno tržište
t-godina posmatrana

Slika 1 BCG matrica turizma Srbije



Izvor:S.P.Robins,M.Coulter,Menadžment-osmo izdanje, Data status,Beograd,str. 190,Strategija razvoja turizma Srbije,Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet,Beograd,2006,str.9, prilagođeno od strane autora.

Zvezde(tržišni lideri)-Turistički proizvodi koji beleže visoki rast i visoku tržišno učešće. To omogućava primenu ekonomije obima kao i ostvarivanje značajnog profita. To omogućava dodatno oglašavanje, promocije i drugi napori potrebni za održavanje tog

[3] Todorović J.,Strategijski i operativni menadžment,CONZIT,ISBN 86-84589-00-9,Beograd,2003.str.32

rasta. U datom periodu doći će do prelaska iz faze ubrzanog rasta u fazu opadanja i tada taj turistički proizvod postaje krava muzara.

Krave muzare(zreli proizvodi)-Turistički proizvodi koji zbog svojeg visokog tržišnog učešća ostvaruje značajnu količinu gotovog novca, ali kojima nije potrebno dodatno ulaganje zato što ne rastu. Tipična krava muzara mogao bi biti turistički proizvod koji je lider na stabilno ili zrelom tržištu. Visoki tržišno učešće omogućava prednost kroz vodstvo u troškovima nad konkurentima ali dalje finansiranje turističkog proizvoda nije potrebno. Krave muzare omogućavaju finansiranje rasta drugih linija turističkih proizvoda. Krave muzare će na kraju zabeležiti pad prodaje i tržišnog učešća.

Upitnici (ili problematična deca,perspektivni)-Turistički proizvodi koji beleže brzi rast, ali koji imaju nedovoljno tržišno učešće da bi mogli finansirati svoj rast. Otuda i naziv upitnik; to jest ne znaju budućnost proizvoda. Upitnici se dosta često javljaju nesigurnim tržištima; nepoznato je kakav će život imati turistički proizvod. Ako turistički proizvod ubrzano raste, on zahteva značajno finansiranje ali nisko tržišno učešće ne uspeva omogućiti prednost u troškovima. Zato turistička preduzeća moraju finansirati proizvod koji možda ima nesigurnu perspektivu. Mnogi upitnici finansiraju se dodatnim gotovim novcem koji proizvodi krava muzara .

Psi(stagnirajući proizvodi)-Turistički proizvodi koji ne rastu niti imaju visoki tržišni udio. Psi su jednostavno dobri turistički proizvodi ili su dobri turistički proizvodi u kategoriji proizvoda koji više nisu privlačni kupcu. Psi imaju svega nekoliko prednosti, ako i toliko, pred svojim konkurentima. Iako možda postoje neki razlozi za održavanje ove vrste turističkog proizvoda na životu (na primer, kontinuitet imena marke, sve dok se ne obave znatne modifikacije ili dok se linija turističkih proizvoda ne zaokruži), glavna odluka postaje kako se odreći tog turističkog proizvoda ili ga izbaciti iz linije.

Prednosti ove matrice je što ovom matricom se može osigurati dugoročna održivost turističkog proizvoda i sprečava menadžere da donose kratkoročne odluke, što bi moglo naškoditi ukupnom uspjehu SPJ. Matrica takođe omogućuje turističkim menadžerima da budu svjesni potreba koje proizvod ima.

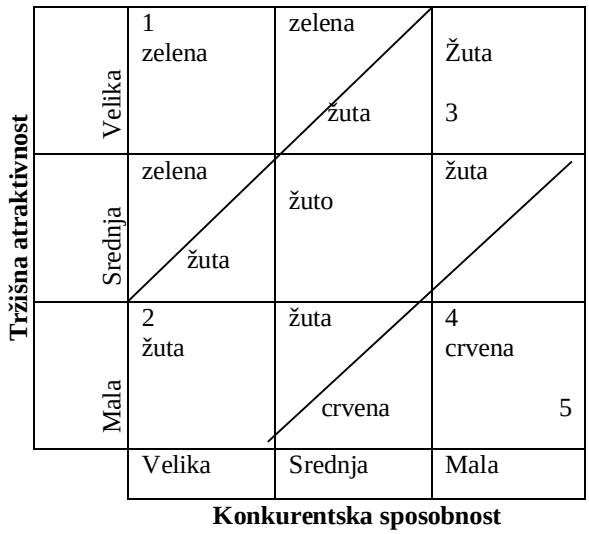
Nedostaci ove matrice je što se informacije potrebne za izgradnju matrice za ukupno turističko tržište teško pronalaze, a naporno ih je i održavati na prikladan način. Neki turistički menadžeri mogu zaključiti da se sav taj trud oko prikupljanja potrebnih informacija ne isplati. Drugo, pozicija i opis turističkih proizvoda mogu biti subjektivni. Iako turistički proizvod može pripadati u kvadrantu krave muzare, privredne grane koje su pod opsadom možda nisu dovoljno jake da podrže dobit koju bi krava muzara mogla požeti. Drugim riječima, samo zato što matrica sugerira jedno, jedinstvenost turističkog tržišta može sugerirati drugo.

2.2. McKinsey / General Electric matrica

Poslednjih je godina sve popularnija matrica General Electric zato što je u stanju rešiti neke nedostatke matrice BCG-a. U mnogim slučajevima postoji i potreba za utvrđivanjem povrata od ulaganja ili dobiti, a ne samo novčanog toka. Osim toga, matrice GE omogućuje korištenje nekih od vrlo važnih kvalitativnih informacija: u prvom redu koliko je jaka jedinica u poređenju sa konkurentima te koliko je privlačna mogućnost investiranja koju određena grana nudi.

Ova tehnika poznata je još i kao matrica privlačnosti grane/matrica poslovnih snaga. Uspoređujući snagu SPJ-a ili turističkog poduzeća s prilikama koje nudi konkretno tržište, ta nam matrica daje predloženu uputstvo o tome kako upravljati određenom situacijom.

Slika 2 General elektirict matrica



Izvor: Luiz Moutinho,Strateški menadžment u turizmu,Masmedia,Zagreb,2005.,str. 396

Zelena zona-velika privlačnost, investirati

Žuta zona-preduzeće treba da nastavi ali sa oprezom

Crvena zona-preduzeće treba da stane i da ne nastavlja dalje

Matrica je podijeljena u zelenu, žutu i crvenu zonu. U zelenoj zoni postoji velika privlačnost; turističko tržište prilično je privlačno preduzeće, a ponuda proizvoda SPJ-a dosta je jaka. Iako bi turistički menadžer trebao detaljno ispitati stvar, matrica sugerira da je privlačnost ovdje prevelika da bi se propustila te bi preduzeće trebalo investirati u to tržište. Isto tako, žuta zona ukazuje na to da se snaga turističkog preduzeća i privlačnost tržišta ne poklapaju optimalno pa bi preduzeće trebalo nastaviti, ali s velikim oprezom. Crvena zona ukazuje da situacija u grani i u SPJ-u nije dobra za investiranje te da bi turističko preduzeće tu trebalo stati i ne ići dalje. Atraktivnost takođe uključuje i ekonomiju obima. Svaka grana ima jedinstvenu strukturu troškova koja pridonosi sposobnosti za postizanje konkurentne prednosti.

Atraktivnost neke privredne grane može značiti mnogo toga. Dok turističko preduzeće posmatra neku granu, pokušavajući utvrditi investicioni potencijal, ono će analizirati stopu rasta te grane, prosečnu profitnu stopu koju ostvaruju turistička preduzeća koja konkurišu u toj grani, koliko konkurenata ima, snagu pojedinih konkurenata, te područja, tj. niše na tržištu koje oni ne pokrivaju. Atraktivnost takođe uključuje i ekonomiju obima. Svaka grana ima jedinstvenu strukturu troškova koja pridonosi sposobnosti za postizanje konkurentne prednosti. Slika br.3 daje pregled nekih faktora koje je potrebno razmotriti pri procjenjivanju privlačnosti potencijalne investicije.

Slika 3 Faktori privlačnosti sektora i konkurentna sposobnost

Atraktivnost sektor	Snaga konkurenata
- Veličina tržišta - Postotak tržišnog učešća - Položaj - moć dobavljača - Položaj -moć kupaca - Obim konkurencije - Prosečna profitna stopa - Opasnost od potencijalnih novih konkurenata - Opasnost od supstituta - Ciklični trendovi - Prednost razmjera	- Relativni tržišni udio - Potencijal rasta tržišta - Kvaliteta proizvoda - Imidž marke - Lokacija turističkog poduzeća - Profitabilnost - Uvid u tržište - Konkurencija cena - Ugovor s menadžmentom - Delotvornost prodajnog osoblja

Izvor:Luiz Moutinho,Strateški menadžment u turizmu,Masmedia,Zagreb,2005.,str.395

2.3. Matrica politike usmeravanja (Shell matrica)

Slika 4 Matrica politike usmeravanja [4]

PERSPEKTIVE POSLOVNOG SEKTORA	POZICIJA POSLA: jak	POZICIJA POSLA: prosečna	POZICIJA POSLA: slaba
atraktivna	Lider	Pokušati snažnije	Udvostručiti ili napustiti
prosečna	Lider Rast	Rast Čuvanje	Fazno povlačenje
neatraktivna	Stvaranje gotovine	Fazno povlačenje	Dezinvestiranje

- sastoji se iz devet blokova i operiše koordinatama perspektiva poslovnog sektora i pozicija preduzeća,
- perspektiva poslovnog sektora (kritičnih eksternih faktora poslovnog uspeha) ocenjuje se na osnovu: tržišta, konkurencije, ekonomije, vlade, dobavljača, geografije i društva (svaki od ovih faktora ima niz podfaktora),
- *perspektiva poslovnog sektora* gradira se na: neatraktivna, prosečna i atraktivna,

[4] Hax A., and Majluf N.Competitiv Costs Dynamics:The Experiens Curv,u Dyson R.G.(ed.):Strategic Planning:Models and Analytical Techniques, John Wiley&Sons,Chichester,1990,str.151

- pozicija portfolia preduzeća ocenjuje se na osnovu sledećih varijabli: tržišta, tehnologije, proizvodnih, kadrovskih i finansijskih faktora (sa nizom podfaktora[5]);
- poslovna pozicija preduzeća gradira se na: slabu, prosečnu i jaku;

2.4. Adl matrica[6] («matrica životnog ciklusa»)

- zasniva se na koordinatama: «konkurentska pozicija preduzeća» i «faze zrelosti industrije»
- ima četiri faze životnog ciklusa (zrelosti) industrije: embrionalna, rast, zrelost i starenje,
- u okviru konkurentske pozicije preduzeća razlikuje pozicije: dominantna, jaka, povoljna, održiva (branljiva), slaba i nesposobna za život,
- u okviru primene matrice postoje tri opcije: širok obim strategijskih opcija, opreznost, selektivan razvoj; opasnost, povlačenje sa tržišne niše, dezinvestiranje ili likvidacija;

Slika 5 Adl matrica turističkog proizvoda

		F a z e z r e l o s t i p r o i z v o d a			
		embrion	**rast**	**zrelost**	**starenje**
K o n k u r e n t s k a p o z i c i j a	**Dominantna**	- Vodstvo u troškovima - Diferencijacija - Strategija penetracije - Strategija skidanja kajmaka - Strategija guranja i privlačenja	- Razvoj tržišta - Vodstvo u troškovima - Vertikalna i horizontalna integracija - Strategija spajanja i pripajanja - Diversifikacija - Strategija ubiranja plodova	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova	- Strategija razvoja proizvoda - Diversifikacija - Zajednička ulaganja - Sužavanje i smanjivanje - Strategija žetve
	Jaka	- Vodstvo u troškovima - Diferencijacija - Strategija penetracije - Strategija skidanja kajmaka - Strategija guranja i privlačenja	- Razvoj tržišta - Vodstvo u troškovima - Vertikalna i horizontalna integracija - Strategija spajanja i pripajanja - Diversifikacija - Strategija ubiranja plodova	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova	- Strategija razvoja proizvoda - Diversifikacija - Zajednička ulaganja - Sužavanje i smanjivanje - Strategija žetve - Strategija preživljavanja - Dezinvestiranje - Likvidacija

[5] Na primer, u oceni tržišne pozicije svake SBU (turističke poslovne jedinice) u portfoliu preduzeć potrebno je analizirati čak 12 aspekata: tržišno učešće i relativno tržišno učešće, godišnje stope rasta prodaje; zrelost turističkog proizvoda u odnosu na konkurenciju, kvalitet proizvoda (usluga), mix proizvoda, marketing, zaštitu patenata i intelektualne imovine, strategije cena, kvaliteta kanala distribucije, nivoa troškova marketinga i nivoa lojalnosti potrošača – korisnika turističkog proizvoda;

[6] Razvila je konsultantska firma Artur D. Little (ili skraćeno ADL).

	Povoljna	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Diversifikacija	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Diversifikacija	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija
	Održiva	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodov - Integracija - Strategija spajanja i pripajanja - Zajednička ulaganja - Diversifikacija	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija
	Slaba	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija
	nesposobna	- Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija	- Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija	- Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija	- Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija

Izvor:Urađeno od strane autora

2.5. Druge poslovne portfolio matrice

- *Borg-Warnerova poslovna portfolio matrica* uzima za koordinate poslovnu snagu preduzeća i atraktivnost (privlačnost) tržišta – niska, srednja i visoka;
- *Hofer matrica,* ili matrica evaluacije proizvod/tržišni segment, za koordinate uzima: fazu proizvod/tržište evaluacije i relativnu konkurentsku poziciju;
- *Brown-ova matrica* predstavlja varijantu portfolio matrice koja se zasniva na dve relevantne koordinate: relativna konkurentska sposobnost i ukupna tržišna atraktivnost (definiše se pet zona u okviru ovih koordinata, te se na osnovu njihovih karakteristika vrši izbor poslovnih strategija);
- *Koncept strategijskih poslovnih područja* (Strategic business area – SBA), kao segment ili «arena» tržišta (okruženja) i u odnosu na njih pozicioniraju se SBU preduzeća;

Zaključak:

Navedene matrice predstavljaju izvanredan analitički osnov, uz korišćenje i drugih metoda i tehnika strategijskog menadžmenta, za utvrđivanje potencijalnih strategija za buduće poslovanje turističkog preduzeća. Primena ovih matrica podrazumeva menadžment visoke kompetentnosti, formulisanje budućih scenarija i izvanredno poznavanje savremenih tendencija na turističkom tržištu. Kombinovanjem matrica SBU mogu vrlo brzo opredeliti buduću strategiju nastupa turističkog preduzeća u procesu pozicioniranje i repozicioniranja.

Literatura:

1. Čerović S.,Menadžment u turizmu,PMF-Novi Sad,Čigoja štampa,Beograd,2003.
2. Franz-Friedrich Neubauer, Portfolio menadžment: koncept profitnih potencijala i njegova primena, Svjetlost, Sarajevo, 1991..
3. Hax A., and Majluf N.Competitiv Costs Dynamics:The Experiens Curv,u Dyson R.G.(ed.):Strategic Planning:Models and Analytical Techniques, John Wiley&Sons,Chichester,1990.
4. Luiz Moutinho,Strateški menadžment u turizmu,Masmedia,Zagreb,2005
5. S. P.Robins,M.Coulter,Menadžment-osmo izdanje,Data status,Beograd
6. Strategija razvoja turizma Srbije,Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet,Beograd,2006
7. Todorović J.,Strategijski i operativni menadžment,CONZIT,ISBN 86-84589-00-9,Beograd,2003.