

PRIKAZ MODELA STRATEGIJSKE ANALIZE OD ZNAČAJA ZA POSLOVANJE PREDUZEĆA I DONOŠENJE STRATEGIJSKIH ODLUKA

Gardašević Jovana¹

Carić Marko²

Kovačević Maja³

Egić Srđan⁴

Sažetak: *Predmet ovog rada predstavlja prikaz najznačajnijih modela strategijske analize od značaja za poslovanje preduzeća i donošenje strategijskih odluka od strane menadžera i rukovodilaca. U današnjem pristupu menadžmentu, čini se da nije moguće upravljati organizacijom bez strateškog razmišljanja. Menadžer mora znati strateški položaj organizacije, razumeti uticaj promenljivih uslova, pratiti unutrašnje i spoljno okruženje kompanije i izabrati pravo vreme za promenu strategije. Strategijski menadžment je najuzbudljiviji aspekt upravljačke discipline. Strategijsko upravljanje se bavi uspehom i neuspehom, sposobnošću planiranja bitaka i pobede*

¹Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, 21000 Novi Sad, e-mail: j.gardasevic@fimek.edu.rs

²Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, 21000 Novi Sad, e-mail: macaric@yahoo.com

³Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, 21000 Novi Sad, e-mail: majaskovacevic5@gmail.com

⁴Univerzitet Educons, Vojvode Putnika 85-87, 21202 Sremska Kamenica, e-mail: srdjanegic@gmail.com

protivnika. Strategijski menadžment je menadžment usmeren na postizanje ciljeva organizacije. U radu su detaljno objašnjena četiri modela strategijske analize od značaja za poslovanje preduzeća i donošenje strategijskih odluka i to: SWOT analiza, PEST analiza, McKinsey analiza i BCG matrica. Detaljnom analizom sadržaja pokušali smo da ukažemo svim zainteresovanim stranama, a pre svega menadžerima i rukovodiocima, koliko je značajno poznavati i koristiti izabrane strategijske analize u poslovanju preduzećem te ih ohrabriti da koriste iste, radi poboljšanja poslovne situacije u sve dinamičnijem poslovnom okruženju. Preduzeća stalno pribegavaju strategijskom upravljanju kako bi se prilagodila promeni spoljnih ili unutrašnjih uslova. Cilj rada je prikaz najznačajnije strategijske analize od značaja za uspešno donošenje strategijskih odluka, kao i za uspešno poslovanje preduzeća u dinamičnom i promenljivom poslovnom okruženju.

Ključne reči: *strategijski menadžment / strategijske analize / poslovanje preduzeća / strategijske odluke.*

UVOD

Strategijski menadžment se odnosi na razvoj, planiranje, implementaciju i kontrolu efektivnih strategija od značaja za organizaciju, radi postizanja ciljeva organizacije. Drugim rečima, strategijsko upravljanje je oblast koja ispituje šta kompanije, suočene sa velikom konkurencijom, treba da rade i koje strategije treba da primenjuju, kako bi se takmičile sa svojim konkurentima (Tokgöz et al., 2014, str. 3-4). Strategijski plan je praktičan vodič za implementaciju, zasnovan na ispitivanju unutrašnjih i spoljnih faktora okoline, usmeravajući postavljanje ciljeva i raspodelu resursa kako bi se dugoročno postigli značajni rezultati i ciljevi. Navodi se da su veliki planovi za budućnost, koji su interaktivni sa konkurentskim okruženjem, efikasni u postizanju organizacionih ciljeva (Pearce & Robinson, 1996, str. 6). Proces strategijske analize je procena unutrašnjeg stanja preduzeća i ispitivanje opšteg i sektorskog okruženja u kojem preduzeće posluje (Ülgen & Mirze, 2013). Preduzećima su potrebne neke metode i alati strateškog upravljanja koji će im pomoći tokom sprovođenja aktivnosti u teškim uslovima životne sredine u kojima se nalaze i pružiti im konkurentsku prednost u odnosu na

konkurente. Najčešći od ovih alata u literaturi su sledeće strategijske analize: SWOT analiza, Balanced Scorecard analiza, Cost Benefit analiza, Upravljanje lancem snabdevanja, Analiza rizika, Analiza kritičnih faktora uspeha, Outsourcing i Razvoj scenarija (Aygün & Sezgin, 2021). U ovom radu analizirane su samo pojedine strategijske analize od značaja za poslovanje preduzeća i donošenje strategijskih odluka. Cilj ovog rada upravo jeste ukazivanje svim zainteresovanim stranama, a posebno menadžerima i rukovodiocima, na značaj primene analiza unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja sa ciljem poboljšanja poslovanja preduzeća, donošenje adekvatnih strategijskih odluka te boljeg uklapanja preduzeća u poslovnu okolinu, podložnu čestim promenama.

STRATEGIJSKI MENADŽMENT I STRATEGIJA

Strategijski menadžment

Strategijsko upravljanje važan je deo organizacija u današnjem dinamičnom i konkurentnom okruženju koje se sastoji od tri odvojena i međusobno povezana procesa, uključujući: strategijsko planiranje, implementaciju strategije i strategijsku kontrolu. Rezultati istraživanja u organizacijama pokazuju da je najvažniji deo implementacija strategije koja je usko povezana sa uspehom menadžera, zaposlenih i njihove organizacije (Mišanková & Kočišová, 2014). Strategijski menadžment je povezan sa opstankom i rastom organizacija. Uključuje skup menadžerskih odluka i akcija koje određuju dugoročne performanse organizacija. Zaista, implementacija strategije kao deo strategijskog menadžmenta igra važnu ulogu u uspehu organizacija. Svaka strategija odražava ideju da se kroz nju mogu postići organizacioni ciljevi. Međutim, definisanje strategije nije lak zadatak, baš kao i formulisanje strategije i ciljeva povezanih sa njom radi postizanja poslovnih strateških ciljeva. Konkurentnost organizacije povezana je sa fleksibilnim strategijama (Mišanková & Kočišová, 2014; Bao, 2015; Peleckis, 2015). Strategijsko upravljanje je proces koji se fokusira na dugoročne ciljeve, ciljeve organizacija i pokušava da obezbedi održivost. Posebno u veoma promenljivom poslovnom okruženju, značaj strategijskog upravljanja raste. Da bi se suočile sa neizvesnošću, organizacije treba da primene potrebne korake i procese strategijskog upravljanja (Aygün & Sezgin, 2021).

Strategija

Strategija je sveobuhvatni plan koji pokazuje način za postizanje poslovnih ciljeva. Strategijske odluke pomažu menadžerima da procene promene u spoljnom okruženju, a efikasna strategija omogućava optimizaciju korišćenja njihovih organizacionih resursa i stvara sposobnost da se izvuku mogućnosti i ograniče pretnje u cilju postizanja konkurentske prednosti. Strategija se može definisati na različite načine. Svaka strategija ima jedinstveni koncept i sadržaj, ali generalno, proces strategije se definiše u tri faze: analiza, formulisanje, implementacija (Abraham, Sarbah & Abrokwah, 2015). Na slici 1 prikazan je opis strategije.

Slika 1. *Kontekst, proces i sadržaj strategije, povezani sa organizacionom svrhom*



Izvor: Abraham i sar., 2015.

STRATEGIJSKA ANALIZA, IZBOR STRATEGIJE I IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

Strategijska analiza zasniva se na upotrebi odgovarajućih sistema pokazatelja, a pre svega se misli na ekonomske i finansijske pokazatelje, ali se pojedini modeli posebno ističu i preporučuju (Čavlin, 2015). Strategijska analiza jeste pre svega kompleksna analiza, čiji cilj jeste procena stanja nekoliko podsistema: kontrolnog, upravljačkog i okruženja. Ona je i dijagnostička analiza, s obzirom da služi za otkrivanje

poremećaja i njihovih uzroka, kao i identifikaciju prednosti i rizika koje treba rešiti. Zaključuje se da je strategijska analiza kombinacija kompleksne i dijagnostičke analize u datim uslovima i za potrebe određene organizacije (Stošić-Mihajlović i Mihajlović, 2018). Ona predstavlja jednu od najvažnijih funkcija menadžmenta, ali ne samo funkcija već i faza u postupku sprovođenja strategijskog menadžmenta. Prema autorima, ona se suprotstavlja metodama tradicionalnog planiranja koje je zasnovano pretežno na poznatoj ekstrapolaciji bivših trendova kao i informacija o prošlosti i sadašnjosti same organizacije (Nikolić i Mihajlović, 2020, str. 29). Strategijska analiza jedan je deo strategijskog poslovanja organizacije. Ona obuhvata sledeće: 1. okruženje, 2. kulturu i stejkholdere i 3. resurse i kapacitete organizacije. Pored strategijske analize, za donosiocce odluka, važno je da strategijski menadžeri znaju da izaberu adekvatnu strategijsku analizu koja se stastoji od 1. identifikacije strategijskih mogućnosti i 2. evaluacije, te da istu znaju i implementirati u zavisnosti od 1. planiranja i alokacije resursa i 2. organizacione strukture. Trougao – izbor strategije, strategijska analiza i implementacija strategije prikazani su na Slici 3 (ergonomicconsulting.blogspot.com).

Slika 3. *Trougao – izbor strategije, strategijska analiza i implementacija strategije*



Izvor: Autori prema <https://ergonomicconsulting.blogspot.com>

Konkretni koraci strategijske analize su predstavljeni pre svega pomoću pokazatelja. Za razliku od širih pokazatelja, uža pokazatelji tiču se procesa, resursa, rezultata i kvantitativno i kvalitativno određuju njihovu suštinu (Nikolić i Mihajlović, 2020, str. 29). Kako autor Čavlin navodi (2015), da bi se bolje spoznale finansijske performanse i konkurentske mogućnosti organizacije, potrebna je analiza i to pre svega komparativna analiza koja uzima u obzir odnos organizacija – okruženje. Izazov je pronaći najbolji izbor efikasnih modela kao na primer eksterna komparativna analiza odnosa organizacija – okruženje. Treba naglasiti da se u literaturi pronalazi oko 100 različitih vrsta analiza (Benchmarking analiza, SWoT analiza, SPACE MATRIX analiza, itd.), od kojih su pojedine razvijene u praksi i objašnjene u teoriji, a pojedine su rezultat dobre poslovne prakse.

Svrha strategijske analize je da definiše ključna pitanja organizacije koja će biti rešena adekvatnim izborom neke od relevantnih strategija (Nikolić i Mihajlović, 2020, str. 29). Zadatak strategijskog upravljanja je omogućiti organizaciji da racionalno i blagovremeno odgovori na promene u okruženju. U tom smislu, strategijsko upravljanje uključuje: strategijsko planiranje kao njegov suštinski deo (strategijska analiza i izbor strategije), ali i strategijske promene (strategijska implementacija i kontrola) (Gardašević i Radić, 2020). Postoji nekoliko strategija i mnogo alata, međutim, strateg mora znati i definisati, na osnovu interne i eksterne dijagnostike, koje su najindikativnije strategije koje omogućavaju da se dođe do konkurentske prednosti u odnosu na konkurente iste branše (Fuertes, Alfaro, Vargas, Gutierrez, Ternero & Sabattin, 2020).

ODABRANI MODELI STRATEGIJSKE ANALIZE OD ZNAČAJA ZA POSLOVANJE PREDUZEĆA (SWOT, PEST, MCKINSEY, BCG)

SWOT analiza

SWOT analiza je tehnika koja se koristi za analizu snaga, slabosti, prilika i pretnji poslovanja (Ommani, 2011) i jedna je od nekoliko implementacija strategijskog planiranja koje koriste preduzeća i druge organizacije, s druge strane, svi faktori (unutrašnji i spoljašnji) povezani su sa naporom, i pozitivni i negativni. Da bi se postigao ovaj zadatak, proces uključuje

četiri oblasti razmatranja: snage (prednosti), slabosti, mogućnosti (prilike) i pretnje (opasnosti). Treba napomenuti da, prilikom identifikovanja i klasifikacije relevantnih faktora, fokus nije samo na internim komponentama, već i na eksternim komponentama koje bi mogle uticati na uspeh poslovanja (Osita i sar., 2014). Pored toga, (Kaczmarek, 2016) se fokusirao na to da su SWOT elementi detaljnije podeljeni na unutrašnje i eksterne elemente, što dalje znači da se SWOT analiza zasniva na dva stuba: internoj analizi i eksternoj analizi organizacije. Snage i slabosti pripadaju unutrašnjem polju poslovanja, a pretnje i mogućnosti eksternom okruženju.

Slika 4. Šema SWOT analize

	Pozitivno	Negativno
Unutrašnje	Snage	Slabosti
Spoljašnje	Mogućnosti	Pretnje

Izvor: Gonan Božac, 2008.

Ova analiza je vrlo efikasna za procenu i iskoristljiva za donošenje odluka u različitim poslovnim situacijama u kojima se nalazi organizacija, uprkos vrsti i složenosti organizacije (Nikolić i Mihajlović, 2020).

PEST analiza

PEST analiza ispituje četiri kategorije spoljnih faktora sredine, i to (Ho, 2014, str. 6479): 1. Politički faktori (P): pokrivaju različite oblike vladinih intervencija i aktivnosti političkog lobiranja u privredi, 2. Ekonomski faktori (E): oni uglavnom pokrivaju makroekonomske uslove spoljašnjeg okruženja, ali mogu uključiti sezonske/vremenske faktore, 3. Društveni faktori (S): obuhvataju društvene, kulturne i demografske faktore spoljašnjeg okruženja 4. Tehnološki faktori (T): uključuju aktivnosti vezane za tehnologiju, tehnološku infrastrukturu, tehnološke podsticaje i tehnološke promene koje utiču na spoljašnje okruženje. PEST analiza, kao analiza koja koristi jednostavan okvir za kategorizaciju faktora životne sredine, nije kontroverzna sama po sebi, ali ima veoma ograničenu analitičku vrednost da doprinese saznavanju o strategijskoj

poziciji kompanije. U tom pogledu, literatura o strategijskom menadžmentu je bogata idejama o široj temi eksterne analize sredine, kao što su skeniranje sredine, analiza scenarija i analiza poslovnog ekosistema. (Johnson, Scholes & Whittington, 2009). Primer PEST analize dat je na Slici 5.

Slika 5. *Primer PEST analize*

PEST ANALIZA			
Političko-pravni faktori	Ekonomski faktori	Sociološki faktori	Tehničko-tehnološki faktori
<ul style="list-style-type: none"> • Nestabilna politička situacija 	<ul style="list-style-type: none"> • Visoke kamatne stope 	<ul style="list-style-type: none"> • Nizak životni standard 	<ul style="list-style-type: none"> • Napredak u oblasti IT tehnologija
<ul style="list-style-type: none"> • Nekonzistentnost • Slaba primena zakona 	<ul style="list-style-type: none"> • Povećan rizik ulaganja • Primena standarda 	<ul style="list-style-type: none"> • Povećana nezaposlenost 	<ul style="list-style-type: none"> • Napredovanje u načinima plaćanja

Izvor: Nikolić i Mihajlović, 2020, str. 32.

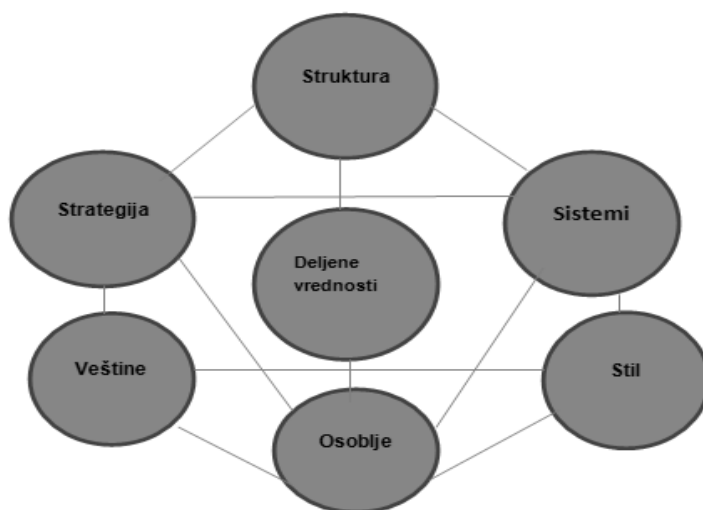
U literaturi se naziv ove analize može još pronaći pod sledećim nazivima: ETPS, PESTEL, STEPE, STEEP. Cilj PEST analize je upravo da omogući prepoznavanje i ukazivanje na različite faktore koji utiču kako na trenutno stanje tako i na budućnost rada organizacije (Nikolić i Mihajlović, 2020, str. 32).

MCKINSEY analiza

Ovaj model je menadžersko sredstvo koje podiže organizaciju na konkurentski nivo u odnosu na konkurente kroz holistički pristup izvrsnosti koji vidi organizaciju kao celinu, koherentnu jedinicu, koja funkcioniše samo kada svi delovi organizacione jedinice funkcionišu u punoj sinhronizaciji. Holistički model upravljanja se sastoji od 7 delova, svaki za sebe i kao deo celine, bez 7 komponenti ili organa zajedno organizacija neće moći da funkcioniše optimalno (Limor, 2021). 7S model zagovara da postoji 7 unutrašnjih aspekata organizacije koji su međusobno zavisni i treba da budu međusobno usklađeni da bi bili uspešni. 7S se sastoje od 3 „teška” aspekta (strategija, struktura i sistemi) i 4 „lakša” aspekta (zajedničke vrednosti, veštine, osoblje i stil), kao što dalje objašnjavamo u nastavku (Pascale & Athos, 1981): 1. Zajedničke vrednosti ili nadređeni ciljevi odnose se na centralno uverenje i stav

organizacije, 2. Strategija označava korake za postizanje identifikovanog cilja, 3. Struktura označava način na koji je organizacija organizovana, odnosno način na koji su jedinice organizacije međusobno povezane, 4. Sistemi uključuju procedure, procese i rutine koje karakterišu način na koji posao treba da se obavi, 5. Osoblje se odnosi na broj i vrstu osoblja unutar organizacije, 6. Stil je način na koji se ključni menadžeri ponašaju u postizanju ciljeva organizacije, 7. Veštine su stvarne veštine i kompetencije zaposlenih.

Slika 6. *MCKINSEY analiza*



Izvor: Autori prema Alam, 2017, str. 1282.

BCG matrica

To je najpoznatija i najjednostavnija matrica za planiranje portfelja. Ona sugerise da organizacije treba da imaju zdrav balans proizvoda u okviru svog asortimana. Korisno je za organizaciju da postigne balans između četiri kategorije proizvoda koje organizacija proizvodi. Ova matrica smatra se jednim od najpoznatijih strateških alata u razvijanju poslovanja (Ansoff, 1987; Ansoff & McDonnell, 1990). Trenutno, u svetu postoje tri velike konsultantske firme za menadžment: i) BCG, ii) McKinsey & Company i iii) Bain & Company. BCG je privatna konsultantska kompanija koja ima 81 kancelariju u 45 zemalja širom

sveta. Ima više od 6200 konsultanata i više od 9700 zaposlenih širom sveta. Savetuje dve trećine Fortune i preko 500 poslovnih organizacija. BCG je bila odgovorna za prvi analitički iskorak u korporativnoj strategiji (Collins & Montgomery, 2005). Na Slici 7. u nastavku, vizuelno prikazujemo BCG matricu.

Slika 7. BCG matrica



Izvor: Stošić-Mihajlović i Mihajlović, 2018, str. 33.

Prema gorenavedenim autorima, pristup BCG tiče se tržišnog učešća i stope rasta tržišta putem klasifikacije poslova ili proizvoda u određene kategorije. Matrica je u dve dimenzije i u literaturi se pronalazi i kao „rast/učešće“ matrica. Bostonska konsultantska grupa je sprovedla istraživanje u kome se došlo do zaključka da se strategijska pozicija organizacije određuje prema relativnom tržišnom učešću i stopi rasta tržišta. Različite strategijske alternative biće posledica dovođenja u vezu ova dva pokazatelja (Šormaz, Anđelić i Blagojević, 2018): „Tržišni lideri“ („zvezde proizvodi“), „Perspektivni proizvodi“ (proizvodi „pod znakom pitanja“), „Zreli proizvodi“ („krave muzare“), „Stagnirajući proizvodi“ („psi“). Organizacija bi trebalo da ukine proizvode „pse“ a da sredstva koje dobija od proizvoda iz dela „krava muzara“ preusmeri ka najperspektivnijim proizvodima takozvanim „upitnicima“ kako bi oni došli u strategijsku poziciju „zvezda“, proizvoda koji obezbeđuju dugoročnu rentabilnost i profitabilnost (Vukosav, 2016). BCG matrica pruža neke pretpostavke, kao što sledi u nastavku (Mohajan, 2017):

Tržišni udeo se može postići ulaganjem u sektor marketinga; Dobici udela na tržištu će uvek stvarati viškove gotovine; Višak gotovine se stvara kada je proizvod u fazi zrelosti životnog ciklusa; Najbolja prilika za izgradnju dominantne tržišne pozicije je tokom faze rasta.

ULOGA STRATEGIJSKE ANALIZE U DONOŠENJU STRATEGIJSKIH ODLUKA

Strategijsko odlučivanje spada u jednu od najvažnijih oblasti trenutnog menadžmenta i igra presudnu ulogu u postizanju uspeha i opstanka kompanije. Interesovanje za unapređenje strategijskog odlučivanja povezano je sa promenama u trenutnom okruženju i sa poteškoćama sa kojima se menadžeri suočavaju u donošenju odluka (Papulova & Gazova, 2016). Stvorene su različite tehnike i za donošenje odluka na strategijskom nivou. Posebno, teorija strategijskog menadžmenta nam pruža mnoge alate i tehnike pogodne za strategijsku analizu i za kreiranje varijanti i odgovarajućih rešenja (Savanevicien, Vaitkevicius & Merkys, 2006). U strategijskom menadžmentu obično se prepoznaje proces strategijskog upravljanja, u kome se strategijske odluke zasnivaju na razumevanju i predviđanju razvoja spoljašnje sredine kao deo strategijske analitičke faze (Papula & Papulova, 2015). Strategijske analize nam omogućavaju da procenimo početnu situaciju, da procenimo situaciju unutar i van kompanije, da otkrijemo faktore koji će izazvati promene u okruženju (David, 2013). Koristimo analize da bismo otkrili probleme, identifikovali osnovne faktore i proučavali njihov uticaj (Sternberg, 2009). Strategijski učinak takođe zavisi od resursa i sposobnosti kompanije i od razumevanja njihovih uticaja (Volna & Papula, 2013). Ako u okviru strategijskog odlučivanja želimo da pripremimo odluku koja će biti pravovremena i efikasna u budućnosti, odluka treba da bude zasnovana na predviđanju promena u okruženju. Strategijska analiza stoga treba da ima važnu ulogu u strategijskom donošenju odluka (Papula & Papulova, 2015, str. 573). Menadžeri u donošenju odluka koriste sva tri načina razmišljanja (Mehaničko mišljenje, Intuitivno mišljenje, Strategijsko razmišljanje). Strategijska analiza kao sastavni deo strategijskog odlučivanja treba da se zasniva na primeni strategijskog razmišljanja. Kroz strategijsku analizu potrebno je ne samo tražiti specifičnosti koje će karakterisati budućnost, već

uglavnom detektovati faktore koji će izazvati promene u okruženju. Uloga strategijske analize je stoga prvenstveno usmerena na ispitivanje uticaja ključnih kritičnih faktora koji izazivaju promene u okruženju i, shodno tome, omogućavanje predviđanja promena u okruženju. Osnova strategijske analize nije samo sposobnost razlikovanja prošlosti, sadašnjosti i budućnosti, već pre svega sposobnost razlikovanja težine uticaja faktora pod uticajem vremena (Papula & Papulova, 2015, str. 575). Poslovni uspeh zahteva kontinuirano prilagođavanje kompanije svom okruženju. Konkurentnost postaje ekonomski kriterijum izvrsnosti za orijentaciju i procenu učinka unutar i van kompanije. Poslovni uspeh u velikoj meri zavisi od vrste strategije koju usvaja kompanija. Od kompanija se traži da definišu strategije koje omogućavaju pristup stvarnom svetu konkurencije, a ako uz ove strategije nisu pridruženi upravljački alati koji garantuju njihovu materijalizaciju, napori su beskorisni (Fuertes i sar., 2020).

ZAKLJUČAK

U današnjem pristupu menadžmentu, čini se da nije moguće upravljati organizacijom bez strategijskog razmišljanja. Menadžer treba da poznaje strategijsku poziciju organizacije, da razume uticaj promenljivih uslova, da prati unutrašnje i spoljašnje okruženje organizacije i da odabere pravo vreme za promenu strategije. Strategijski menadžment je najuzbudljiviji aspekt upravljačke discipline. Nove ideje koje se javljaju neophodne su za razvoj i uspeh organizacije. Ove ideje donele su sa sobom neke propise kao što su strategijski uslovi u različitim fazama sa različitim alatima. Strategijski menadžment, koji predstavlja ciklus strategijskih promena, daje pravac osnovnim politikama, kao što su spoljni zahtevi i mogućnosti, razmišljanje, tehnike rešavanja problema, vizija i izjave o misiji, kako bi organizacija opstala i obezbedila razvijeno i efikasno poslovanje i uspeh. Da bi organizacije uspešno poslovale neophodno je da primenjuju neke od datih alata stretegijske analize (SWOT analizu, PEST analizu, MCKINSEY analizu ili BCG matricu) kako bi organizacija nesmetano i uspešno poslovala u uslovima dinamičnog poslovnog okruženja. Teorija strategijskog menadžmenta predlaže da se počne sa razumevanjem, analizom i predviđanjem razvoja spoljne sredine pre donošenja strategijskih varijanti i izbora strategijskih odluka.

Predmet ovog rada ogledao se u prezentaciji ključnih strategijskih analiza od značaja za poslovanje organizacija i donošenje strategijskih odluka od strane menadžera, sa ciljem da se svim zainteresovanim stranama ukaže na važnost poznavanja i primenu datih strategijskih alata kako bi poboljšali svoja poslovanja unutar organizacija, bez obzira na veličinu organizacije i vrstu delatnosti koju ona obavlja.

LITERATURA

1. Abraham, O., Sarbah, A., & Abrokwah, E., (2015). The Applicability of the Learning School Model of Strategy Formulation (Strategy Formulation as an Emergent Process), *Open Journal of Business and Management*, 3(2), 135-154.
2. Alam, P. A. (2017). Measuring Organizational Effectiveness through Performance Management System and Mckinsey's 7 S Model. *Asian Journal of Management*, 8(4), 1280-1286.
3. Ansoff, I. H. (1987). *Corporate Strategy*. London: Penguin Books.
4. Ansoff, I. H., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting Strategic Management* (2nd Ed.). Prentice Hall International (UK) Ltd: Cambridge, Great Britain.
5. Aygün, S., & Sezgin, O. (2021). The Methods And Tools Used By Managers In Their Strategic Decision Making Processes. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 281-293.
6. Bao, G. (2015). What theories are needed for strategic management?. *Business Review International*, 6(4), 433-454.
7. Čavlin, M. S. (2015). Strateška analiza performansi preduzeća iz oblasti trgovine farmaceutskim proizvodima u Republici Srbiji primenom integrisanog sistema pokazatelja. *Megatrend revija*, 12(1), 237-256.
8. Collins, D. J., & Montgomery, C. A. (2005). *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
9. David, F. R. (2013). *Strategic management: Concepts and cases*. Harlow, UK: Pearson.
10. Ergonomicconsulting, <https://ergonomicconsulting.blogspot.com/>, preuzeto 25.10.2021.
11. Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic

- management: a literature review—descriptive. *Journal of Engineering*, 2020.
12. Gardašević, J., Radić, M. (2020). Razumevanje poslovnih procesa sa osvrtom na holističko-sistemske pristup upravljanju promenama. *Pravo-teorija i praksa*, 37(2), 1-16.
 13. Gonan Božac, M. (2008). SWOT analiza i TOWS matrica—sličnosti i razlike. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 21(1), 19-34.
 14. Ho, J. K. K. (2014). Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. *European academic research*, 2(5), 6478-6492.
 15. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Fundamentals of strategy*. Pearson Education.
 16. Kaczmarek, M. J. (2016) SWOT analysis for planned maintenance strategy – a case study, *International Federation of Automatic Control* 49-12, 674–679, Hosting by Elsevier Ltd.
 17. Limor, L. L. (2021). THE 7s MCKINSEY EXCELLENCE MODEL. InterConf.
 18. Mišanková, M., & Kočišová, K. (2014). Strategic implementation as a part of strategic management. *Procedia-Social and Behavioral Science*, 110, 861-870.
 19. Mohajan, H. (2017). An analysis on BCG growth sharing matrix. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 2 (1), 1-6.
 20. Nikolić, M., Mihajlović, L. S. (2020). Strategijska Analiza Poslovanja Preduzeća. *Trendovi u poslovanju*, 1(15), 28-36.
 21. Ommani, A. R. (2011) for strength, weaknesses, opportunities and threats SWOT analysis for farming system businesses management, case of wheat of shadervan district, Shoushtar Township, Iran. *African Journal of Business Management* Vol. 5 (22), 9448-9454.
 22. Osita, I. C., Oneybuchi, I. R., & Justina, N. (2014) Organizations stability and productivity; the role of SWOT analysis an acronym for strength, weaknesses, opportunities and threat, *International Journal of Innovative and Applied Research*, 2 (9), 23- 32.
 23. Papula, J., & Papulova, Z. (2015). *Stratégia a strategický manazment ako nastroje, ktoré umožnuju superenie i spoluzitie Davida s Goliasom*. Bratislava, SK: Wolters Kluwer.
 24. Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of strategic analysis in strategic decision-making. *Procedia Economics and Finance*, 39, 571-579.

25. Pearce, J. A. I., & Robinson, R. B. J. (1996). Strategic Management: Formulation, Implementation and Control. *Long Range Planning*, 29 (6), 908.
26. Peleckis, K. (2015). Strategic management schools and business negotiation strategy of company operations, *Economics and Management*, 7 (2), 112-119.
27. Savanevicien, A., Vaitkevicius, S., & Merkys, G. (2006). Model of Strategic Analysis Tools Typology. *Engineering Economics*, 2 (47), 99-109.
28. Šormaz, G. B., Anđelić, S., Blagojević, M. M. (2019). Određenje savremenog menadžmenta u obrazovanju. *Trendovi u poslovanju*, 1 (13), 37-48.
29. Sternberg, R. J. (2011). *Cognitive psychology* (6th ed.). Belmont, CA : Wadsworth Publishing.
30. Stošić-Mihajlović, L., Mihajlović, M. (2018). Energy as the ecological and economic challenge of sustainable development. *Ekonomski izazovi*, 7 (13), 109-118.
31. Tokgöz, N., Ulukan, İ. C., Erdoğan, B. Z., Demirci, A. E., Baraz, A. B., Tiltay, M. A., Taşçı, D., & Besler, S. (2014). *Stratejik Yönetim-1*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
32. Ülgen, H., & Mirze, K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.
33. Volna, J., & Papula, J. (2013). Analysis of the behavior of Slovak enterprises in the context of low innovation performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 600-608.
34. Vukosav, S. (2016). *Strategijski menadžment ugostiteljsko-turističkih preduzeća*, Novi Sad , Prirodno-matematički fakultet.

PRESENTATION OF THE STRATEGIC ANALYSIS MODEL OF SIGNIFICANCE FOR COMPANY OPERATIONS AND STRATEGIC DECISION MAKING

Gardašević Jovana

Carić Marko

Kovačević Maja

Egić Srđan

Abstract: *The subject of paper is a presentation of the most important models of strategic analysis of importance for business operations and strategic decision-making by managers and executives. Strategic thinking is a necessary approach to today's business management. The knowledge of the external and internal environment is of vital importance for a manager to manage the company and make strategic decisions. The starting point for strategic management is strategic analysis. The goals of the organization are met precisely thanks to strategic management. The paper explains in detail the four models of strategic analysis which are of importance for business operations and strategic decision-making, namely the SWOT analysis, PEST analysis, McKinsey analysis and the BCG matrix. Through a detailed content analysis, we tried to show all stakeholders, especially managers and executives, how important for them it is to know and use selected strategic analyses in business and encourage the aforementioned stakeholders to use them to improve the business situation in an increasingly dynamic business environment. Adaptation to changes in the external and internal environment is possible only if strategic management is implemented. In a dynamic and constantly changing business environment, for successful decision-making, as well as for successful in business, it is necessary to use certain strategic analyses. The aim of this paper is to present the most important*

strategic analyses to all stakeholders, which can improve and enhance their business.

Key words: *strategic management / strategic analysis / business operations / strategic decisions*