



Mašinski fakultet  
Katedra za industrijsko inženjerstvo

Industrijski menadžment  
vežbe

# VIZIJA. MISIJA. CILJEVI. PEST. SWOT





# VIZIJA ORGANIZACIJE

- IZJAVA O VIZIJI je osnovni poslovni dokument koji se bavi onim što organizacija teži da bude.
- Njena svrha je da odredi pogled u budućnost kako bi organizacija stekla posvećenost i ostvarila performanse.
- Kroz viziju se sagledava, na velikoj slici okruženja, pozicija organizacije kroz vremenski horizont u budućnosti.
- Koliko god se od misije zahteva potpuna preciznost, kod vizije se dopušta i „maštanje” menadžmenta, šta bi oni želeli da bude. U prilog tome govori da je izjava o viziji definisana od strane najvišeg rukovodstva organizacije u cilju definisanja budućeg stanja, što može biti i san rukovodstva.
- Budući da je izjava o viziji temeljni dokument kojom se postavljaju ciljevi koji se žele postići u narednom periodu, ona predstavlja smernice organizacije u godinama koje dolaze.
- Da bi vizija mogla da usmerava, motiviše i koordinira promenu transformacionog karaktera, potrebne su strategije, planovi i budžeti.





Naša vizija postavlja okvir za aktivnosti i usmerava svaki aspekt našeg poslovanja. Definiše i pomaže postepenom postizanju održivog, kvalitativnog rasta.

- Ljudi: želimo da naša kompanija sjajno radno mesto koje inspiriše ljude da maksimalno iskoriste svoj potencijal.
- Portfolio proizvoda: želimo da ponudimo brendove visokog kvaliteta pića koja zadovoljavaju želje i potrebe ljudi.
- Partneri: želimo da gradimo trajne vrednosti stalnim razvijanjem, unapređivanjem i održavanjem mreže kupaca i dobavljača.
- Planeta: želimo da budemo odgovorna kompanija koja se bavi izgradnjom i podrškom lokalnih zajednica.
- Profit: želimo da maksimiziramo dugoročni profit naših akcionara, istovremeno postupajući u skladu sa ciljevima na koje smo se obavezali.
- Efikasnost: želimo da budemo visoko efikasna, fleksibilna i brzo rastuća organizacija.





# Hemofarm

STADA GRUPA



Celokupan pristup poslovanju, baziran je na četiri ključne vrednosti koje, ujedno, određuju i naš korporativni identitet.

- ✓ **AGILITY** - fleksibilno i odlučno smo nosioci promena na našem zajedničkom putu i u svom ličnom razvoju.
- ✓ **ENTREPRENEURSHIP** - razvijamo nove ideje i inicijative, čime stvaramo budući rast i vrednost.
- ✓ **INTEGRITET** - otvoreno iskazujemo mišljenje i uzajamno se poštujemo u svemu što radimo.
- ✓ **ONE STADA** - postupamo u najboljem interesu kompanije, a ne samo svoje poslovne jedinice ili funkcije.



## Vizija

Vizija kompanije „DDOR Novi Sad“ je da zadrži vodeću poziciju na tržištu osiguranja, sa realnim tržišnim učešćem na stabilnim osnovama.

Smatramo da ćemo stabilnim poslovanjem održati finansijsku stabilnost kompanije, kao i da ćemo nastaviti sa brzom i korektnom isplatom šteta – što je osnovni preduslov za očuvanje poverenja osiguranika.

Težimo uspostavljanju evropskih standarda poslovanja u osiguranju.

Namera nam je da obezbedimo ravnomernu lokalnu raspoređenost tržišnog učešća i da proširimo poslovanje u regionu, preko Srbije kao regionalnog centra.

Planiramo da aktivno učestvujemo u razvoju životnog osiguranja, da povećavamo obim osiguranja naročito kod fizičkih lica i malih i srednjih preduzeća, da razvijamo nove vrste osiguranja, i da u poslovanje aktivno uvodimo nove tehnologije i najsavremenije informacione sisteme.



**MESSER**   
Gases for Life

## NAŠA VIZIJA

---

Messer predstavlja značajnu grupaciju iz oblasti industrijskih gasova na svojim ključnim tržištima Evrope, Azije, Severne i Južne Amerike.

Messer jeste i biće nezavisno porodično preduzeće.

Mi razmišljamo dugoročno i odlučno delujemo, a sopstvenu vrednost određujemo stabilnošću našeg uspeha.

Zajedno sa našim partnerima i povezanim kompanijama u oblasti tehnologije reparaturnog zavarivanja i sečenja, i sistemima za snabdevanje gasovima stvaramo sinergije i ispunjavamo zahteve kupaca stručno, pouzdano i sa darom za inovacije.

To je ono što nas čini prvim izborom kod naših kupaca i zaposlenih.

# Misija organizacije

- Misija organizacije predstavlja listu težnji uticajnih stejkoldera koji organizaciji služi i/ili koje organizacija opslužuje.
- Obim misije je najviše 1 do 2 strane, a najčešće nekoliko rečenica.
- Kriterijumi koji bi trebalo da budu uključeni u samu formulaciju misije organizacije su: osnovna definicija proizvoda ili usluge, definicija kupaca i tržišta, zatim tehnologija rast i profitabilnost, filozofija preduzeća, odgovornost prema društvu i javni imidž.
- Osnove misije mogu se jednostavno izraziti:
  1. Definisanjem posla. Koji proizvod i usluge i za koja tržišta i kupce će izgraditi uspeh preduzeća.
  2. Strategijom: Kako i koju strategiju primeniti?
  3. Ciljevima: Za koje rezultate?
  4. Merama performansi: Kako su merene i praćene?
  5. Vrednostima: Vrsta preduzeća koja jesmo i kojoj težimo.





## NAŠA MISIJA

---

Kao porodično preduzeće bogate tradicije kojim upravlja vlasnik, fokusirani smo na budućnost, uzimajući u obzir različite uslove na našim postojećim tržištima. Svoje iskustvo i stručnost koristimo za izgradnju pozicija na novim tržištima.

U rasponu od acetilena do ksenona, nudimo svojim kupcima širok spektar tehničkih, medicinskih, specijalnih gasova, kao i gasova za prehrambenu industriju. Naš proizvodni asortiman je upotpunjen izvanrednim uslugama i tehničkom opremom najnovije generacije.

U visoko modernizovanim tehnološkim centrima kojima raspolažemo, u saradnji sa našim kupcima, radimo na razvoju tehnologija primena za upotrebu gasova u gotovo svakoj grani industrije, u proizvodnji hrane, medicini, nauci i istraživačkom radu.

Predanost naših zaposlenih, fleksibilnost i bliskost koju osećamo sa našim kupcima na lokalnom tržištu, čine nas njihovim prioritetnim partnerom.

Kroz preduzetnički duh, dalekosežno razmišljanje i neprekidno unapređivanje naših procesa rada, kreiramo dodatnu vrednost našim kupcima i na taj način osiguravamo dugoročan zajednički uspeh.

Jaka finansijska politika i umerena profita stopa nam garantuju nezavisnost i održiv rast.





## Misija

Kroz širok spektar proizvoda, pružamo našim klijentima osećaj sigurnosti koji se zasniva na dugoročnom poverenju u „DDOR Novi Sad.“ Bitna nam je dobit naših akcionara, dobrobit naših zaposlenih, kao i zajednice u kojoj delujemo.

Naši prioriteti su:

- da osiguranicima obezbedimo punu sigurnost za preuzete rizike, kao i da neprestano razvijamo i osavremenjujemo oblike pokrivača.
- da zaposlenima obezbedimo ekonomsku sigurnost, ali i permanentnu edukaciju i poslovno i lično unapređenje
- da akcionarima obezbedimo sigurnost njihovog kapitala
- da aktivno učestvujemo u unapređenju lokalne sredine, kroz ulaganje u zajednicu i unapređenje sopstvene brige o okruženju.



**Hemofarm**  
STADA GRUPA



Još od 1960. želimo vam svako dobro, jer znamo da je dobro zdravlje najveće bogatstvo.

Uspeh u poslovanju težimo da ostvarimo kroz tri strateška pravca – rast, inovativni pristup i organizacionu izvrsnost. Rast baziramo na kontinuiranom plasiranju savremenih i dostupnih farmaceutskih proizvoda, kao i na osvajanju novih, perspektivnih tržišta. Inovativnim pristupom, unapređujemo i razvijamo kompaniju u novim pravcima. Uz sinergiju sa osnovnom delatnošću, cilj nam je da se na najbolji mogući način pobrinemo o zdravlju nacije. Organizacionu izvrsnost naše kompanije čini set alata i tehnika za bolju efikasnost i efektivnost kompanije, poput racionalizacije i smanjenja troškova, savremenih HR metoda i kontinuiranog unapređenja proizvodnih procesa.

Tehnologije, procesi i brojke, iako veoma značajni za poslovanje, nisu nam jedini fokus. **Hemofarm je kompanija koja svakoga dana ulazi u domove ljudi – zato nam je veoma važno vaše poverenje.**





# Coca-Cola

## **Osveži svet. Napravi razliku.**

Naša misija nam neprestano pokazuje u kom pravcu idemo. Opisuje svrhu naše kompanije i referentnu tačku za naše akcije i odluke.

- Želimo da osvežimo svet.
- Želimo da inspirišemo i donesemo radost.
- Želimo da se istaknemo izgradnjom trajnih vrednosti.

# SMART ciljevi

*Specific*

Dobri ciljevi izražavaju tačno ono što se želi ostvariti.

*Measurable*

Postojanje određenosti pomaže da ciljevi budu merljivi.

*Action-Oriented*

Kada se postavljaju ciljevi, treba koristiti iskaze koji imaju glagole akcije i koji čine rečenice.

*Realistic*

Dobri ciljevi moraju biti dostižni i predstavljati izazov.

*Time-Limited*

Treba odrediti vreme u kojem će ciljevi biti ostvareni.



#### **Primeri loše definisanih ciljeva:**

1. Povećati proizvodnju
2. Povećati udeo na tržištu
3. Smanjiti zagađenje

#### **Primeri dobro definisanih ciljeva:**

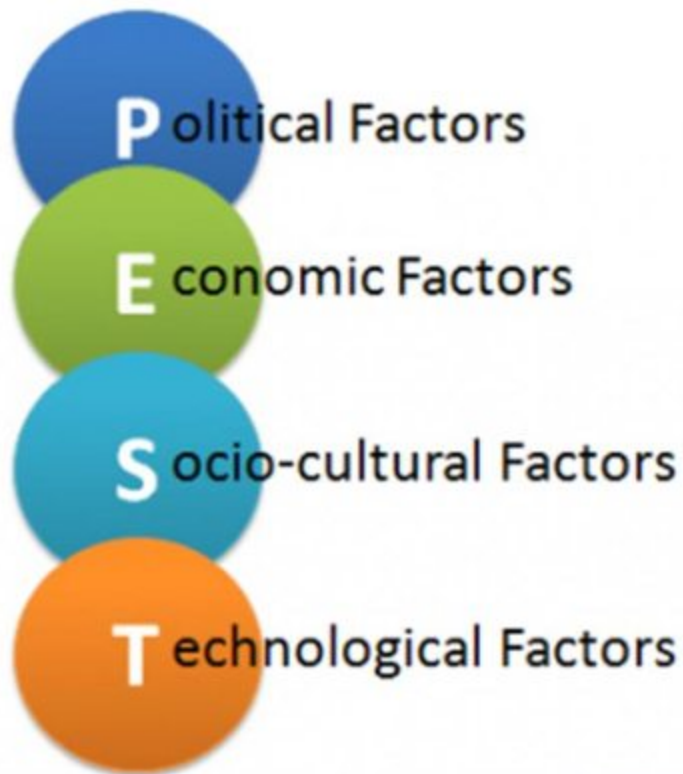
1. Povećati obim proizvodnje u 2021. godini za 6,3% u odnosu na 2020.
2. U periodu od 5 godina dostići udeo na domaćem tržištu od 120% u odnosu na 2020.
3. U 2021. godini smanjiti emisiju štetnih gasova za 10% u odnosu na 2020.



# PEST analiza

Daje okvir za sagledavanje situacije, a može da se koristi i za kreiranje mogućih strategija.

PEST analiza se koristi za: poslovno i strateško planiranje, marketing planiranje, razvoj proizvoda i istraživanja. Ona se bavi proučavanjem okruženja kroz analizu političkih, ekonomskih, socio-kulturoloških i tehnoloških faktora.





Coca Cola is a famous soft drink producer. It offers different products to its large number of customers worldwide. It uses the finest technology in production.

Its products meet customers' expectation it is a renowned soft drink production company in the world.

# PEST ANALYSIS

P

## POLITICAL FACTOR

- Coca Cola products are at the mercy of the FDA. They must meet regulations, given by the government, to put products on store shelves.
- Changes in established laws may prevent Coca Cola from distributing drinks. Accounting, taxes, internal marketings, and changes in labor laws can affect Coca Cola in this way.

E

## ECONOMIC FACTOR

- Coca Cola products are distributed to hundreds of countries with different customs, cultures, tastes, and desires. Coca Cola has changed and updated how it handles its products by creating new flavors to accommodate these customers.

S

## SOCIAL FACTOR

- Coca Cola distributes the majority of its products in cultured countries. And they meet the demands of these customers. In Japan, they created 30 alternative flavors to appeal to Japanese consumers. In China, they are making similar efforts.

T

## TECHNOLOGICAL FACTOR

- Coca Cola has factories in Britain with top of the name machinery to ensure fast delivery times and quality product development.
- Coca Cola has used social media technology to connect with audiences. When they launched their name campaign, customers lined up to take photos of bottles with their name on it. These photos trended on social media sites like Facebook, providing social proof and encouraging Coca Cola sales.





## McDonalds



### Politics

The political relationship between two countries can impact the business of the companies that serve on multiple continents..

### Economy

After the 2008 recession, the business of McDonald's received a blow during the pandemic. Like most other businesses, the fast food chain had to slow down due to the lack of customers visiting the stores due to the lockdown.

### Social

The number of health-conscious people is increasing. Therefore, there is a tendency to avoid sugary and oily foods.

### Legal

The governments of operating countries have different taxation and tariffs, which the company must take care of to sustain in the market. They should follow the trade laws to avoid legal consequences.

### Environment

Some McDonald's outfits still use plastic straws, cups, and wrappers for packaging.

### Technology

McDonald's already has a strong brand image. However, they use multiple social media platforms to garner the attention of their customers.





### Political Factor

- Apple operates in China
- Political rift between US and china may affect its operations.
- Opweating in any other country may be expensive

### Economic Factor

- Manufacturing cost will increase if China increases laboe costs
- Decline in the middle-class income may decrease Apple's market

### Social Factor

- Need to taste succes in the areas like Africa
- In the US, black people are also against it as it expensive

### Tech. Factors

- Increasing use of smartphones and tablets may decrease the demand of Apple products
- Apple device may seem less secure

### Legal Factor

- Apple may start automobile manufacturing. It may increase insurance, regulatory costs and legal proceedings for Apple.

### Environ Factor

- Disposal of nonworking electronic devices is the biggest enviromental issue Apple has
- Disposal of the lithium batteries costs high



### PESTLE ANALYSIS OF APPLE



## ZARA PESTLE ANALYSIS



### POLITICAL

- The European Union's free-trade policies favor Zara's business. Zara is a Spanish brand, and this agreement has allowed them to get the supply of raw materials and export their products worldwide smoothly.
- Recently expanding its business in multiple countries, it needs to consider the government policies of those regions. For example, for Zara, doing business in China and India can be difficult due to red tapism.

### ECONOMIC

- As Spain is a country that has a high unemployment rate, Zara can get cheap labor for its production processes. The low labor cost and raw materials have helped Zara in business expansion.
- Zara is one of the brands that sell trendy clothes at a competitive price, which brings in more customers. They have already established a loyal customer base, and their strong brand image is helping them to get new customers.

### SOCIAL

- The brand is well aware of the communities they serve, which results in its affordable price range and high demand. The connection that Zara has with its customers favors their business.
- In recent years, the popularity of online shopping has been going up. Zara is putting effort into offering a seamless online shopping experience.

### TECHNOLOGICAL

- They have a well-designed website that can help create a robust online presence to grab the attention of potential customers. They can target the communities for online marketing, eventually increasing their sales.
- Using advanced technology and worldwide reach, Zara does thorough market research to learn the demand of their customers. It gives them ideas about the sectors they need to improve.

### LEGAL

- The trade and labor laws can impact the company's supply chain and production. Zara enjoys a smooth supply of raw materials and exports because of the EU Free trade policies. Similarly, the laws of the countries where the company operates can impact the business.
- The brand caters to offering clothes of the latest trend for their customers, and this is when they may get penalized due to copyright issues and trademarks. There can be accusations of stealing designs or concepts on them.

### ENVIRONMENTAL

- Zara comes under the parent company Inditex. They have already decided to take up several sustainable goals. Practices like having an energy-efficient store and increasing the use of recyclable items for packaging can be considered environment-friendly approaches.
- The brand is a fast-fashion store. Hence, there are chances for a lot of wastage. Zara is aiming to streamline the manufacturing process to reduce wastage.





## Kvantitativna PEST analiza

- Kako bi se kvantifikovala PEST analiza, ocenjujemo sve faktore pojedinačno i to u dve kategorije:
  - Snaga delovanja (od -5 do 5)
  - Značaj za preduzeće (od 1 do 5)
- Ocenu svakog faktora predstavlja proizvod snage delovanja i značaja za preduzeće.
- Nakon toga potrebno je izračunati ocenu svake grupe faktora i tada se dobija koja od grupa je najznačajnija. Ova ocena predstavlja sumu svih pojedinačnih faktora.
- Na kraju sabiramo ocene svih grupa faktora i dobijamo konačnu ocenu PEST analize.



Faktor	Snaga delovanja (-5 do 5)	Značaj za preduzeće (1 do 5)	Ukupna ocena
<b>Političko-pravna dimenzija</b>			
Povećanje poreza	-3	3	-9
Novi propisi ekološke zaštite	-1	2	-2
Subvencije vlade	3	4	12
Ukupna ocena	-1	9	1
<b>Ekonomska dimenzija</b>			
Jačanje konkurencije	-3	5	-15
Pad kamatne stope	4	3	12
Porast dohotka stanovnika	2	2	4
Ukupna ocena	3	10	1
<b>Socio-kulturna dimenzija</b>			
Porast broja stanovnika	4	2	8
Novi trendovi među mladima	-2	4	-8
Porast stepena obrazovanja	2	2	4
Ukupna ocena	4	8	4
<b>Tehničko-tehnološka dimenzija</b>			
Nova otkrića	3	4	12
Nove ICT tehnologije	4	4	16
Šteta kompjuterskih virusa	-2	3	-6
Ukupna ocena	5	11	22
Ukupna ocena za okruženje	11	38	28

10<sup>35</sup> 3<sup>5</sup> 12 64 4

# Kvantitativni primer PEST analize

8 19

# SWOT analiza

SWOT analiza je alat za razumevanje i donošenje odluka u najrazličitijim situacijama u radu kompanije ili organizacije. SWOT analiza se zasniva na pretpostavci da će organizacija postići najveći strateški uspeh maksimiziranjem sopstvenih snaga i prilika u okolini uz istovremeno minimiziranje pretnji i slabosti, odnosno najboljom upotrebom unutrašnjih snaga u korišćenju mogućnosti iz okoline.

Šta znači SWOT?

Strengths – snage

Weaknesses – slabosti

Opportunities – mogućnosti (šanse, prilike)

Threats – pretnje (opasnosti)



#### SNAGE – S

- kvalitetni proizvodi/usluge
- visoka kompetentnost zaposlenih
- odličan menadžment
- odlična tehnologija
- dobra organizacija i upravljanje
- dobra organizaciona kultura
- visoka efikasnost
- niski troškovi poslovanja
- poznavanje prilika na tržištu

#### SLABOSTI – W

- niska efikasnost
- loš kvalitet proizvoda/usluga
- višak zaposlenih
- loša radna klima i niska motivacija
- niska obrazovanost
- slab menadžment
- nerazvijen marketing
- zapostavljena inovativnost i R&D
- neprilagođavanje tržištu

#### PRILIKE – O

- porast tražnje
- nove mogućnosti zvoza
- stimulative mere ekonomske politike
- nove tehnološke mogućnosti
- pojave novih segmenata kupaca
- diferencijacija proizvodnog programa
- lobiranje
- povoljna investiciona klima
- slabljenje konkurencije
- državni podsticaji

#### PRETNJE – T

- pad tražnje
- agresivni nastup konkurencije
- superiorna tehnologija kod konkurenata
- pojava supstituta
- recesija, inflacija i drugi problemi
- nepovoljni zakoni i privredni propisi
- povećanje poreza, carina i doprinosa
- nedostatak kvalitetne radne snage
- nepovoljne promene u zahtevima kupaca





## STRENGTHS

- Dominant Brand Value
- Strong Investments and Acquisitions
- Remarkable Logistics and Operations
- Diverse Product Portfolio

## WEAKNESSES

- Environmental Waste Production
- Health Issues and Regulations

## OPPORTUNITIES

- Include Health Beverages Or Alternatives
- Minimize Plastic Waste Production
- Expand Business In Other Beverages

## THREATS

- Stiff Competition From Competitors
- Country-Wise Government Regulations





### strengths

The largest fast food market share in the world with over 36,000 outlets in 119 countries.

Makes over \$27 billion a year (more than the combined revenue of Burger King and Wendy's)

Locally adapted food menus to match diverse cultures beyond US and Europe.

Partnerships with the best brands: Coca Cola, Dannon Yogurt, Heinz ketchup and others.



### weaknesses

Negative publicity; heavily criticized for offering unhealthy food to its customers

Unhealthy food menu; the menu is largely formed of unhealthy meals and drinks.

Most low-level Mac employees are under paid and are seen as low skilled



### opportunities

Introduce healthier food choices to supply the increasing demand for healthier food.

Remodel all the restaurants and adopt the best practices.

Change customer habits and find new customer groups.

Use mobile technology to be trendier (mobile purchase, coupons and dedicated app)



### threats

Saturated fast food markets in developed economies.

Trend towards healthy eating and the increasing rejection of fast food.

Emergence of local fast food restaurant chains representing local tastes.

Expensive lawsuits against McDonald's.





# Kvantitativni SWOT

STRENGTHS SCORE		WEAKNESSES SCORE	
adequate supply chain	7.500000	not enough financial resources for expanding	9.000000
availability of required raw material	7.000000	insufficient funds for development and expansion	9.000000
Bigger foreign direct investments are in need for smaller local subcontractors	6.750000	Outdated facilities	9.000000
Flexibility and ability to adjust to the market requirements	6.666667	High administrative requirements to SMEs	7.500000
Steady growth of SME sector	6.000000	Shortage of capital and limited access to financial resources	7.000000
Skilled and well trained workforce	6.000000	Lack of human resources	5.750000
Availability of qualified workforce relatively cheaper than EU average	5.666667	Inadequate research and development	5.666667
Growing cooperation with foreign partners	5.500000	Financial instability	5.500000
Manufacturing efficiency	5.250000	Lack of interest among the young people in vocational training and general demographic trends	5.250000
Increasing investment in technologies and IT solutions	5.250000	Dependence on foreign companies affiliated with pressure on costs	5.000000
Strong financial reserves	5.000000	High taxation charges of SMEs	5.000000
Good market share for our products	4.000000	Weak purchasing power in the country/region	4.666667
Well-known brand	3.500000	Non-functional capital market	4.500000
Improvement of legislative acts concerning SMEs	3.000000	Lack of skilled personnel due to emigration out of region	4.500000
Satisfying demand	3.000000	Local market	4.166667
High product quality	2.000000	Weak management structures	4.000000
Continuation of restructuring of industrial sector in our country	2.000000	Highly competitive markets	3.000000
Great reputation on our market	1.000000	Obsolete technologies	2.000000
		Intricate, confusing and often changing legislation	2.000000

OPPORTUNITIES SCORE		THREATS SCORE	
new industrial zone developing in the city	9.000000	Increasing costs of production	10.000000
External support (state subsidies, foreign investments)	9.000000	Shortage of resources	9.000000
The end of Covid pandemic	8.000000	Forecast recession that is just beginning	8.000000
Growing demand for healthy products	7.000000	Adverse natural conditions	7.000000
Public aid, the EU programmes and funds for SMEs	7.000000	Continuing changes of related legislation	6.833333
Increasing purchasing power (due to higher wages) in the country/region	7.000000	Sustainability based on cheap domestic labour	6.000000
Export	6.000000	brain drain in the region	6.000000
Increasing sectoral shift from production to services	5.625000	Weak enforceability of law	5.750000
E-government and e-services developed for easy registration and administration in SME sector	5.500000	Global competition (cheaper products arriving from China)	5.666667
Introduction of entrepreneurial curriculum in the main educational system	5.250000	New competitors arriving	5.250000
Increasing selling market-entry and easy access to European markets	5.000000	Fast changing of the customers needs	5.000000
New emerging opportunities in renewable energy, green technologies, recycling and "green jobs" in general	5.000000	Increasing competition	5.000000
Weak market rivals	5.000000	Shift in patterns of production and consumption	5.000000
SMEs support through network	4.833333	Substitute products from our competitors	5.000000
National subsidies	4.000000	Introduction of new regulations	4.500000
Strong economy in our region	4.000000	Non-legal competition	3.500000
Automation and Industry 4.0 (addressing the problem of qualified labour shortage)	4.000000	Shortage of available workforce and structural problems of lacking skills and capacities	3.000000
Possible new markets	3.166667	Local competition is getting higher	2.666667
Growth of existing market share	3.000000		
Emerging technologies	2.000000		



Primer Online alata za SWOT analizu – link iz SWOT analysis V4 softvera:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScN1rNK\\_F89\\_E60x6uPCX2EVKG5MytARXHRePcZUzVoyQhPDA/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScN1rNK_F89_E60x6uPCX2EVKG5MytARXHRePcZUzVoyQhPDA/viewform)

## **Zadatak za studente:**

***Studenti, u okviru istih grupa – formiranih na prethodnim zadacima, nakon primera koji su urađeni na vežbama, razmišljaju o misiji, viziji i ciljevima poslovnog poduhvata/poslovne ideje koju su analizirali u okviru Business Model Canvas-a***

***Potom, sprovode kvantitativnu PEST analizu za navedenu poslovnu ideju, na osnovu instrukcija dobijenih na vežbama.***

***Nakon toga, studenti sprovode SWOT/kvantitativnu SWOT analizu svoje poslovne ideje, na osnovu instrukcija dobijenih na vežbama.***

# Informacije

Website: <http://ie.mas.bg.ac.rs/>

Saradnik: Ermina Ćosović

Kabinet: 406

Email: [cosovicermmina2309@gmail.com](mailto:cosovicermmina2309@gmail.com)

