



T.E.I. Thessaloniki  
Greece



Department of Tourism  
Management

UDC 65.012.4  
Subject review  
Received: 16.02.2006

## REALIZIRANJE STRATEGIJE POSLOVNOG SUSTAVA PO PROJEKTNOM PRISTUPU

Ante Bistričić  
Kvarner Bank, Croatia<sup>1</sup>

**Sažetak:** Strateški menadžment razvio se je s izrazitim težištem na oblikovanju strategija poslovnih sustava. Danas više nitko ne dvoumi, da je strateški menadžment nužni sastavni dio svakog uspješnog poslovnog sustava. Bez sistematičnog analiziranja, praćenja i predviđanja poslovnog okruženja, svako usmjeravanje poslovanja poslovnog sustava vrlo je rizično započeti. Kao cilj u poslovnim sustavima bio je izrada strategija, a ne ostvarivanje u strategijama postavljenih ciljeva što je potrebno mijenjati.

Potrebno je oblikovati strategiju i zatim pripremiti pokretanje (start) te izvođenje projekata rasta i razvoja. Dakle, potrebno je povezivanje strateškog menadžmenta s projektnim menadžmentom u jedinstven i stalno aktivan proces.

Brza pretvorba strategija u projekte postiže se mjerama oblikovanja strategija na projektni način, i s pravovremenim uključivanjem projektnog menadžmenta u taj proces uz određenu potporu različitih stručnjaka. Projektni menadžment treba uključiti u proces već kod oblikovanja strategije, tako da se čim prije započne priprema pokretanja projekata radi bržeg ostvarivanja postavljenih strateških ciljeva.

*Cljučne riječi:* strategija, strateški menadžment, oblikovanje strategije, projekt, projektni menadžment.

**Abstract:** FORMING OF BUSINESS SYSTEM STRATEGY ACCORDING TO PROJECT APPROACH. Strategic management development was based upon the forming of a business system strategy. Nowadays, strategic management is undisputed as a fundamental part of a successful business system. Without a systematic analysis, monitoring and prognosis of a business surrounding, it is highly risky to initiate any kind of management of business system activities. The purpose of business systems was the creation of strategies and not the realisation of the objectives set by the strategies themselves, and this is something that needed to be changed.

First of all, a strategy is to be designed and then preparations for the launching (start) of the project followed by the realisation of project growth and development are to take place. In this way strategic management is linked to project management within a unique and continuously active process.

The quick transformation of strategies into projects is reached with instruments such as project strategy forming measures and timely introduction of project management in the process together with the support of various experts. Project management is to be introduced in the process during the phase of strategy forming in order to initiate preparations for project launching as soon as possible, thus achieving quick realisation of strategic objectives.

*Key words:* strategy, strategic management, forming of strategy, project, project management.

<sup>1</sup> Ante Bistričić, Ph.D., Assistant Professor, Kvarner Bank, Rijeka, Croatia.

## UVOD

Postavljeni strateški ciljevi u poslovnim sustavima u velikoj mjeri se postižu uz dosta poteškoća. Svrha ovog rada je prikazati opredjeljenje i proces strateškog menadžmenta u poslovnim sustavima. Cilj ovog rada je ukazati kako se projektnim pristupom u velikoj mjeri mogu postići strategijama postavljeni ciljevi u poslovnim sustavima

## 1. OPREDJELJENJE I RAZVOJ STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Danas više nitko ne dvoumi, da je strateški menadžment nužni sastavni dio svakog uspješnog poslovnog sustava. Bez sistematičnog analiziranja, praćenja i predviđanja poslovnog okruženja, svako usmjeravanje poslovanja poslovnog sustava vrlo je rizično započeti.

Strateški menadžment nastao je kao posljedica činjenice da se u drugoj polovini 20. stoljeća sve veći utjecaj eksterne okoline u procesu donošenja dugoročnih odluka nije mogao ignorirati već se morao izrazito respektirati. Naime, okolina u kojoj je tada poduzeće egzistiralo postajala je sve više dinamična, kompleksna, heterogena i neizvjesna tako da je njezin utjecaj za opstanak poduzeća imao krucijalno značenje. Orijentacija menadžmenta isključivo na interne aktivnosti nije mogla biti primjerena takvim okolnostima. Stoga je on morao svoju aktivnost usmjeriti i na utjecaj iz eksterne okoline (opće i poslovne), i to u smislu njihove anticipacije, nadzora, ocjenjivanja i uključivanja u proces strateškog odlučivanja. U tom kontekstu vrhovni (top) menadžment morao je provoditi procese koji će osigurati optimalna rješenja s aspekta eksterne i interne okoline. Taj je zahtjev postao aktualan osobito nakon drugog svjetskog rata kad je okolina postala dramatično sofisticirana. Velika su poduzeća postala potpuno svjesna potrebe za novim pristupom koji je poslije nazvan strateškim menadžmentom (Buble, 2005, str. 1.)

U okviru strateškog planiranja kao prethodnice strateškog menadžmenta razvile su se metode i tehnike, koje su olakšale praćenje i analiziranje trendova u okolini. Međutim nijedna od tih metoda i tehnika nije omogućavala učinkovitu i uspješnu implementaciju oblikovane strategije poslovnog sustava. Strateški menadžment razvio se je iz potrebe po oblikovanju učinkovitoga sustava ostvarivanja strategije poslovnog sustava. Dakle strateški menadžment je nadgradnja strateškog planiranja u smjeru izvedbene i kontrolne faze.

Strateški menadžment je sistematičan pristup, koji je jedan od glavnih i uvijek sve značajniji zadatak glavnog menadžmenta a obuhvaća oblikovanje i povezivanje poduzeća sa okolinom na temelju dugoročnog uspjeha i očuvanja od iznenađenja (Ansoff i McDonnell, 1990, str.15.).

Autora Certo i Peters definiraju strateški menadžment kao kontinuiran, interaktivan proces prilagođavanja poduzeća okolini (Certo i Peters, 1991, str.5.).

Također američki autor Kreitner o strateškom menadžmentu navodi: strateški menadžment je ponavljajući proces omogućavanja konkurentne prednosti poduzeća u okolini, koja se stalno mijenja (Kreitner, 1989, str.187.).

Buble opredjeljuje strateški menadžment kao znanstvenu disciplinu koji podrazumijeva set organiziranog znanja koji se odnosi na analizu okoline, postavljanje

organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju organizacijske strategije te provedbu strateške kontrole i evaluacije (Buble, 2005, str.1.).

## 2. PROCES STRATEŠKOG MENEDŽMENTA

Realizacija strateškog menadžmenta u praksi se odvija putem procesa strateškog menadžmenta. Proces strateškog menadžmenta sastavljen je iz većeg broja među sobom logično povezanih dijelova procesa, faza i aktivnosti. Po sadržaju proces strateškog menadžmenta predstavlja oblikovanje razvojnog usmjerenja poslovnog sustava (od vizije, misije, do globalne, poslovne i funkcijske strategije) te upotrebe funkcija menadžmenta za realizaciju postavljenog razvoja.

U stručnoj literaturi nema jedinstvene definicije procesa strateškog menadžmenta. U većini primjera proces strateškog menadžmenta prikazan je u obliku modela, koji se sastoji od niza logično povezanih dijelova procesa, faza i aktivnosti. Po sadržaju je proces strateškog menadžmenta niz poslovnih odluka temeljenih na informacijama i vlastitom znanju, koji udružuje pogled na proteklo, sadašnje i buduće poslovanje poslovnog sustava povezanog sa procesima u okruženju.

Tako Stahl i Grigsby definiraju proces strateškog menadžmenta kao udruživanje svih značajnih poslovnih odluka. Proces se sastoji od tri koraka i to:

1. Oblikovanje strategije, koji udružuje zbir odluka za postavljanje misije, ciljeva, strategije i politike,
2. Implementacija strategije, koji obuhvaća odluke povezane sa postavljanjem strategije. Navedene odluke su povezane sa motivacijskim procesima, strukturama, sustavima, radnim skupinama, politikom i organizacijskom kulturom poduzeća za potporu izabranoj strategiji,
3. Evaluacija i kontrola predstavlja aktivnosti i odluke, koje usmjeravaju proces (Stahl i Grigsby, 1992. str.6.).

Slično također Byars dijeli proces strateškog menadžmenta na pojedine faze. Načelno lako dijelimo strateški menadžment na dvije faze:

1. Oblikovanje strategije - koje je povezano sa odlukama za: definiranje misije poduzeća, opredjeljenje dugoročnih ciljeva za postizanje misije i izbor strategije,
2. Implementacija strategije – povezana je sa usklađenjem organizacijske strukture, sustava i procesa s izbranom strategijom, oblikovanjem budžeta, izradom funkcijskih strategija i motivacijskih sustava za učinkovito izvođenje izabranog strateškog usmjerenja i nadzora nad uspješnom i učinkovitim postizanju postavljenih ciljeva ( Byars, 1992. str. 5.).

Certo i Peter opredjeljuju proces strateškog menadžmenta kao seriju koraka. Osnovni koraci uključuju: analizu okruženja, opredjeljenje poslovnog usmjerenja, oblikovanje strategije poduzeća, implementaciju strategije i stratešku kontrolu (Certo i Peter, 1991, str. 13.).

Zajedničke karakteristike:

- proces strateškog menadžmenta je kontinuiran proces, koji mora biti sastavni dio svakodnevnih aktivnosti vodstava poslovnih sustava,
- pojedine faze sastavljaju ciklično ponavljajuće zadatke, koje se odvijaju paralelno, te se međusobno isprepleću,
- promjene rezultata jedne faze utječe na rezultate druge faze. To znači, da postoji određena povezanost pojedinih faza,
- međusobna povezanost pojedinih faza zahtijeva neprestano povratno pregledavanje tijeka cijeloga procesa,
- proces strateškog menadžmenta opredijeljen je kao dinamičan sustav, što znači, da se mijenja.

### **3. FAZE STRATEŠKOG MENADŽMENTA**

Proces strateškog menadžmenta sastoji se od sljedećih faza (Kovač, 1995, str.137-141):

#### **3.1. Analize i predviđanja okoline poslovnog sustava**

Značaj analize i predviđanja okruženja poslovnog sustava je oblikovati cjelovitu sliku budućih trendova (kako na makro tako na mikro razini), koji su značajni za sadašnje poslovanje i budući razvoj poslovnog sustava. Promjene u okruženju su veoma brze i više puta presudno djeluju na poslovanje poslovnog sustava. Pravovremeno spoznaja, pravilna interpretacija i predviđanje budućih pravaca razvoja, predstavlja značajan faktor uspješnosti poslovnog sustava.

#### **3.2. Analize poslovnog sustava**

Rezultate analiza i predviđanja okruženja u punoj mjeri možemo iskoristiti tek tada, ako ih usporedimo s rezultatima analize poslovnog sustava. Odvojeno promatramo analizu poslovanja u širem od analize poslovanja poslovnog sustava u užem smislu. Analiza poslovnog sustava u širem smislu (uključuje analizu poslovanja u užem smislu) povezana je u prvom redu s potrebama strateškog planiranja i strateškog menadžmenta te naglašava usporedbu između proteklih i sadašnjih rezultata poslovanja i trendova u poslovnom okruženju. Prilikom toga konstatiramo, uzimajući u obzir postojeće resursa i postignute rezultate u poslovanja, naše prednosti i slabosti te na toj osnovi oblikujemo prijedloge za poduzimanje mjera tj. budućih aktivnosti. U analizi je uspostavljena međusobna usporedba između rezultata proteklog i sadašnjeg poslovanja te rezultata analize i predviđanja okruženja. Metode, koje su se razvile za analizu poslovnog sustava za potrebe strateškog menadžmenta, temelje na izradi takozvanog profila poslovnog sustava. Profil poslovnog sustava obuhvaća slikoviti prikaz prednosti i slabosti poslovnog sustava te utjecaj pojedinih strateških faktora na poslovnu uspješnost poslovnog sustava. Analizu poslovnog sustava u užem smislu razumijemo kao prikupljanje i obradu podataka o proteklom i tekućem poslovanju s namjenom izvođenja kontrole ali informacijske funkcije.

### **3.3. Određivanje temeljnog usmjerenja poslovnog sustava (vizije, misije, ciljeva)**

Vizija predstavlja grubu sliku poslovnog sustava u budućnosti sa velikim motivacijskim nabojem. Predstavlja kreativnu pretvorbu poznavanja budućih promjena u okruženju i vlastitih sposobnosti za postizanje postavljenih pravaca razvoja. Predstavljati mora izazov za zaposlene te se usmjeriti na određen cilj u vremenu, gdje vremenski horizont zaposlenih ne smije biti predaleko.

Misija pa predstavlja opis naše neposredne budućnosti s jasno navedenim područjima djelovanja, kupcima, načinima proizvodnje, osnovnim vrijednostima te odnosom poslovnog sustava do okruženja. Značaj misije je u prvom redu daljnja operacionalizacija vizije poslovnog sustava, postavljanje osnovnih ishodišta za oblikovanje ciljeva poslovanja te okvira zajedničkih vrijednosti i normi za djelovanje zaposlenih i menadžmenta.

S vizijom i misijom poslovnog sustava opredijeljeni su okviri i područja djelovanja poslovnog sustava. Slijedeći korak u procesu oblikovanja osnovnog usmjerenja poslovnog sustava predstavlja određivanje strateških ciljeva poslovnog sustava. Strateški ciljevi poslovanja poslovnog sustava predstavljaju konkretizaciju postavljene vizije i misije poslovnog sustava. Ciljeve poslovanja poslovnog sustava općenito definiramo kao točno određene željene rezultate poslovanja, koje poduzeće želi postići u određenom vremenu. Strateški ciljevi predstavljaju brojčano izraženo razvojno usmjerenje poslovnog sustava i udružuje naše razvojne želje sa stvarnim mogućnostima.

### **3.4. Oblikovanje strategije poslovnog sustava**

Oblikovanje strategije poslovnog sustava je vrlo zahtjevni i kreativni rad. Zahtijeva skupljanje spoznaja iz faza određivanja usmjerenja poslovnog sustava i rezultata analiza, predviđanja okruženja te analize poslovnog sustava u jedinstvenu cjelinu. Strategija je u prvom redu pripomoć za opredjeljenje veza između razvoja poslovnog sustava i okruženja, u kojem poslovni sustav posluje. Pomoću strategije pokušavamo obuhvatiti kompleksnu problematiku međusobnih veza između budućeg razvoja poslovnog sustava i promjena u okruženju. Strategija je dugoročan program, odnosno definirana smjer postizavanja dugoročnih ciljeva poslovnog sustava, pri čemu treba uzimati u obzir međusobnu povezanost poslovnog sustava i okruženja.

Razlikujemo oblikovanje glavne, poslovnih i funkcijskih strategija. Glavna strategija obuhvaća smjer odnosno put za postizavanje temeljnog razvojnog usmjerenja poslovnog sustava. Kod njenog oblikovanja su središnja pitanja, kao primjerice upotreba i alokacija resursa poslovnog sustava, područje djelovanja poslovnog sustava organizacijska kultura, vrijednosti poslovnog sustava itd. Poslovne strategije imaju težište na realizaciji smjernica glavne strategije u okviru proizvodnog programa. Na nivou poslovne strategije, središte aktivnosti je usmjereno na postizavanju konkurentске prednosti proizvoda ili usluga. Značaj funkcijske strategije je poduprijeti izvedbu glavne i poslovne strategije s pomoću rada i razvoja funkcijskih područja u poslovnom sustavu.

Za oblikovanje glavne i poslovnih strategija postoje razne metode i pristupi, kao npr. SWOT metoda, portfolio metoda, analiza životnog vijeka s pomoću logističke krivulje itd.

### **3.5. Ostvarivanje strategije poslovnog sustava (oblikovanje organizacijske strukture i procesa, oblikovanje organizacijske kulture, praćenje oblikovanja i ostvarivanja strategije)**

Ostvarivanje strategije poslovnog sustava je kompleksan proces, sastavljen iz više međusobno povezanih pojedinačnih procesa, koji se odvijaju na različitim nivoima i područjima. U sklopu oblikovanja uvjeta za uspješnu izvedbu strategije nedvojbeno spada oblikovanje organizacijske strukture i procesa, organizacijske kulture i kontrole oblikovanja te ostvarivanja strategije poslovnog sustava.

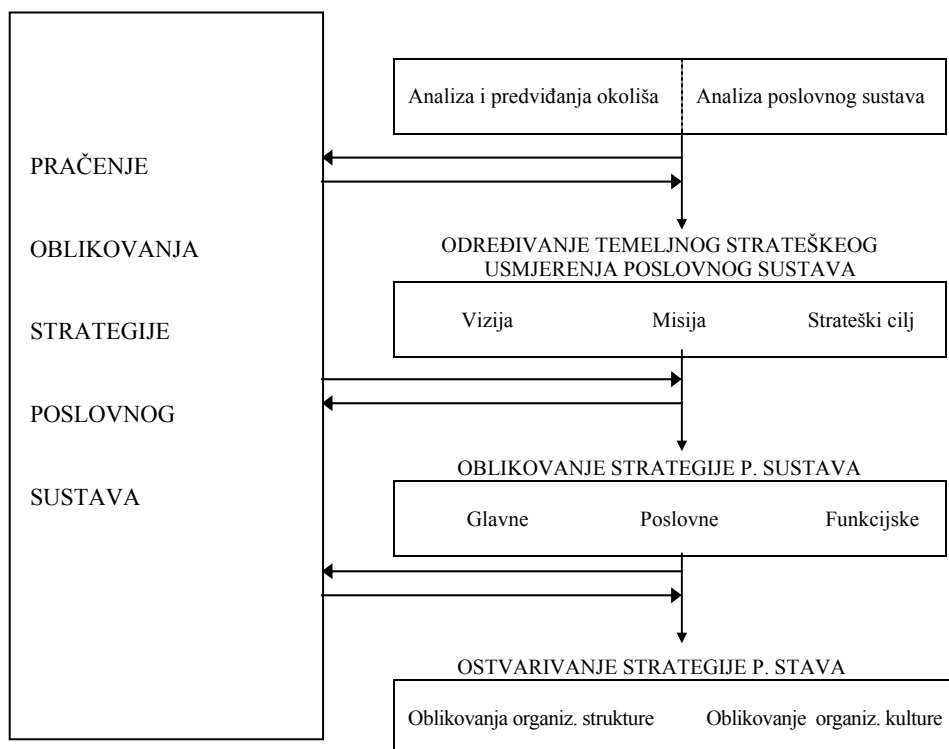
Oblikovanje organizacijske strukture i procesa, koji odgovaraju strategiji poslovnog sustava, je značajna faza u procesu strateškog menadžmenta. Svaka promjena strategije poslovnog sustava zahtijeva usklađenje postojeće strukture i procesa s novim zahtjevima. Tu se misli na organizacijsku strukturu unutar organizacijske sheme poslovnog sustava, s kojom odredimo razgraničenje pojedinih područja, njihovo ponovno povezivanja i oblikovanja odnosa između njih. Strategija i organizacijska struktura poslovnog sustava međusobno su interaktivno povezane.

Osim organizacijske strukture i procesa, za uspješno ostvarivanje strategije poslovnog sustava značajna je također usklađenost između strategije i organizacijske kulture poslovnog sustava. Organizacijsku kulturu možemo opredijeliti kao cjeloviti sustav normi, vrijednosti, uvjerenja, simbola, koji određuju način ponašanja i reagiranja na probleme svih zaposlenih i s time oblikuju javni oblik nekog poslovnog sustava.

Ostvarivanje strategije teče preko operativnog rada i zaposleni se sami odlučuju, dali će prilikom rješavanja svakodnevnih problema uzimati u obzir strateška usmjerenja ili ne. Kod toga je značajno, da svaka strategija zahtijeva određen način strateškog ponašanja i reagiranja. To je područje organizacijske kulture. Zato je tako važno, da preko svjesnog oblikovanja organizacijske kulture pokušamo unijet strateško ponašanje u svakodnevni rad.

Kontrola procesa strateškog menadžmenta obuhvaća, kontrolu ostvarivanja, kontrolu predviđanja i pojedinačne specijalne preventivne kontrole. Po svojem značaju praćenje oblikovanja i ostvarivanja strategije poslovnog sustava je gledanje i ocjenjivanje ostvarenja sa strateškim procesom postavljenih ciljeva. Posebni naglasak se daje ocjenjivanju pojedinih faza procesa strateškog menadžmenta i u primjeru uočenih otklona, predlaže određene mjere.

**Slika 1.** Proces strateškog menadžmenta



#### 4. KRITIKE STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Strateški menadžment razvio se je sa izrazitim težištem na oblikovanju strategija poslovnih sustava. Brojni autori daju kritiku strateškog menadžmenta a navest ćemo samo neke o njih. Kao cilj u poslovnim sustavima je izrada strategija a ne u strategijama postavljenih ciljeva. U procesu strateškog menadžmenta previše vremena i energije se troši na izradi strategije tj. vrijeme za izradu strategije je predugo (Giles, 1991, str. 76-77).

Na uspješnost same implementacije strategije utječu više faktora (Birbaum, 1990, str. 200-210). U prvom redu su to faktori, koji sastavljaju cijeli proces ostvarivanja strategije: organizacijska struktura, organizacijska kultura, kontrola procesa, motivirani kadrovi i osigurani potrebni resursi.

Kod procesa izvedbe ostvarivanja strategije moramo biti posebno oprezni na pravovremeni početak, sistematično vođenje i stručnost pri oblikovanju, izvedbe i nadzora cijelog procesa. Projektni pristup u velikoj mjeri predstavlja pravi put za ostvarenje ciljeva postavljenih u strategijama

## 5. PROJEKTI I STRATEGIJE RAZVOJA POSLOVNIH SUSTAVA

Strategije se izvode s projektima rasta i razvoje poslovnog sustava te godišnjim planovima poslovanja (Hauc, 2002, str. 106-108). Svaki godišnji plan poslovanja moguće je realizirati kao projekt. Potrebno je oblikovati strategiju i zatim pripremiti pokretanje (start) te izvođenje projekata rasti i razvoja. Dakle, tu ide za povezivanje strateškog menadžmenta s projektnim menadžmentom u jedinstven i stalno aktivan proces.

Pokazatelji rasta mogu biti: ostvareni prihod, dobit, financijska sredstva namijenjena za ulaganje u razvoj, tržišni udjel itd. Da bi postigli rast po navedenim pokazateljima mora poslovni sustav izvoditi projekte rasta.

Projekti koji su potrebni za postizanje rasta poslovnog sustava:

- projekti uvođenja novih proizvoda,
- projekti uvođenja novih tehnologija,
- investicijski projekti obnove proizvodnje,
- projekti osiguranja koperacije,
- projekti osvajanja tržišta,
- projekti otpuštanja proizvodnje,
- projekti u okviru globalizacijskih programa,
- projekti prijenosa tehnologije,
- istraživačko-razvojni projekti,
- projekti uvođenja novih usluga,
- projekti poslovnih integracija,
- projekti u okviru međunarodnih istraživačkih programa,
- projekti zajedničkih ulaganja,
- investicijski projekti,
- projekti remonta i održavanja,
- projekti smanjenja troškova, itd.

Pokazatelji razvoja pa u suprotnosti s pokazateljima rasta pokazuju na sposobnost poslovnog sustava, da si ostvari određene uvjete za stratešku planiranu rast a to su: nivo znanja i osposobljenosti, sposobni kadrovi, organiziranost, informatiziranost, stvaralaštvo zaposlenih, visoka organizacijska kultura, sposobnost ostvarivanja visoke kvalitete uz minimalne troškove itd. Mjerenje pokazatelja razvoja je mnogo teže jer je razvoj kvalitativni pokazatelj, međutim je pokazatelj rasta kvantitativni pokazatelj.

Projekti koji su potrebni za postizanje razvoja poslovnog sustava:

- projekti razvoja kadrova,
- organizacijski projekti,
- projekti izgradnje informacijskih sustava,
- projekti osposobljavanja,
- projekti kvalitete,
- projekti uvođenja projektnog menadžmenta,
- projekti smanjenja troškova

Projekti su rezultat procesa oblikovanja strategija u poslovnim sustavima. Ide za to, da se strategije pretvore u projekte, koje poslovni sustavi u nekom vremenskom

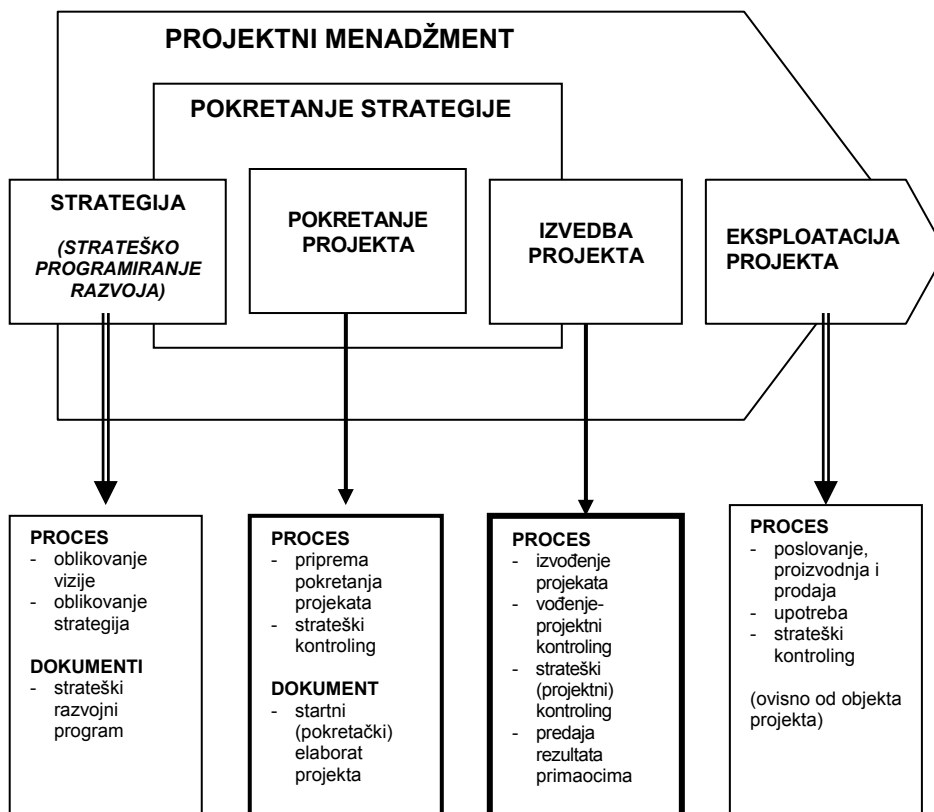


nizu izvode. Taj proces ima slijedeće faze (Hauc, A., Kovač, I., Semolič, B., 1993, str. 152-156):

- strateško programiranje razvoja,
- priprema pokretanja projekata (ili programa projekata),
- izvođenje projekata,
- eksploatacija.

Brza pretvorba strategija u projekte postiže se mjerama oblikovanja strategija na projektni način, i sa pravovremenim uključivanjem projektnog menadžmenta u taj proces uz određenu potporu različitih stručnjaka. Dakle ide za to da se projektni menadžment treba uključiti u proces već kod oblikovanja strategije, tako da čim prije počne pripremu pokretanja projekata. Kod toga je nužno, da se u procesu pripreme pokretanja projekata odmah prihvaćaju sve potrebne strateške i projektne odluke. Oblikovanje i izvođenje strategije mora biti organizirano kao stalan proces, jer postavljanje strateških razvojnih programa na određen rok (npr. pet godina) ne omogućava cijelo vrijeme potrebno strateško prilagođavanje okruženju i konkurenciji, a još manje postizavanje veće konkurentnosti.

Slika 2. Pokretanje strategije



## ZAKLJUČAK

Projekti su rezultat procesa oblikovanja strategija u poslovnim sustavima, stoga, strategije treba čim prije pretvoriti u projekte, koje poslovni sustavi u nekom vremenskom nizu izvode. Potrebno je zatim oblikovati strategiju i pripremiti pokretanje (start) te izvođenje projekata rasta i razvoja. Dakle, nužno je potrebno povezivanje strateškog menadžmenta s projektnim menadžmentom u jedinstven i stalno aktivan proces radi što bržeg postizanja postavljenih strateških ciljeva, a time strateške i konkurentske prednosti poslovnih sustava.

## LITERATURA

1. Ansoff Igor H. i McDonnell Edward J. (1990) *Implanting strategic management*, Prentice Hall, Cambridge,
2. Birbaum William S. (1990): *If your Strategy is so Terrific, how come it doesn't Work*, Amacom, New York,
3. Buble Marin i grupa autora (2005) *Strateški menadžment*, Sinergija d.o.o., Zagreb,
4. Byars Lloyd I. (1992): *Concepts of Strategic Management*, Harper Collins Publisher, New York,
5. Certo Samuel C. i Peter Paul J. (1991): *Strategic management: Concepts and Applications*, McGraw-Hill, USA,
6. Giles William D. (1991): *Making Strategy work*, Long Rong planning, Vol.24, No.5, Pergamon Press, London,
7. Kovač J. (1995): *Uresničevanje strategije podjetja po projektnom načinu*, doktorska disertacija, Maribor, Ekonomsko-poslovna fakulteta,
8. Kreitner Robert (1989): *Management*, Houghton Mifflin Company, USA,
9. Hauc A., Kovač I., Semolič B. (1993) *Projektno organiziran strateški menadžment*, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Projekt Management Institut,
10. Hauc A. (2002) *Projektni Management*, GV založba, Ljubljana,
11. Stahl Michael J. i Grigsby David W. (1992): *Strategic Management for Decision Making*, PWS-Kent Publishing Co., Boston,