

# PEST ANALIZA U FUNKCIJI JAČANJA KONKURENTNOSTI CRNOGORSKE PRIVREDE

Aleksandar Vujović<sup>1</sup>  
Nikola M. Vukčević<sup>2</sup>  
Srđan Martić<sup>3</sup>

*REZIME: Rad se bavi analizom uticajnih faktora za potrebe ocjene ukupnog ambijenta za razvoj crnogorske privrede i definisanje potencijalnih mjesta i pravaca za unapređenje. Za potrebe analize primijenjena je PEST metoda. Kao objekat koji se istražuje ili bolje rečeno, studija slučaja, razmatra se prerađivačka industrija u Crnoj Gori. Ovakav izbor je značajan iz razloga što je ova industrijska grana u prethodnom periodu imala veoma veliki značaj u Crnoj Gori, ali i to što su aktuelne aktivnosti na izradi strategije reindusrijalizacije crnogorske privrede. Na bazi dostupnih literaturnih izvora, kao i na bazi ekspertske ocjene proširenog tima istraživača/eksperata, izvršena je identifikacija uticajnih faktora, ocjena uticaja i važnosti, čime je dobijena ukupna ocjena po grupama, ali i ocjena za ukupni ambijent razvoja navedene privredne grane.*

*Ključne riječi: pest analiza, crnogorska privreda, prerađivačka industrija.*

## PEST ANALYSIS IN THE FUNCTION OF STRENGTHENING THE COMPETITIVENESS OF THE MONTENEGRO ECONOMY

*SUMMARY: The paper deals with the analysis of the impact factors for the needs of assessing the overall environment for the development of the Montenegrin economy and defining potential sites and directions for improvement. The PEST method was used for analysis purposes. As an object being explored or, to be more precise, a case study, the processing industry in Montenegro is considered. This choice is significant because this industrial branch in the previous period had a great significance in Montenegro, but also that the current activities on the development of the strategy of reindustrialisation of the Montenegrin economy. Based on the available literature sources, as well as on the basis of the expert evaluation of the expanded team of researchers / experts, identification of influencing factors, impact assessment and importance was performed, which resulted in a total score by group, as well as a rating for the overall ambient for the development of the mentioned branch.*

*Key words: Pest Analysis, Montenegrin Economy, manufacturing Industry.*

---

<sup>1</sup>Aleksandar Vujović, Mašinski fakultet UCG, Podgorica, Crna Gora, [aleksv@ucg.ac.me](mailto:aleksv@ucg.ac.me)

<sup>2</sup>Nikola M. Vukčević, Fakultet za umjetnost i komunikacije UDG, Podgorica, Crna Gora, [nikola.vukcevic@udg.edu.me](mailto:nikola.vukcevic@udg.edu.me)

<sup>3</sup>Srđan Martić, Mašinski fakultet UCG, Podgorica, Crna Gora, [srdjanma@ucg.ac.me](mailto:srdjanma@ucg.ac.me)

## 1. UVODNA RAZMATRANJA

Svaka organizacija, ili bolje rečeno svaki sistem mora u kontinuitetu da izgrađuje / poboljšava svoju razvojnu strategiju, uzimajući u obzir uticajne faktore (interne i eksterne), kako bi se razvijala konkurentnost i inovativnost. U tom pravcu se mogu koristiti različite metode ili pristupi, kao i uobičajeno kombinacija više metoda sa ciljem dobijanja relevantnijih rezultata.

Sa aspekta crnogorske privrede, koja je dijelom i predmet istraživanja u ovome, potrebno je prethodno istaći specifičnosti koje se oblikovale sadašnju situaciju. Naime, u periodu druge polovine prošlog vijeka, došlo je do intezivnog rasta privredne djelatnosti u Crnoj Gori, posebno u dijelu metaloprerađivačke, ali i drugih industrijskih grana. Nakon poznatih društveno ekonomskih okolnosti sa kraja prošlog vijeka, u Crnoj Gori, kao i u okruženju došlo je, moglo bi se reći, do značajnih izmjena i restrukturiranja privrede, pa su time i mnoge industrijske grane izgubile na značaju. Razvijaju se nove strategije razvoja, posebno u oblasti poljoprivrede i turizma. Takođe, u novije vrijeme se u Crnoj Gori intezivira rasprava na temu reindustrijalizacije. U tom smislu je u decembru 2013. godine, donešena i Strategija razvoja prerađivačke industrije Crne Gore za period 2014 – 2018 godine.

Upravo u ovom dokumentu, se prepoznaje potreba da je u Crnoj Gori, u fazi pregovora o pristupanju Evropskoj uniji, neophodno sprovesti procese tržišnog, tehničko-tehnološkog, finansijskog, kadrovske i organizacijskog prilagođavanja, u cilju povećanja konkurentnosti proizvoda crnogorske prerađivačke industrije [1]. Takođe, istim dokumentom se ukazuje i na negativne trendove, učešća industrijske proizvodnje u ukupnoj proizvodnji. Naime, početkom 1990-ih učešće industrijske proizvodnje u ukupnoj proizvodnji je bilo na nivou od 40%, u 2000. godini 19,1%, dok je u 2012. godini iznosilo 10,4% [1]. Dodatno, zaključci sa rasprava na ovu temu ukazuju i na nisku produktivnost i slabu konkurentnost industrijskog sektora u Crnoj Gori, ali i na to da se crnogorska industrija više ne može razvijati shodno zaostavštini i osnovama prethodnog perioda, već da se mora razvijati novi koncept sa intezivnijim razvojem održivih industrijskih grana, odnosno proizvoda [2].

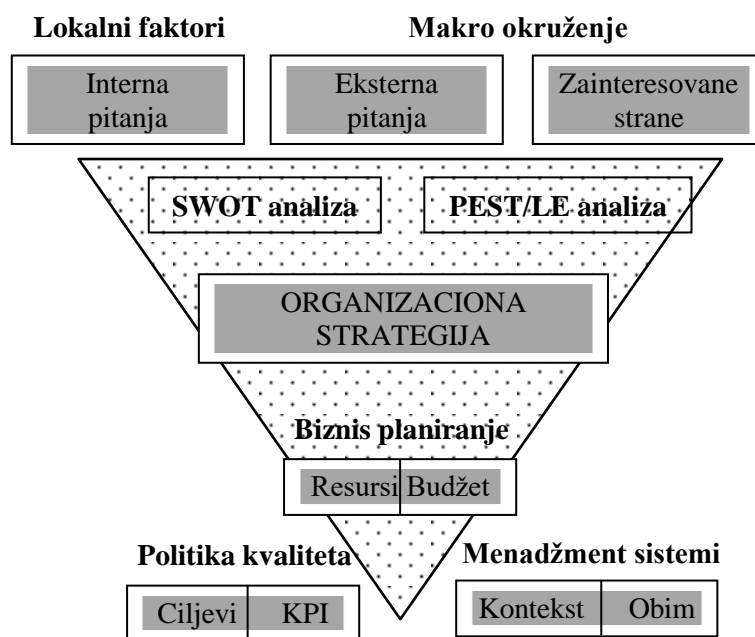
Značajne specifičnosti koje treba istaći, a koje ukazuju na potrebu intezivnijeg razvoja strategija reindustrijalizacije crnogorske privrede, su planiranje, razvoj i unaprijeđenja u oblasti visokog obrazovanja. Naime, kroz mnoge analize tržišta radne snage, kao i broja studenata na pojedinim studijskim programima (odnos ponude i tražnje), ali i pokazatelji o funkcionalnosti nastave, potvrđuju navedene činjenice o stanju industrije u Crnoj Gori. U tom smislu je i na Univerzitetu Crne Gore, sprovedena sveobuhvatna reforma i optimizacija na svim studijskim programima koji daju kadrove za potrebe crnogorske industrije. Značajna unaprijeđenja su izvršena kroz reformu modela studija, sa bolje profilisanim i tržišno orijentisanim ishodom učenja, ali i kroz uvođenje obaveznog pohađanja praktične nastave i saradnju sa privredom. Na taj način, a u prilog razvoju konkurentnosti crnogorske privrede su stvoreni preduslovi da se u dogledno vrijeme i kroz ovaj segment da doprinos razvoju crnogorske privrede i njenoj boljoj profilaciji.

Navedeno stanje i trendovi su upravo dali podstrek autorima rada da, kroz primjenu adekvatnih metoda za unaprijeđenje i strateško planiranje, daju pregled stanja, identifikuju područja od prioritetnog značaja za poboljšavanje i definišu smjernice koje treba analizirati i ugraditi u dalje strategije razvoja crnogorske privrede, naravno sa ciljem povećanja njene konkurentnosti.

## 2. PEST ANALIZA – ZNAČAJ I SPECIFIČNOSTI

PEST (akronim od politički, ekonomski, socio-kulturološki i tehnološki faktori) analiza je po mnogim autorima jedan od najznačajnijih i neizbježnih alata za ocjenu eksternih uticaja koje svaka organizacija/sistem mora primjenjivati u cilju analize stanja i definisanja smjernica i pravaca za unaprijeđenje i izradu strategije razvoja [3, 4, 5]. Takođe, u literaturi se mogu naći stavovi da je ova metoda najprikladnija za primjenu na ukupni poslovni ambijent, a ne na pojedinačno svaku organizaciju nekog poslovnog okruženja, jer su upravo tako koncipirani i faktori koji figurišu u ovom pristupu [6, 7]. Ova analiza se ocjenjuje kao preduslovna/obavezna metoda koja omogućava identifikovanje faktora od značaja za poslovni ambijent i pruža podatke i informacije koje omogućavaju organizacijama unutar analiziranog okruženja da predviđaju stanje u funkciji prilagođavanja novim situacijama i razvoju konkurentnosti [8, 9]. Kod ove analize se ocjenjivanje faktora vrši pojedinačno, bez ocjene uzajamnog dejstva [10], pa je prikladno metodu primijeniti u kombinaciji sa nekim drugim metodama iz domena npr. inženjerskih, ali i informatičkim metodama i alatima.

Dodatno, na značaj PEST/PESTLE (dodatak LE uključuje pravnu komponentu\_L- Legal i ekološku, odnosno faktore okruženja\_E – Environment) analize ukazuje i njena uloga u položaj koji se potencira kroz ISO 9001:2015 - QMS, odnosno kroz tipičnu hijerarhijsku ulazu u ovaj sistem prikazanu na slici 1[12].



Slika 1. Tipična hijerarhija ulaza u QMS

PEST analiza je okvir za ocjenjivanje poslovnog okruženja i njegovog uticaja na poslovanje organizacije [13].

Dakle, četiri ključne dimenzije okruženja, koje se analiziraju kao nacionalni i svjetski trendovi stanja su [3, 14, 15, 16, 17]:

- Politički faktori

Kod razmatranja ovog aspekta, prioritetno treba odgovoriti na pitanja vezana za stabilnost političke situacije na ciljnom tržištu. Nakon toga, razmatra se uticaj lokalnih zakona i propisa

na poslovanje, zatim etika u poslovanju, porezi, takse, carine i ostali državni doprinosi koji se razlikuju od države do države. Dodatno, u ovom domenu treba posmatrati i zakon o radu i njegovu funkcionalnost, tržišne barijere, pitanja zdravstva, poresku politiku.

- Ekonomski faktori

Sa ekonomskog aspekta, uticaj na poslovanje treba posmatrati kroz način finansiranja koji nude banke, kamatne stope u pojedinim zemljama, valutni kurs, troškovi kvaliteta, stopa inflacije, cijena i kvalitet radne snage i energenata. Značajni uticaj u ovom domenu ima i ukupna putna infrastruktura, kao na primjer postojanje i blizina autoputeva, blizina i funkcionalnost luka, aerodromska i željeznička infrastruktura i slično. U ekonomske faktore se najčešće razmatra i dohodak po glavi stanovnika, mada se u nekim slučajevima on razmatra i u dijelu socio – kulturoloških faktora.

- Socio – kulturološki faktori

Ovaj skup faktora ima veoma značajni uticaj na cjelokupnu ocjenu. Prvo je potrebno dati odgovore na uticaj najosnovnijih socio – kulturoloških faktora, kao na primjer: demografska struktura, religijski uticaj, običaji neke zemlje, nivo obrazovanja, struktura obrazovanja i slično. Dodatno, u ove faktore se ubrajaju i stanje po osnovu zaštite i bezbjednosti na radu, životnog osiguranja, penzionog osiguranja i drugo.

- Tehnološki faktori

U današnjim uslovima poslovanja kojeg karakteriše intenzivna upotreba i dostupnost informatičkih alata, ova oblast ima posebno značenje. Tehnološki faktori se ne mogu posmatrati isključivo na nivou dostupnosti najrazličitijim tehnologijama, već i u smislu postojanja infrastrukture za potrebnu podršku modernim sistemima. Kroz ovu oblast, najčešće se razmatra: nivo razvijenosti tehnologije, inovativnost, amortizacija, nivo fleksibilnosti opreme, nivo automatizacije, tehnološka motivacija, stopa tehnoloških promjena, strategije tehnološkog razvoja, postojanje i funkcionalnost tehnoloških parkova i slično.

Uopšteno, PEST analiza se sprovodi kroz dvije faze, i to:

1. Identifikacija elemenata koji utiču na strategiju,
2. Ocjena elemenata s dva aspekta:
  - važnost svakog elementa se ocjenjuje ocjenama od 0 do +10,
  - prijetnja se ocjenjuje od -5 do 0, a prilika od 0 do +5.

### **3. PRIMJENA PEST METODE U FUNKCIJI JAČANJA KONKURENTNOSTI – STUDIJA SLUČAJA**

Na bazi ranije navedenih uslova koji karakterišu crnogorsku prerađivačku industriju, na bazi realnih potreba za razvoj i unapređenje nacionalnih strategija razvoja prerađivačke industrije, kao i na osnovu predstavljenog značaja i opravdanosti primjene PEST analize, autori rada prikazuju primjenu navedene metode u uslovima koji karakterišu prerađivačku industriju u Crnoj Gori. Kako bi se dobili značajniji rezultati i minimizirala subjektivnost, PEST analiza se sprovodi u kombinaciji sa Brainstorming metodom. Pored autora, grupi za donošenje odluka su pridruženi i istaknuti stručnjaci u oblasti tehnološko industrijskog razvoja, uz

preporuku da se ovaj pristup u budućnosti treba sprovesti i sa većim brojem učesnika, na primjer po grupama i u saradnji sa relevantnim učesnicima iz privrede.

Za potrebe rada je prihvaćena podjela industrije koja se primjenjuje od 1. januara 2001. godine, po kojoj se industrija klasifikuje na [1]:

1. Vađenje ruda i kamena
2. Prerađivačka industrija
3. Snadbijevanje električnom energijom, gasom i parom

Prerađivačka industrija čini najznačajniji i najveći dio ukupne industrije, i njena podjela ali i obim u periodu od 2001. do 2012. je prikazan na slici 2 [1].

(2000. godina = 100)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>INDUSTRIJA - UKUPNO</b>	<b>99,3</b>	<b>99,9</b>	<b>102,0</b>	<b>116,1</b>	<b>113,9</b>	<b>115,0</b>	<b>115,1</b>	<b>112,8</b>	<b>76,5</b>	<b>89,9</b>	<b>80,7</b>	<b>75,5</b>
VADENJE RUDE I KAMENA	88,5	95,1	96,4	91,5	91,7	94,4	95,8	112,8	38,9	61,7	65,7	51,9
<b>PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA</b>	<b>101,6</b>	<b>103,9</b>	<b>101,2</b>	<b>114,5</b>	<b>117,4</b>	<b>117,5</b>	<b>128,4</b>	<b>113,9</b>	<b>69,9</b>	<b>67,8</b>	<b>72,5</b>	<b>65,2</b>
PROIZV. I DISTR. EL. ENERGIJE	93,9	87,7	103,0	124,6	107,9	111,2	80,7	106,4	103,8	156,8	105,5	107,0
<b>PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA</b>												
PREHRAMBENI PROIZVODI, PIĆA I DUVAN	104,6	91,8	93,1	115,1	112,1	101,6	100,9	114,6	101,7	92,1	90,4	95,6
PROIZV. TEKSTILA I TEKSTILNIH PROIZVODA	72,1	81,5	61,3	71,8	56,9	66,3	61,3	48,9	6,7	5,7	6,7	4,6
PROIZVODNJA KOŽE I PREDMETA OD KOŽE	73,6	57,3	34,6	1,6	4,0	5,6	9,1	19,6	7,8	1,8	0	0
<b>PRERADA DRVETA I PROIZVODI OD DRVETA</b>	<b>78,2</b>	<b>54,8</b>	<b>44,1</b>	<b>53,1</b>	<b>71,1</b>	<b>70,4</b>	<b>71,3</b>	<b>54,2</b>	<b>35,6</b>	<b>37,2</b>	<b>50,4</b>	<b>32,6</b>
PROIZV. PAPIRA; IZDAVANJE I ŠTAMPANJE	107,2	98,4	58,3	51,9	65,7	63,0	66,6	62,0	57,5	58,7	50,8	38,1
KOKS I DERIVATI NAFTE	111,1	63,8	8,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROIZV. HEMIJSKIH PROIZVODA I VLAKANA	99,9	105,5	83,1	138,9	409,6	266,6	388,7	253,4	359,8	393,3	301,3	411,9
PROIZV. PROIZVODA OD GUME I PLAST. MASA	72,9	91,9	46,9	17,8	16,7	11,6	11,8	7,5	4,3	2,6	2,7	2,9
<b>PROIZV. PROIZV. OD OST. NEMETALNIH MINERALA</b>	<b>107,2</b>	<b>112,9</b>	<b>113,2</b>	<b>107,5</b>	<b>107,1</b>	<b>108,1</b>	<b>107,7</b>	<b>105,3</b>	<b>61,1</b>	<b>80,2</b>	<b>87,7</b>	<b>70,0</b>
<b>PROIZV. OSNOVNIH METALA I MET. PROIZVODA</b>	<b>109,7</b>	<b>115,2</b>	<b>116,9</b>	<b>132,6</b>	<b>123,7</b>	<b>129,6</b>	<b>143,2</b>	<b>124,7</b>	<b>58,0</b>	<b>49,5</b>	<b>58,1</b>	<b>43,4</b>
PROIZV. MAŠINA I UREĐAJA, OSTALA	12,5	52,3	40,3	38,9	50,2	113,3	109,6	103,5	112,9	172,7	218,3	241,9
PROIZVODNJA SAOBRAĆAJNIH SREDSTAVA	144,0	173,9	166,6	189,9	176,4	173,7	169,7	145,4	127,9	101,9	112,3	80,0
PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA, OSTALA	39,6	63,3	20,9	14,0	19,6	75,8	74,8	77,9	40,1	30,9	15,1	9,3

**Slika 2. Indeks fizičkog obima industrije u periodu od 2001. do 2012. godine [1]**

Za potrebe analize, na bazi mišljenja proširenog istraživačkog tima, kao i na bazi literaturnih izvora [3, 14, 15, 16, 17], identifikovani su faktori koji su prikazani u tabeli 1. Zatim su na bazi definisane metodologije, uz kombinaciju PEST i Brainstorming metode, definisani koeficijenti značajnosti/važnost svakog faktora i ocjena prilika i prijetnji. Rezultati su prikazani takođe u tabeli 1.

**Tabela 1. Rezultati PEST analize**

FAKTORI	Prilika (+) / Prijetnja (-)	Uticaj faktora	Važnost faktora	UKUPNO
POLITIČKI FAKTORI	<i>Međunarodni ugovori i saradnja</i>	+4	9	36
	<i>Stopa PDV-a</i>	+3	7	21
	<i>Pitanja ekologije</i>	-3	7	-21
	<i>Regulatorna tijela i procesi</i>	+4	7	28
	<i>Pravila trgovine</i>	-2	8	-16
	<i>Ratovi i konflikti</i>	+4	7	28
	<i>Uslovi poslovanja i etika</i>	-3	8	-24
	<i>Carinska politika</i>	-2	7	-14
	<i>Zakon o radu i njegova relevantnost</i>	-3	8	-24
	<i>Regionalna saradnja i preraspodjela – razvoj regionalnih centara za</i>	-2	6	-12

	<i>različite grane prerađivačke industrije</i>			
	<b>UKUPNO ZA POLITIČKE FAKTORE:</b>			<b>2</b>
<b>EKONOMSKI FAKTORI</b>	<i>Način finansiranja od strane banaka</i>	4	8	32
	<i>Kamatne stope</i>	4	7	28
	<i>Valutni kurs</i>	5	9	45
	<i>Stopa inflacije</i>	4	8	32
	<i>Cijena radne snage</i>	4	9	36
	<i>Putna infrastruktura (aerodromi, luke, željeznica...)</i>	1	7	7
	<i>Dohodak po glavi stanovnika</i>	1	7	7
		<b>UKUPNO ZA EKONOMSKE FAKTORE:</b>		
<b>SOCIOLOŠKI FAKTORI</b>	<i>Demografska struktura i kretanja</i>	1	6	6
	<i>Religijski uticaj i značaj</i>	4	2	8
	<i>Običaji</i>	4	1	4
	<i>Nivo obrazovanja</i>	3	9	27
	<i>Struktura obrazovanja i funkcionalnost</i>	-2	7	-14
	<i>Trendovi životnog stila</i>	1	5	5
	<i>Mediji i uticaj na industriju</i>	-2	5	-10
	<i>Modeli kupovine proizvoda</i>	2	6	12
	<i>Odnos imidža i identiteta kompanije (kakva je slika kompanije iz ugla javnosti – eksterna slika, a kakva je slika kompanije iz ugla zaposlenih – interna slika)</i>	-1	7	-7
	<i>Odnos prema društvenoj odgovornosti</i>	2	6	12
		<b>UKUPNO ZA SOCIOLOŠKE FAKTORE:</b>		
<b>TEHNIČKO/TEHNOLOŠKI FAKTORI</b>	<i>Nivo razvijenosti tehnologije</i>	-1	9	-9
	<i>Inovativnost, licenciranje, patenti</i>	1	7	7
	<i>Preduzetništvo</i>	2	8	16
	<i>Nivo fleksibilnosti opreme</i>	1	7	7
	<i>Nivo automatizacije</i>	1	7	7
	<i>Tehnološka motivacija</i>	-1	7	-7
	<i>Stopa tehnoloških promjena</i>	-1	6	-6
	<i>Strategija tehnološkog razvoja</i>	2	6	12
	<i>Postojanje i funkcionalnost tehnoloških parkova</i>	1	7	7
	<i>Izdvajanje za istraživanje iz budžeta</i>	-1	8	-8
	<i>Tehničko-tehnološka legislativa</i>	2	6	12
	<i>Veza istraživačkih i privrednih kapaciteta</i>	1	8	8
	<i>Strane investicije u tehnološki razvoj – izdati neku prerađivačku industriju na određeno vrijeme u zamjenu za jake investicije</i>	2	8	16
	<b>UKUPNO ZA TEHNIČKO/TEHNOLOŠKE FAKTORE:</b>			<b>62</b>
	<b>UKUPNO:</b>			<b>294</b>

#### 4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Primarne aktivnosti svake organizacije koja želi da ostvari profit i razvija tehnologiju, treba da bude briga o razvoju inovativnosti i konkurentnosti kroz stalno preispitivanje strateških razvojnih pravaca. Novi uslovi poslovanja i privrednog ambijenta, stalne izmjene koje su posebno izražene u prethodnim decenijama, nameću obavezu i crnogorskim privrednim društvima, da izrađuju svoje strategije na bazi činjenica i utemeljenih istraživačkim metoda i alata. Crna Gora je u svojim strategijama jasno prepoznala prioritetne strateške grane (turizam, poljoprivreda i energetika), a u novije vrijeme se kroz poboljšavanja, podstiču i novi razvojni pravci, kao što je proizvodnja. U tom smislu je izrađena i Strategija razvoja prerađivačke industrije. Kako bi se nastavile aktivnosti u pravcu reindustrijalizacije i kako bi se na bazi priznatih metoda utemeljili razvojni pravci, literaturni izvori i pozitivni primjeri iz prakse, ukazuju na obavezu identifikovanja faktora od značaja za poslovni ambijent, čime se organizacijama unutar analiziranog prostora daju informacije i smjernice za razvoj i prilagođavanje novim situacijama. U tom smislu je pogodno koristiti PEST analizu, čiji je primjer prikazan u ovome radu, a za potrebe jačanja konkurentnosti prerađivačke industrije u Crnoj Gori. Kako bi se minimizirala potencijalna subjektivnost u odlučivanju, ova metoda je sprovedena u kombinaciji sa brainstorming pristupom, u proširenom timu istraživača. Rezultati u zbiru ukazuju na povoljne uslove za razvoj prerađivačke industrije u Crnoj Gori, jer su u konačnom, „prilike“ su u znatnoj prednosti u odnosu na „prijetnje“. U tom smislu, najbolje su ocijenjeni ekonomski uticaji, sa posebnim osvrtom na povoljnost u dijelu valute, načina finansiranja od strane banaka i drugo. Takođe, istraživači ocjenjuju dobro i tehničko-tehnološki ambijent, prepoznajući prijetnje u dijelu nivoa razvijenosti tehnologije, stope tehnološke motivacije, stope tehnoloških promjena i slično. Značajno je navesti i da rezultati PEST analize, ukazuju na povoljnosti ambijenta koje uslovljavaju politički faktori, istina u najmanjoj mjeri, ali sa značajnim prilikama posebno u dijelu, međunarodne saradnje, ali i funkciji regulatornih tijela, stope PDV-a i međunarodnom rejtingu Crne Gore. Autori posebnu zahvalnost duguju Prof. dr Milanu Peroviću i Prof. dr Milanu Vukčeviću, koji su svojim sugestijama, smjernicama i utemeljenim stavovima i znanjima o uslovima poslovanja u Crnoj Gori i šire, značajno doprinijeli sprovođenju analize.

#### 5. LITERATURA

- [1] Vlada CG – Ministarstvo ekonomije. (2013). Strategija razvoja prerađivačke industrije u Crnoj Gori za period 2014. – 2018. Dostupno na: <http://www.mek.gov.me/ministarstvo>
- [2] Strategija razvoja prerađivačke industrije – okrugli sto/zaključci. (2013). Dostupno na: <http://www.privrednakomora.me/poslovni-ambijent-javne-rasprave/strategija-razvoja-preradivacke-industrije-crne-gore>
- [3] [https://www.k4health.org/sites/default/files/migrated\\_toolkit\\_files/Handout%20PEST%20Analysis.pdf](https://www.k4health.org/sites/default/files/migrated_toolkit_files/Handout%20PEST%20Analysis.pdf)
- [4] Peng, G.C.A., Nunes, M.B. (2007). Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research. Proceedings of: ECRM 2007: 6th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies, pp. 229-237.
- [5] Vrontis, D., Vignali, C. (2001). Dairy Milk in France - A marketing investigation of the situational environment. *British Food Journal*, 103 (4), pp. 201-206.
- [6] Fleisher, C.S. Bensoussan, B.E. (2003). Macroenvironmental (STEEP) Analysis - Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition. Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey. pp. 269-283.
- [7] Keung Ho, J.K. (2014). Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis. *European Academic Research*, Vol.2, No 5., pp. 6478-6492.

- [8] Frynas, J. G., Mellahi, K. (2015). *Global strategic management*: Oxford University Press, USA.
- [9] Thompson, J. L., Martin, F. (2010). *Strategic management: awareness & change – 6th Edition*. Cengage Learning EMEA, Hampshire, United Kingdom.
- [10] Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, Vol 7, No 24. pp, 52-66.
- [11] Vázquez, M.L., Hernández, J.H., Hernández, N.B., Salvatierra, J.A.A., Baryolo, O.G. A framework for PEST analysis based on fuzzy decision maps. *Revista Espacios*, Vol. 39, No. 16., pp. 3-10.
- [12] ISO 9001:2015 Quality Manual Template, Retrieved from <https://www.iso-9001-checklist.co.uk/download/quality-manual-template-example.pdf>
- [13] Healey, N. M. (1994). The transition economic of central and eastern Europe: A political, economic, social and technological analysis. *The Columbia Journal of World Business*, 29(1), 62-70.
- [14] Vujović, A. (2014). *Marketing u saobraćaju*. Univerzitet Crne Gore – Mašinski fakultet. Podgorica.
- [15] Ćelić, Đ. (2014). SWOT i PEST analiza. Retrieved from <http://id.clients.webconnect.bg/upload/albums/16/54.pdf>
- [16] Jelavić, S.R., Brkić, I. (2016). PEST/LE analiza opće okoline cementne industrije u hrvatskoj. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 14, No 1, pp. 65-86.
- [17] Mandić, J. (2016). Planiranje - SWOT i PEST analiza. Prezentacija: dostupno na <https://www.scribd.com/presentation/361716497/Vaspitaci-Pest-i-Swot-1>