

СПОРТ И БИЗНИС

Научни часопис

Број 7



ФАКУЛТЕТ ЗА СПОРТ
БЕОГРАД

Београд, децембар 2021.

ПРИМЕНА СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА У СПОРТСКОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ

IMPLEMENTATION OF STRATEGIC MANAGEMENT IN SPORTS ORGANIZATION

ЖЕЉКО ТУРЧИНОВИЋ

Факултет за спорт, Универзитет „Унион – Никола Тесла“, Београд, zeljko.turcinovic@fzs.edu.rs

Сажетак: Три највећа светска произвођача спортске опреме у своме пословању примењују различите стратегије. Све три су им подариле велики успех. Најк (Nike) је глобални лидер. Агресивним маркетингом и иновативним производима та америчка компанија диктира темпо спортског пословања у свету у коме не виде само спорт, већ и одраз животног стила. Најк рекламира стил који би се могао назвати “разиграним”. Адидас (Adidas) је у офанзиви на европском и америчком тржишту: осваја типичне америчке спортове: кошарку, бејзбол и амерички фудбал. Adidas повезује атрибут “поуздан”. Пума (Puma) све карте баца на индивидуалност (производ се нуди индивидуално и прилагођено потребама сваке поједине групе потрошача). [1] Тема овог рада је имплементација стратегијског менаџмента у компанији Пума.

Кључне речи: стратешки менаџмент, Пума, пословни случај, одрживост пословања

Abstract: The world's three largest manufacturers of sports equipment in their business apply different strategies. All three gave them great success. Nike is a global leader. With aggressive marketing and innovative products, that American company dictates the pace of sports business in a world in which not only sees the sport, but also a reflection of lifestyle. Nike advertises a style that could be called "playful". Adidas is on the offensive in the European and American markets: it has won typical American sports: basketball, baseball and American football. Adidas connects attribute "reliable". Puma throws all the cards on individuality (the product is offered individually and adapted to the needs of each individual group of consumers). [1] The topic of this paper is the implementation of strategic management in Puma.

Keywords: strategic management, Puma, business case, business sustainability

1. УВОД

Стратегијски менаџмент у спорту представља скуп одлука и активности које из тих одлука следе, а служе за формулисање и спровођење активности које ће довести на праву меру односе у спорту и спортској организацији и њеном окружењу приликом покушаја достизања постављених организационих циљева. Његов основни циљ је да повећа конкурентност спортске организације користећи шансе које се јављају у окружењу и унутрашње снаге, уз избегавање опасности која је споља може угрозити и отклањање унутрашњих слабости и недостатака у спортској организацији. Стратегија, политика и циљ се утврђују ради успостављања система и његовог функционисања у систему спорта и самом деловању спортске организације. Да би реализовала постављање циљева свака спортска организација која жели да буде ефикасна и препозната као поуздан партнер у спортским и пословним круговима мора дефинисати своју визију, мисију, политику и стратегију. Стратегијски менаџмент нам може објаснити зашто је један спортски клуб другачији од другог или зашто навијачи радије бирају један клуб у односу на други. Стратегија представља процес у коме се утврђују правац и делокруг активности спортских организација у односу на њене способности и окружење у којем послује. Планирање представља процес документовања наведених одлука у смислу “корак по корак”, указујући на то шта би требало бити урађено, ко би требало да уради, са којим ресурсима и када. Стратегијски менаџмент повезује стратегију и планирање у један заједнички процес. Овај начин размишљања у спорту је преузет из концепта размишљања у војсци - пронаћи слабости противника. Сукобити се на бојном пољу на ком је конкурент слабији. Напад на противника са више страна истовремено, чини стратегију много компликованијом. Ове стратегије су, такође примењене у процесу стратегијског менаџмента у спорту. Много спортских организација широм света се мењају и пролазе промене које воде ка професионализацији у менаџменту - постизање најбољих спортских резултата и у исто време ефикасно коришћење финансијских ресурса води ка потреби стратешког управљања у спорту (ЕУ иницијатива – “Добро управљање у спорту”) [2].

2. ПОСЛОВНИ СЛУЧАЈ: СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА НА ПРИМЕРУ КОМПАНИЈЕ ПУМА

2.1. Историја компаније Пума

Браћа Ади (Adalbert) и Руди (Rudolf) Даслер (Dassler) основали су 1924. године, фабрику ципела *Dassler Schuhfabrik* у селу у Баварској, Немачка (Herzogenaurachu). Њихова компанија, Гебрудер Даслер (Gebrüder Dassler OHG) стекла је међународно признање за развој тржишта патика након што је Џеси Овенс освојио четири златне медаље на Олимпијским играма у Берлину 1936. године носећи *Даслер* патике. До Другог светског рата, неслагања у породици довела су до краја успешног партнерства браће. Раздвојили су се и никада више нису разговарали један са другим. Име компаније *Адидас* представља уствари комбинацију имена и презимена оснивача, *ади-дас*, као Адалберт (Ади). Рудолф (Руди) је настојао да учини исто, те је првобитно име његовог бренда било *ру-да*, међутим временом га је променио у име које поседује спортски дух - пума. Ово вечно ривалство само је још више ојачало лојалност запослених: једном *Пума*, увек *Пума*, једном *Адидас*, увек *Адидас*. Упркос успеху спонзорисаних спортиста, Армин, син Рудија компромитовао је робну марку *Пума* и њену вредност обраћањем потрошачима свих друштвених класа, од оних на социјалној помоћи до милионера. Појединци из виших класа нису више хтели носити ту марку. Уз то, нове колекције су пропале када су амерички Најк (*Nike*) и Рибок (*Reebok*), успешно закорачили на европско тржиште. *Пума* је постала деоничарско друштво и породица Даслер продала је већину својих деоница шведској инвестиционој групи Провентус (*Proventus*). Године 1988. тешкоће са ликвидношћу показале су да се *Пума* бори за опстанак. Компанији је недостајао вођа. Улагачи су напokon пронашли придошлицу – Јохана Зајца (*Jochen Zeitz*). Следећи пример *Најка* и *Адидаса*, *Пума* је потпуно преселила производњу у Азију и Турску, са снажном информатичком инфраструктуром у Немачкој, САД и Хонг Конгу. Сада се компанија могла усредсредити на своје темељне стручности: маркетинг, менаџмент робне марке и менаџмент производа. Главна идеја била је у томе да се *Пума* позиционира као високо вредна робна марка у продајним категоријама спорта и животног стила. Највеће производне линије биле су *Pumafootball*, *Pumarunning* и *Action Sports*. Оне су укључивале обућу, одећу и разну додатну опрему. Без сумње, најпознатији производ је био копачка *Puma King* [3]. *Пума – активна звер* - лого компаније настао 1948. године се уз мале измене користи и до данас. Представља комбинацију слике пуме у скоку и подебљаних слова пума, док се њихова боја и позадина могу мењати. Пума, која је активна и дању и ноћу, представља звер способну да скочи неколико метара. Одабирајући баш ову животињу за свој лого и назив компанија је желела да истакне своју поузданост и компетентност на препознатљив начин [4].

2.2. Конкурентско окружење

(1) Адидас-Саломон АГ. Након што се одвојио од брата Рудија, Ади је одлучио да 1948. године преименује компанију *Гебрудер даслер* у *Адидас*, као један од првих произвођача опреме чије патике носе пруге као потпис робне марке. *Адидас* је одлучио усмерити своје спонзорске активности на велике спортске догађаје, познате екипе и индивидуалне спортисте (ФИФА, УЕФА, Лига шампиона, фудбалска репрезентација Француске, Дејвид Бекам, Коби Брајант, Тим Хенман, Ана Курњикова). Стиче 10% удела у *ФК Бајерн Минхен* и постаје стратешки партнер. Постаје врло јак у развоју спортова за младе и у свом портфељу додаје и посебне производе који осликавају животни стил младих.

(2) Најк (Nike Inc.). Најк су 1964. године као *Блу Рибон Спорт (Blue Ribbon Sports)* су основали Бил Боверман и Фил Најт (*Bill Bowerman* и *Phil Knight*). Почетком 1990, компанија се посветила са млађом групом купаца (између 20-30 година старости са слоганом: само то учини/*just do it*). Спонзорише велике спортске догађаје, велике спортске екипе и индивидуалце (фудбалска репрезентација Бразила, Мајкл Џордан, Дрим тим, Андре Агаси, Тајгер Вудс: 100 милиона долара/годишњи спонзорски уговор, Манчестер Јунајтед: 500 милиона еура/13-годишњи спонзорски уговор ...). Уз ово, 2000. године започиње интернетску службу (*NikeiD*) која је нудила клијентима да сами прилагоде своје производе и разне рачунарске игре.

(3) Рибок (Reebok International Ltd.). Џозеф Вилијем Фостер (*Joseph William Foster*) основао је *Рибок* 1895. године у САД. Рано је препознао индустрију обуће као кључно тржиште (аеробик, женска спортска одећа, дневна лежерна обућа.) Године 1992. мења маркетиншку стратегију прелазом на амерички фудбал, бејзбол, кошарку, фудбал, као и на тркалишта и игралишта. Појачао је присутност робне марке кроз полуларне ТВ емисије, попут, *Опстанка*.

(4) Фила (Fila Holding SpA) је основана 1911, у Италији као компанија за производњу текстила. Нудила је портфељ производа одеће и обуће под својим главним робним маркама Фила, Циес, Енис (*Fila, Ciesse, Enyce*). Усредредила

се углавном на трчање, кошарку и фитнес као и на одећу за све намене. Кључно спознaрство било је службено добављање одеће и обуће на турниру Формуле 1. Друго значајно спознaрство било је оно Гранта Хила, познатог играча NBA.

(5) Прада (Prada SpA/Prada Sports) је основао Марио Прада 1913. године, у Милану (Италија) као породичну компанију луксузне кожне робе. Бројни супермодел и звезде модне сцене носиле су *Прада спорт* колекцију (линија женске одеће, ципела и модних додатака, наочара ...).

(6) Дизел (Diesel SpA) је основан, као иновативна дизајнерска компанија која је производила џинс и лежерну одећу.[3]

2.3. Политика пословања у компанији Пума

Када би смо бренду *Пума* дали људске особине он би био: спретан, леп, кул, урбан, пажљив... *Пума* као глобална компанија и један од апсолутних лидера на свом тржишту, има мисију да пружи инспирацију и иновацију сваком спортисти на свету. Политика пословања ове глобалне компаније темељи се на подстицању спорта и здравог начина живота, како код професионалних спортиста, тако и код сваког човека. *Пума* се често истиче као корпоративно одговорна компанија. Оно што компанију чини различитом од осталих је управо поштовање различитости (култура, раса, стил и начин живота) те се истима прилагођава. У свом пословању велику пажњу усмерава на склапање промотивних уговора са екипама и појединим успешним спортистима широм света. Не постоји спорт у којем се ова марка не протеже као некакав облик спонзорства. Неки од спортиста/екипа које је *Пума* спонзорисала су Пеле, Марадона, Еузебио, Антоан Гризман, Лотар Матеус, Премијер лига, ФИФА светски куп 2014. Арсенал, фудбалске репрезентације Италије, Швајцарске, Аустрије, Србије, атлетска удружења Јамајке, Кубе и Барбадоса, Јусеина Болта и многе друге. Но, компанија је осетљива на дискриминацију било какве врсте па се зна догодити да интервентно прекину спонзорски уговор са спортистима који својим изјавама и неприхватљивим понашањем руше имиџ компаније. Хуманитарна освештеност компаније је јако позната у свету (своје производе поклањају разним удружењима и заједницама). Политика екологије у пословању такође је допринела ширењу позитивног друштвеног утицаја. Конкретно, на продајним местима материјали који се више не употребљавају одвозе се на рециклажу, такође све кутије које се користе на малопродајним местима су рециклиране. То је компанија која прати и користи промене у технологији, те их прилагођава свом пословању у циљу задовољавања потреба потрошача и пружања додатних користи. Својим запосленима нуди мноштво прилика за напредак и стицање додатних вештина. Стратешке производне партнере компанија је одабрала на основу три критеријума: квалитет, цена и еколошки/друштвени фактори. Међународне звезде попут Мадоне биле су поносне што носе пумине производе без икакве накнаде. Производи су били изложени у ексклузивним бутицима тик уз луксузне робне марке попут Гучија и Праде. Да би обезбедила текући успех, *Пума* је тражила харизматичне особе које би могле ширити жељену перцепцију, препознавање робне марке те свест о њој. Модел и љубитељ јоге, Кристи Тарлингтон, 2000. године је створила своју личну *Пума* колекцију под именом *Нуала*, које је *nastalo od reči Нутопија* (места утопијских снова, пуно свежег ваздуха, смеха, релаксације и ревитализације). За разлику од конкурената, *Пума* је имала за циљ само да пренесе своју филозофију. Многи су повезивали Јамајку са животном радозњом, сунцем и спортским духом. Слично томе, спонзорство фудбалске репрезентације Камеруна показало је да *Пума* схвата потребе својих потрошача. Ова репрезентација је играла под екстермним температурама, а новодизајнирани горњи делови дреса без рукава савршено су задовољили жеље играча. Линфорд Кристи, један од најпознатијих светских спринтера на кратке стазе носио је контактна сочива са симболом *Пума*. Иако на том такмичењу није победио, пажња навијача и медија била је усредсређена на компанију *Пума*. Приближавање производима за младе било је темељни корак за ново позиционирање компаније на тржишту. Према томе, кључно је било бити први покретач или брзи следбеник. Иако је *Пума* предузела бројне спонзорске активности, знала је да се мора позабавити и активностима оглашавања (одабрала је музички телевизијски канал MTV), као и неколико познатих и успешних холивудских серија/филмова као што су *Неверни*, *Живот или нешто слично* и *Заборањени злочин*. Типичан пример куповине дистрибуцијске мреже било је преузимање *Треторна*, специјализоване шведске спортске робне марке. Код трговине на мало, *Пума* се ослањала на пажљиво изабране партнере који су се уклапали у њену корпорацијску поруку [3].

Постоје различити сектори у овој компанији, попут сектора који се фокусира на функционалност и иновације (најзаступљенији и најмасовнији - Sport Performance); затим сектора који се оријентише на очување богате традиције коју Пума има иза себе (посебна линија производа (old-school) који су нарочито добро прихваћени у хип-хоп заједници - Sport Heritage) и сектор који ради на модним елементима производа (Sport Style).

Пума и Адидас су "два племена" која међусобно зависе једно од другог. Адидас патике не шаљу само поруку "ово је Адидас", већ и "ово није Пума", и обратно. Међутим, ова агресивна кампања коју воде ове две фирме једна против друге у крајњој инстанци јача оба бренда [5]. Пума је још једном показала да је лидер на тржишту по питању дизајна својих производа, након што је добила награду Ред Дот (*Red Dot*), једно од највећих и најпрестижнијих такмичења у свету дизајна. Том приликом награђени су њихови производи везани за фудбал – копачка (*PowerCat 1.10*) и дрес репрезентације Италије [4].

2.4. СВОТ анализа компаније Пума

СВОТ (*SWOT*) анализа метода је којом се анализирају унутрашњи (снаге и слабости) и спољни фактори (прилике и претње). Резултати овакве анализе указују на могуће нове стратешке смернице за даље побољшање глобалног учинка и водства [6].

СНАГЕ	СЛАБОСТИ
1) успех на спортским теренима, досадашња признања 2) висока стручност менаџера 3) иновативност, имиџ и поверење у бренд 4) спонзорски уговори високих вредности 5) добра локација продајних објеката у већим градовима 6) увођење нових технологија у развоју производа и услуга 7) усклађивање са свет. трендовима ради очувања ЖС 8) стални контакт са корис. у циљу праћења задов.истих 9) ефикасни модел пословања применом директног маркетинга и дистрибуције корисницима 10) ниска стопа флукуације запослених 11) висока стопа раста.	1) мања вредност бренда, тржишног удела и финансијска снага у односу на <i>Најк</i> и <i>Адидас</i> 2) ограничена присутност на тржиштима у развоју, делом због проблема с ценама, имитацијом и заштитом патента 3) политике и стратегије у подручју рада и запошљавања, развоја асортимана производа и продора на тржишта у развоју нису адекватне 4) спор око зарада 5) велика заступљеност познатих светских брендова по приступачним ценама.
ПРИЛИКЕ	ПРЕТЊЕ
1) придобивање базе обожаваоца у САД и у делу Азије 2) партнерства могу довести до већег учешћа на тржишту 3) стварање идола које млади желе копирати 4) конкуренција не може привући одређене играче 5) веће појављивање у земљама у транзицији 6) испуњавање очекивања корисника 7) све више спонзорских уговора кроз повећање броја међународних спортских догађаја за оглашавање 8) реформисати неке од својих политика и стратегија како би осигурао континуирано водство на глобалном тржишту обуће, одеће и опреме 9) пласирање нових услуга по конкурентнијим ценама 10) запошљавање већег броја радника 11) усклађивање цена у складу са екон. и трж. условима	1) јачање конкуренције 2) успоравање привредног раста у неким деловима света 3) одлазак играча у друге, конкурентске клубове 4) глобална економска криза услед пандемије Ковид- 19 5) нестабилна политика, 6) посао на тендерима добијају понуђачи са најнижом ценом, а при томе се не обраћа пажња на квал послов. 7) брзе технолошке иновације могле би додатно повећати притисак конкуренције ако се не реагује на брзе иновације 8) опонашање остаје претња, посебно у земљама у развоју које имају лошу правну заштиту за патенте 9) тренутна економска ситуација усложњава одлуку отворања нових продавница широм света.

2.5. Стратегија одрживости компаније Пума



Слика 1. Циљеви одрживог развоја УН (SDGs: Sustainable Development Goals from the United Nations/ SDG)

<https://www.rs.undp.org/content/serbia/sr/home/sustainable-development-goals.html>

(1) Играј за живот (Play for life): Пума има стратешко партнерство са Уједињеним Нацијама за пројекте заштите околине, животиња и биљних врста ("Играј за живот" концентрише се на Африку – басен Конга и саване Јужне Африке); **(2) Еколошко паковање:** еколошко паковање које је осмислио дизајнер Бехар значајно смањује количину отпада и емисије CO₂ које ствара производња кутија за обућу и кеса за паковање текстила (производ паметна мала торба (Clever Little Bag) треба да замени картонске кутије за обућу - уклања се потреба за додатним пластичним или папирним кесама за ношење купљене робе). На врху Пума зграде у Вијетнаму налази се резервоар за воду који треба да прикупља кишницу која ће се користити за потребе расхлађивања, за заливање цвећа и у тоалетима. Постављени су специјални прозори који одбијају сунчеву светлост и тиме смањују загревање просторија. Соларни панели стварају електричну енергију за загревање воде и рад уређаја за расхлађивање. На пољу текстила компанија ће своје артикле паковати у вреће од рециклираног материјала и на тај начин из производње уклонити преко 800 тона пластичних кеса. Патике које се могу безгранично рециклирати, обућа направљена од постиндустријског текстилног отпада, укључивање неформалних сакупљача отпада у прикупљање материјала – само су неке од акција које су до сада спровели, а на које су купци одлично реаговали. Сваки део колекције, од јакни, до мајица и хеланки садржао је 95% рециклиране пластике. Такође, направљено је 10 модела обуће који у просеку имају по 50% рециклиране пластике [4].

Након формалног процеса анализе и опсежног интерног и спољног дијалога са заинтересованим странама претходних година, дефинисана су циљна подручја до 2025. године (10 циљева - 10FOR25): људска права: поштовати људска права у раду компаније (SDG 3,5,8 и 10); биодиверзитет: разноврсност свих живих бића на планети Земљи (SDG 14 и 15); фер приход: побољшање пракси зарада у главним земљама снабдевача (SDG 1, 2 и 10); производи: обезбедити да 90% производа садржи одрживије материјале и компоненте (SDG 12); здравље и безбедност: нулта стопа смртних незгода (SDG 3); циркулација: кретање ка кружном пословном моделу (SDG 9, 12, 14 и 15); хемикалије: нула испуштања опасних хемикалија из нашег ланца снабдевања (SDG 3 и 6); вода и ваздух: добра индустријска пракса за третман отпадних вода и емисије у ваздух свих добављача одговорних за значајне емисије у ваздух (SDG 6, 14 и 15); клима: спровођење постојећег циља смањења емисије CO₂ заснованог на науци (SDG 7 и 13); пластика и океани: смањења загађења пластиком (SDG 3, 14 и 15).



Слика 2: Циљеви одрживости Пума 2025 (<https://about.puma.com/en/sustainability/our-targets>)

2.6. Пума – статистички подаци (2016-2020. година)

➤ ФИНАНСИЈСКИ ПОДАЦИ (€ million) [7]

	2020	2019	2018	2017	2016
Sales					
Consolidated sales	5,234.4	5,502.2	4,648.3	4,135.9	3,626.7
– Change in %	-4.9%	18.4%	12.4%	14.0%	7.1%
– Footwear	2,367.6	2,552.5	2,184.7	1,974.5	1,627.0
– Apparel	1,974.1	2,068.7	1,687.5	1,441.4	1,333.2
– Accessories	892.7	881.1	776.1	719.9	666.5
Result of operations					
Gross profit	2,458.0	2,686.4	2,249.4	1,954.3	1,656.4
– Gross profit margin	47.0%	48.8%	48.4%	47.3%	45.7%
Royalty and commission income	16.1	25.1	16.3	15.8	15.7
EBIT ¹⁾	209.2	440.2	337.4	244.6	127.6
– EBIT margin	4.0%	8.0%	7.3%	5.9%	3.5%
EBT	162.3	417.6	313.4	231.2	118.9
– EBT margin	3.1%	7.6%	6.7%	5.6%	3.3%
Net earnings	78.9	262.4	187.4	135.8	62.4
– Net margin	1.5%	4.8%	4.0%	3.3%	1.7%
Expenses					
Marketing/retail	1,050.2	1,112.1	931.2	822.9	732.3
Personnel	583.7	640.5	553.8	549.1	493.1
Balance sheet					
Total assets	4,684.1	4,378.2	3,207.2	2,853.8	2,765.1
Shareholders' equity	1,763.9	1,902.3	1,722.2	1,656.7	1,722.2
– Equity ratio	37.7%	43.4%	53.7%	58.1%	62.3%
Working capital	465.8	549.4	503.9	493.9	536.6
– thereof: inventories	1,138.0	1,110.2	915.1	778.5	718.9
Cash flow					
Free cash flow	276.0	330.0	172.9	128.5	49.7
Investments (incl. acquisitions)	151.0	218.4	130.2	122.9	91.1
Profitability					
Return on equity (ROE)	4.5%	13.8%	10.9%	8.2%	3.6%
Return on capital employed (ROCE)	15.1%	29.6%	25.8%	20.7%	10.3%
Additional information					
Number of employees (year-end)	14,374	14,332	12,894	11,787	11,495
Number of employees (annual average)	13,016	13,348	12,192	11,389	11,128
PUMA share*					
Share price (in €)	92.28	68.35	42.70	36.30	24.97
Earnings per share (in €)	0.53	1.76	1.25	0.91	0.42

Average outstanding shares (in million)	149.56	149.52	149.47	149.43	149.40
Number of shares outstanding as of Dec, 31	149.58	149.55	149.51	149.46	149.40
Market capitalization	13,804	10,222	6,384	5,426	3,730
Injury rate according to occupational safety and health administration (osha-rate) (%)					
Osha-rate (%)	0,35	0,37	0,81	0,72	0,84
Key data per share 2016 vs 2020 (€)					
Highest price listed/€	92.28	72.95	52.50	39.14	24.47

На топ листи 20 спортских брендова за 2020. годину прва три места заузимају компаније *Најк*, *Адидас* и *Пума* [8].

3. ЗАКЉУЧАК

Пословање и успех једне компаније зависи од много фактора. У условима модерне глобализације те растуће конкурентности, борба за опстанак на тржишту и придобијање купаца је све тежа и сложенија мисија сваке компаније. Због постојања јаке конкуренције на тржишту, попут компанија *Најк* и *Адидас*, *Пума* је имала две стртешке (продајне) опције: једна опција била је да се нижим ценама производа бори против конкуренције, а друга опција била је да настави са продајном стратегијом која омогућава нешто спорији, али квалитетан раст током година. *Пума* је изабрала другу опцију и тако достигла треће место на листи светских лидера у продаји спортске опреме, чиме је још једном потврдила да доношење правих одлука доводи до великих успеха.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Матић, С. (2006). *Најк, Адидас и Пума – тробој на тржишту спортске опреме*. Преузето са: <https://www.dw.com/hr/nike-adidas-i-puma-troboj-na-tr%C5%BEi%C5%A1tu-sportske-opreme/a-2280922>
- [2] Чорак, С. (2019). *Изазови стратешког планирања у спорту*. Преузето са: <https://slidetodoc.com/izazovi-stratekog-planiranja-u-sportu-primjer-hrvatskog-judo/>
- [3] Thomson, A. Strickland, A. Gamble, J. (2008). *Стратешки менаџмент, теорија и случајеви из праксе*. Загреб: Мате, д.о.о., стр. S-411-S-432
- [4] Обућа Пума (б.д.). Преузето 15.04.2021. са: <https://www.vesti24.rs/c/obuca/puma>
- [5] Официјални сајт компаније Пума (б.д.). Преузето 16.04.2021. са: <https://www.puma.com>
- [6] СВОТ анализа компаније Пума. Преузето 16.04.2021. са: <https://pesteanalysis.com/puma-swot.analysis/>
- [7] Годишњи извештај компаније Пума (2021). Преузето са: <https://annual-report.puma.com/2020/en/index.html>
- [8] 20 најбољих спортских брендова на свету у 2020. години (2021). Преузето са: <https://themoney.co/sr/les-20-meilleures-marques-de-sport-au-monde-en-2020>