



UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSTDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER RAD

Faktori uspeha poslovanja organizacija koje posluju na teritoriji Republike Srbije

Mentor:

Prof. dr Nemanja Stanišić

Student:

Dragana Mijakovac

Broj indeksa: 2014/400416

Beograd, 2017. godina

SADRŽAJ:

1. UVOD	4
2. TEORIJSKO-METODOLOŠKI OKVIR RADA	6
2.1. Predmet rada	6
2.2. Cilj rada.....	6
2.3. Hipoteze rada	7
2.4. Metodologija istraživanja.....	7
3. POJAM ORGANIZACIJA	10
3.1. Karakteristike savremenih organizacija	11
3.2. Ciljevi rasta organizacije.....	12
3.2. Pravci rasta organizacije	13
3.3. Podela i karakteristike organizacija	14
4. OKRUŽENJE ORGANIZACIJE.....	18
4.1. Interno okruženje	18
4.2. Eksterno okruženje.....	19
4.3. SWOT analiza	21
5. SPECIFIČNI FAKTORI OD ZNAČAJA ZA POSLOVNI USPEH	23
5.1. Menadžment u organizaciji.....	23
5.1.1. Planiranje	25
5.1.2. Organizovanje	25
5.1.3. Vođenje	26
5.1.4. Kontrola	27
5.2. Menadžer i lider	27
5.3. Konkurencija i tržišna pozicija	31
5.4. Korporativni brend.....	33
5.4. Ljudski faktor	36
5.5. Timski rad	39
5.6. Poslovna kultura.....	41
5.7. Finansijsko tržište i tržište kapitala.....	42
5.8. Inovacije u organizacijama	46

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	48
6.1. Rezultati deskriptivne statistike	48
6.1.1. Opis uzorka	48
6.1.2. Ocena faktora značajnih za poslovni uspeh	52
6.1.3. Ocena poslovanja u organizacijama u posmatranom uzorku.....	60
6.2. Faktorska analiza	65
6.3. Rezultati komparativne statistike	72
6.3.1 ANOVA analiza.....	72
6.3.1.1. Razlike u ocenama faktora od značaja za finansijski uspeh organizacija različite veličine.....	72
6.3.1.2. Razlike u ocenama faktora od značaja za finansijski uspeh organizacija različitog nivoa poslovanja	76
6.3.1.3. Razlike u ocenama faktora od značaja za finansijski uspeh organizacija koje posluju različit vremenski period.....	79
6.3.2. Dvofaktorska analiza varijanse	83
6.3.2.1. Analiza razlika u prepoznatljivosti korporativnog brenda organizacija koje su različite pravne forme i nivoa poslovanja	83
6.3.2.2. Analiza razlika u oceni konkurentske pozicije u privrednoj grani organizacija koje su različite pravne forme i nivoa poslovanja	85
6.3.2.3. Analiza razlika u oceni nivoa inovativnosti i kreativnosti organizacija različite pravne forme i nivoa poslovanja.....	87
6.3.2.4. Analiza razlika u oceni nivoa spremnosti da odgovore na promene iz okruženja organizacije različite pravne forme i nivoa poslovanja	89
6.3.2.5. Analiza razlika u oceni uticaja političke povezanosti za poslovni uspeh	91
6.3.3. Korelaciona analiza.....	93
7. ZAKLJUČAK	100
8. LITERATURA	103
9. DODACI	109
9.1. Spisak tabela	109
9.2. Spisak grafikona.....	110
9.3. Upitnik koji je korišćen u istraživanju	112

1. UVOD

Savremeni uslovi poslovanja pružaju brojne poslovne šanse, ali isto tako nestabilnost kroz uticaj faktora iz okruženja na koje se ne može uticati ili može u vrlo maloj meri. Svaka organizacija je samostalna poslovna jedinica koja svoje interno okruženje kreira u zavisnosti od privredne grane u kojoj posluje, resursa kojima raspolaže, početnog kapitala, mogućnosti inoviranja i brojnih drugih faktora na koje sama organizacija može da utiče. Tržište ima veliki broj potrošača, ali isto tako i proizvođača istih ili sličnih proizvoda koji se bore za iste potrošače na tržištu. Veoma je malo organizacija koje imaju značajniju tehnološku, inovativnu, marketing ili neku drugu prednost u odnosu na konkurenciju. Mnogo je veći broj onih koje svakodnevno vode „mrtvu trku“ sa konkurentima, kako na polju tehnike i tehnologije, tako i u segmentu tržišnog poslovanja.

Organizacija je pod uticajem brojnih faktora iz okruženja, koje se može podeliti na mikro i makro okruženje. Elemente mikro okruženja čine određeni poslovni subjekti sa kojima organizacija komunicira i sarađuje. Njihov uticaj na uspešnost poslovanja je izuzetno veliki, ali je i uticaj organizacije na poslovne partnere iz mikro okruženja takođe veoma značajan. Za razliku od sila koje deluju u makro okruženju i na koje organizacija nema nikakav ili eventualno ima mali uticaj, međuzavisnost aktera u mikro okruženju je na izuzetno visokom nivou. U tom kontekstu može se reći da su najznačajniji faktori mikro okruženja: dobavljači, kupci, distributeri i konkurencija¹. Organizacije se svakodnevno suočavaju sa brojnim promenama. Ove promene deluju iz okruženja i one su u osnovi fokusirane na inovacije (nova tržišta, procesi, proizvodi, tehnologije, organizacioni modeli i sl.)².

Postoji više načina da organizacija ostvari uspeh na tržištu u odnosu na konkurente. Organizacija može kreirati i isporučiti veću vrednost za kupca ili potrošača, nudeći niže cene za isti ili sličan proizvod i/ili uslugu, ili ponuditi veći broj pogodnosti za kupce, koje opravdavaju više cene proizvoda ili usluga³.

Traženje novih ideja i šansi da se bude drugačiji, da se nešto napravi na bolji, efektivniji i efikasniji način od postojećeg zahtev je koji se stavlja pred pojedinačne privredne subjekte i privredu kao celinu. Ovo se može sagledati kroz potragu za povoljnim prilikama za inovacije i

¹ Jovčić, D., Stankov, B., Vranješ, M. (2014): Istraživanje konkurencije u funkciji pozicioniranja organizacije na poslovnom tržištu, *Škola biznisa*, br. 2, str. 107-123.

² Thomas, A., Passaro, R., Marinangeli, B. (2015): Entrepreneurial Behaviors and Strategic Path in Innovative SMEs: Evidence from Italy's Campania Region, *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 34, Iss. 6, pp. 5-94.

³ Kotler, F., Vong, V., Sonders, D., & Armstrong, G. (2007). Principi marketinga, Mate, Beograd, str. 494.

rast organizacija⁴, kao i kroz sagledavanje faktora koji pozitivno ili negativno utiču na poslovanje i poslovni uspeh organizacije.

Faktori koji utiču na poslovanje mogu delovati unutar i izvan organizacije. Svaka organizacija je različit privredni subjekt po svojim karakteristikama, što se ogleda kroz veličinu, dužinu poslovanja, obima poslovnih aktivnosti, tržišnog učešća, pravne forme, delatnost i sl. To je razlog zbog kojeg je i uticaj samih faktora različit, a na samoj organizaciji je da oceni one faktore koji su od najvećeg značaja za poslovanje.

Ipak, postoje faktori koji utiču na poslovanje svih organizacija, bez obzira o kakvim se organizacijama radi. Ovi faktori se uglavnom tiču same organizacije, jer se na njih može uticati direktno i mogu se kreirati na način da deluju u pravcu pozitivnog poslovnog rezultata. S druge strane, one faktore koji su van organizacije, moguće je predvideti, ali se ne može uticati na njihovo kretanje. Značajno je da ih organizacija u krajnjem slučaju prepozna, kako bi na vreme reagovala na njihove promene i uskladila svoje poslovanje na način da se prilagodi, minimizirajući negativne efekte spoljašnjih faktora, a maksimalno iskorišćavajući pozitivne. Od važnosti je da se uklone prepreke koje ugrožavaju rast i razvoj organizacija, a menadžere i zaposlene treba podsticati u razvijanju svojih veština, znanja i iskustava u cilju lakšeg dostizanja do novih saznanja, poslovnih partnera i tehnologije.

Istraživanjem u ovom radu biće analizirani faktori van i unutar organizacija, kako bi se prepoznali oni faktori koji su od značaja za poslovanje organizacija i koji pozitivno i negativno mogu uticati na njihov rast i razvoj.

⁴ Lajović, D., Vulić, V. (2010): Tehnologija i inovacije, Ekonomski fakultet, Podgorica.

2. TEORIJSKO-METODOLOŠKI OKVIR RADA

2.1. Predmet rada

Današnje uslove poslovanja karakteriše veliki broj organizacija. Osvajanje tržišne pozicije i ostvarivanje poslovnog uspeha zavisi od brojnih faktora kako unutar tako i van organizacije. Brze promene glavna su karakteristika savremenog poslovanja, pa se mora brzo reagovati i preusmeriti poslovanje u zavisnosti od promena faktora koji deluju na tržištu. Na neke faktore organizacija može da utiče, dok na druge ne može, već mora da koriguje poslovanje i da se prilagođava. Ono što je bitno za poslovanje je da se prepozna koji su to faktori u datom okruženju koji utiču pozitivno, a koji negativno na poslovanje. Ovo je od izuzetnog značaja za poslovanje svakog privrednog subjekta, jer danas nije pitanje kako proizvesti, već kako prodati ono što je proizvedeno.

Predmet istraživanja je ocena i rangiranje faktora koji značajno utiču na poslovanje organizacije, kako onih spoljašnjih na koje se ne može uticati, tako i onih unutrašnjih, na koje organizacija može uticati. Analizom internog i eksternog okruženja, sopstvenih snaga i slabosti omogućava se korigovanje trenutnog stanja i kreiranje pretpostavke poslovnog uspeha. Istraživanje će se takođe baviti i uticajem karakteristika organizacija (veličine, nivoa poslovanja, dužine poslovanja, pravne forme i delatnosti organizacije) na ocenu faktora od značaja za poslovanje, kao i rezultate poslovanja organizacije.

2.2. Cilj rada

Cilj istraživanja je da se utvrde i rangiraju faktori prema značajnosti za poslovanje organizacija, kao i da se utvrdi da li postoji značajna razlika u poslovanju organizacija koje su različitih karakteristika (veličine, nivoa poslovanja, dužine poslovanja, pravne forme organizovanja, delatnosti).

Istraživanje je zamišljeno kao transverzalna studija (studija preseka), koja se organizuje radi deskripcije pojave (uticaj različitih faktora na poslovanje organizacije).

Cilj istraživanja je sticanje naučnog saznanja (kroz teorijsko i praktično istraživanje) o faktorima koji utiču na poslovanje organizacije. Naučni cilj je da se preko opisa tj. deskripcije, empirijskog istraživanja i analize utvrde faktori od značaja za poslovanje, da se rangiraju faktori i da se utvrdi uticaj različitih karakteristika organizacije na poslovanje.

Društveni cilj ogleda se u prikazu trenutnog poslovanja organizacije u uslovima u kojima svaki privredni subjekt predstavlja samo mali deo tržišne utakmice u kojoj se veliki broj organizacija bori za ograničen broj potrošača i pružanju informacija i približavanju aktuelnim problemima u oblasti poslovanja.

2.3. Hipoteze rada

U radu se pošlo od jedne opšte hipoteze:

Faktori koji utiču na poslovanje različitih privrednih subjekata imaju različit uticaj na rezultate poslovnih aktivnosti i percepciju faktora od važnosti za uspeh poslovanja.

Pored opšte postavljene su i posebne hipoteze:

H1- Postoji značajna razlika u percepciji faktora koji su presudni za poslovni uspeh u organizacijama koje su različite veličine, nivoa i dužine poslovanja.

H2- Postoji povezanost između karakteristika organizacije i poslovnog rezultata koji su pod uticajem faktora koji utiču na sam rezultat.

2.4. Metodologija istraživanja

Istraživanje je zamišljeno kao transverzalna studija, empirijskog karaktera. Pored empirijskog, kao osnovnog eksplikativnog metoda, u fazi postavljanja teorijskog okvira rada, korišćen je bibliografsko spekulativni metod, a prilikom obrade i interpretacije rezultata statistički metod.

Prilikom prikupljanja podataka korišćena je nestandardizovana istraživačka tehnika – anketiranje. Za potrebe istraživanja na uzorku primenjen je instrument tehnike anketiranja upitnik, koji je posebno struktuiran za ovo istraživanje.

Prikupljanje podataka se vršilo na način da su se prvo kontaktirale organizacije i zamoljene su da upitnik popuni osoba koja se nalazi na barem srednjem nivou menadžmenta, ili osoba koja je upoznata sa karakteristikama i funkcionisanjem organizacije. Deo upitnika se slao elektronskim putem, a deo je uručivan lično. Uzorak je bio slučajan i sastojao se od 132 organizacije koje su registrovane na teritoriji Republike Srbije. Validno popunjenih i vraćenih upitnika bilo je 100, koji su uzeti u obzir prilikom obrade podataka.

Upitnik se sastojao iz 6 nezavisnih varijabli kojima je opisan uzorak.

- broj zaposlenih (na osnovu čega je određena veličina organizacije: mikro organizacije do 9 zaposlenih, male organizacije od 10 do 49 zaposlenih, srednje organizacije od 50 do 249 zaposlenih, velike organizacije preko 250 zaposlenih);
- nivo poslovanja (lokalni – na teritoriji jednog mesta, nacionalni – na teritoriji celokupne zemlje, regionalni – na teritoriji regiona, međunarodni);
- dužina poslovanja (do 3 godine; od 4 do 7 godina; od 8 do 15 godina; preko 15 godina);
- pravna forma organizacije (Preduzetnik, p.r., Ortačko društvo, o.d., Društvo sa ograničenom odgovornošću, d.o.o., Komanditno društvo, k.d., Akcionarsko društvo, a.d., Neki drugi vid organizovanja);

- delatnost organizacije;
- uspeh završetka prethodne godine (finansijskim dobitkom, finansijskim gubitkom, na pozitivnoj nuli).

U drugom delu upitnika od organizacija se tražilo da ocene faktore koji su od značaja za finansijski uspeh organizacije na sledeći način: 1-beznačajan; 2-skoro beznačajan; 3-od malog značaja; 4-značajan; 5-veoma značajan. Faktori za određivanje značaja bili su:

- Udaljenost većih gradova
- Broj stanovnika u regionu u kojem organizacija posluje
- Visok nivo inovativnosti i kreativnosti u organizaciji
- Prepoznatljivost korporativnog brenda
- Spremnost zaposlenih da uče
- Dobra poslovna kultura organizacije
- Udaljenost infrastrukturne mreže i većih puteva
- Promene u okruženju
- Broj konkurenata
- Nivo obrazovanja potrošača
- Timski rad u organizaciji
- Razvijenost tržišta kapitala u zemlji
- Veličina početnog kapitala
- Kompetentnost menadžmenta
- Sposobnost lidera/liderskog tima

U trećem delu upitnika od organizacija se tražilo da ocene njihovo poslovanje ocenama od 1 do 5 pri čemu je 1 najniža, a 5 najviša ocena, i to:

- poslovnu dobit prethodne godine
- poslovnu dobit u prethodne tri godine
- prepoznatljivost korporativnog brenda
- poslovnu kulturu u organizaciji
- konkurentsku poziciju u privrednoj grani u kojoj posluju
- spremnost zaposlenih u organizaciji da uče
- timski rad u organizaciji
- nivo inovativnosti i kreativnosti u organizaciji
- nivo spremnosti organizacije da odgovori na promene iz okruženja
- uticaj političke povezanosti za poslovni uspeh

Rezultati su obrađeni uz pomoć aplikativnog SPSS sistema za obradu podataka. Deskriptivnom statistikom opisan je uzorak kao i apsolutne i relativne frekvencije svake varijable koja je uzeta u istraživanje.

Faktorskom analizom određen je broj i faktori koji utiču na poslovni uspeh organizacije. Korelacionom analizom utvrđeno je da li postoji korelacija između posmatranih faktora za uspeh poslovanja organizacije i ocene kvaliteta faktora koji su u organizacijama u uzorku ocenjivani.

Uz pomoć ANOVA testa utvrđena je razlika u organizacijama različitih karakteristika u pogledu ocene faktora koji se u tim organizacijama javljaju uz nivo značajnosti razlike 0,05 (postoji značajna razlika za vrednosti $\text{Sig} \leq 0,05$). Dvofaktorskom analizom varijanse utvrđen je uticaj nivoa poslovanja i pravne forme organizacije na rezultat poslovanja.

3. POJAM ORGANIZACIJA

Organizacija je privredni subjekt u okviru koje se, u robno – novčanoj privredi obavlja određena privredna delatnost. Za organizaciju se može reći da ona obuhvata ljudske aktivnosti koje se na određenom mestu organizuju kako bi se ostvario određen cilj. Na ovaj način organizacija se vezuje za ljudsku aktivnost, mada je i sam pojam evoluirao kroz vreme tako da se u savremenoj teoriji organizacija tretira kao racionalni, ekonomski sistem sa preduzetnikom na čelu. Po tržišnom konceptu svaki samostalni finansijski subjekt koji proizvodi za tržište robu ili pruža usluge predstavlja organizaciju.

Razlozi postojanja organizacija su brojni, a najvažniji su iskorišćenje ekonomije obima proizvodnje, prikupljanje novčanih sredstava i organizacija proizvodnog procesa. Karakteristike organizacija su sledeće:

- Svaka organizacija je samostalni privredni subjekat – vlasnik ili menadžer samostalno donosi odluke,
- Predstavlja organizacionu celinu – uspostavlja brojne odnose između ekonomskih resursa (ljudski resursi međusobno, između ljudskih i materijalnih resursa, između samih materijalnih resursa),
- Stvara vrednost - transformacijom uložених resursa u rezultate organizacija stvara vrednost.

Organizacije su grupe ljudi sa zajedničkim ciljem. Savremeno društvo je društvo organizacija, a svaki pojedinac najveći deo vremena provede u nekoj od njih. Svaka organizacija ima posebnu namenu, a za obavljanje poslova u okviru organizacije potrebno je više zaposlenih lica koja će tako ostvariti ciljeve. Organizacije razvijaju neku namensku strukturu da bi njeni članovi mogli da obavljaju svoj posao. Ta struktura može da bude otvorena i fleksibilna, bez jasnih i precizno opisanih radnih obaveza, ali sa druge strane može da bude tradicionalnija sa jasno definisanim pravilima, propisima i opisanim radnim mestima⁵.

Organizacije su nastale iz potrebe ljudi da zadovolje potrebe i ostvare ciljeve. Organizacije imaju najmanje sledećih pet elemenata⁶:

1. Usmerene su ka ciljevima;
2. Pažljivo su i promišljeno struktuirane u vidu određenih struktura da bi se procesi i poslovi efikasno obavljali;
3. Socijalni su entiteti, što znači da čine dve ili više osoba, pri čemu su ljudi najvažniji element svake organizacije;
4. Raspolaze resursima koje će članovi organizacije koristiti (materijal, fizički, tehnološki, informacioni, ljudski, novčani);

⁵ Randić, D., Lekić, S. (2010): Menadžment, Visoka škola poslovnih studija, Beograd.

⁶ Erić, D. (2000): Uvod u menadžment, Čigoja štampa, Beograd, str. 41.

5. Ima menadžment koji usmerava sve ostale elemente (ljude, resurse, procese) ka ostvarenju svrhe i ciljeva.

3.1. Karakteristike savremenih organizacija

U savremenim uslovima poslovanja organizacije moraju da budu spremne da u svakom trenutku odgovore na izazove, zahteve i ograničenja koja im dolaze iz okruženja. Razvoj organizacije često se opisuje kao skup promena, koju ona doživljava tokom prilagođavanja izazovima i „pretnjama“ koje dolaze iz okruženja, a koje su stalno prisutne u procesu poslovanja.

Šire posmatrano razvoj organizacije predstavlja ukupnost promena koje ona doživljava u svom životnom ciklusu, tokom svog postojanja. Rast se definiše kao promena u njenoj veličini, koja se ogleda u broju zaposlenih, visini dobiti, veličini kapaciteta u upotrebi, tržišnim mogućnostima i dr.

Rast i razvoj ne treba posmatrati odvojeno, već kao procese koji se odvijaju istovremeno i sinhronizovano. Da bi organizacija iskoristila efekat veličine i ekonomije obima koji su posledica procesa rasta, ona mora izvršiti niz promena u organizacionoj strukturi, kao i u strukturi poslovanja svoje delatnosti. Posledica rasta i razvoja treba da bude stalno usavršavanje sistema upravljanja i uspostavljanje skladnijih odnosa sa okruženjem. Upravljanje rastom i razvojem organizacije znači donositi odluke o ciljevima, izvorima, pravcima, metodama i tempu rasta njene veličine, u skladu sa internim i eksternim faktorima koji deluju na isti.

Kao osnovni ekonomski i organizacioni subjekt organizacija ima ekonomsku svrhu postojanja samo ako stalno i neprekidno investira u nova sredstva, tehnologije, programe i ostale razvojne komponente. U teoriji i praksi poznat je visok stepen zavisnosti između ekonomskog razvoja, prosperiteta organizacija i investicija. Investicije su pretpostavke i uslov postojanja i razvoja svake organizacije. Organizacija razvija i proširuje svoju delatnost i prilagođava se zahtevima tehnološke modernizacije i tržišnim zahtevima, samo ukoliko neprekidno investira u sopstvenu delatnost i razvoj. Investicije označavaju put razvoja i predstavljaju ekonomsko sredstvo za modernizovanje i rast. Mogući efekti koji se postižu investiranjem su brojni i ogledaju se u smanjenju troškova proizvodnje, povećanju prihoda, smanjivanju rizika poslovanja, poboljšanju uslova rada i položaja zaposlenih i dr.

Savremene organizacije, jednom postavljen sistem rada, mora stalno da menja i usklađuje sa promenama u okruženju. Konkurencija je brojna, a izazovi svakodnevni. Savremene organizacije, moraju da unapređuju svoje poslovanje i ulažu u inovacije. Jednom postavljen sistem poslovanja, proizvod na tržištu ili nova usluga ne može da opstane duži vremenski period. Vrlo brzo ostali tržišni učesnici preuzimaju novine, pa je neophodno stalno unapređenje i usavršavanje poslovanja. Ovo je razlog što organizacije u savremenim uslovima poslovanja moraju da budu

fleksibilne i da se usklađuju sa promenama i zahtevima potrošača, kako bi obezbedile tržišno učešće.

3.2. Ciljevi rasta organizacije

Postoje različite klasifikacije značajnih faktora koji podstiču rast i razvoj organizacije. Oni mogu poticati iz same organizacije ili iz njenog poslovnog okruženja. Prema prirodi delovanja faktori se mogu podeliti na: tržišne, tehničko – tehnološke, društvene i kadrovsko-organizacione. Prema izvesnosti faktori se dele na: faktore stanja i faktore razvoja.

Faktori stanja kojima se meri nivo rasta organizacije su: dostignuti obim poslovanja, položaj na tržištu, struktura proizvodnje i tehnologije, postojeća lokacija, raspoloživa sredstva (kapital) itd. Faktori razvoja obuhvataju: perspektive razvoja tržišta, komunikacija, tehnologije, istraživanja, sirovinska baza, instrument ekonomske politike države i sl. Ukoliko se cilj posmatra kao buduća situacija ili stanje kojem organizacija teži, onda se ciljevi rasta mogu definisati kao nastojanje organizacije da dostigne takvu veličinu, organizacionu strukturu i sistem veza sa okruženjem koji će joj omogućiti da efikasnije koristi raspoloživa sredstva i da efektivnije ostvaruje svoju ekonomsku ulogu i ciljeve.

Rast organizacije nije cilj sam za sebe, već put koji vodi do ostvarivanja veće dobiti, bolje pozicije na tržištu i povećanja materijalne osnove razvoja. Pomoću rasta, organizacija se osposobljava da efikasnije izvršava postojeće i preuzima nove zadatke i poslove u obavljanju svoje delatnosti, radnih i poslovnih procesa. Rast treba da bude usmeren na:

- povećanje tržišnog učešća;
- otklanjanje uskih grla u obavljanju delatnosti;
- efikasnije uklapanje u međunarodnu podelu rada;
- smanjenje troškova poslovanja i povećanje profita na toj osnovi;
- umanjevanje dejstva konkurencije.

Ciljevi rasta predstavljaju primarne upravljačke odluke u razvojnom planiranju. Ciljevi su osnova za definisanje strategija rasta, a zatim i pojedinačnih planova. Ciljevi organizacije se postavljaju na osnovu istraživanja i predviđanja budućnosti u oblasti u kojoj ona postoji i posluje. Ostvarenje ciljeva rasta vodi ostvarenju širih ciljeva društvenog i ekonomskog razvoja, obezbeđuje efektivnije korišćenje postojećih kapaciteta i resursa, kao i porast ukupnog društvenog blagostanja.

Ciljeve rasta potrebno je realno postaviti i dimenzionirati na osnovu naučnih metoda, uz uvažavanje dotadašnjih iskustava prakse organizacije. Pažljivo i precizno postavljeni ciljevi rasta postaju dugoročna obaveza organizacije, ali i kriterijum za ocenu racionalnosti planskih odluka i pravaca akcije, kao i standard kontrole poslovanja.

Izbor odgovarajuće strategije razvoja podrazumeva i donošenje odluka o pravcima i tempu rasta. Polazeći od karakteristika tržišta i proizvoda kao osnovnih komponenata i izvora rasta, uočava se postojanje četiri alternativna pravca rasta organizacije:

- 1) povećanje prodaje postojećeg proizvoda na postojećem tržištu (penetracija);
- 2) povećanje prodaje postojećih proizvoda na novim tržištima (razvoj tržišta);
- 3) uvođenje novih proizvoda na postojeća tržišta (razvoj proizvoda);
- 4) uvođenje novih proizvoda na nova tržišta (diversifikacija).

3.2. Pravci rasta organizacije

Rast organizacije može se posmatrati kroz ekspanziju (penetracija, razvoj tržišta i razvoj proizvoda, širenje proizvodnih linija i asortimana) i kroz diverzifikaciju (horizontalna, vertikalna, konglomeratska).

Ekspanzija, kao pravac rasta, zasniva se na razvoju postojećeg tržišta i poboljšanju postojećih asortimana i proizvoda. Ekspanzija podrazumeva stalnu konkurentsku utakmicu sa ostalim konkurentima u grani. Organizacija koja je izabrala ekspanziju kao svoj pravac rasta mora neprekidno pratiti i analizirati ponašanje i delovanje konkurencije, tržišno učešće pojedinih privrednih subjekata u grani, područja delovanja i moguće tačke konflikta sa konkurencijom. Potrebno je sagledati i predvideti mogućnosti povećanja primarne tražnje sa proizvodom u cilju povećanja poslovnih aktivnosti organizacije.

Organizacija treba da nastoji da obezbedi prostor za svoj rast kroz funkcionalne i adaptivne inovacije na proizvodnom asortimanu, što omogućava da postojeći proizvod ostane što duže u proizvodnom programu kao aktivan resurs rasta. Ekspanzija se zasniva na sledećim strategijama:

1. Strategija penetracije tržišta - podrazumeva razvoj na bazi postojećeg proizvoda i u okviru postojećeg tržišta. Penetracija se zasniva na povećanju obima prodaje organizacije na postojećem tržištu i u postojećoj tržišnoj strukturi. Ako je tržište u većoj meri zasićeno postojećim proizvodom, organizacija mora ići na stimulisanje selektivne tražnje, odnosno pridobijanje potrošača proizvoda iste namene, koji su do tada kupovani kod konkurencije. Ako tržište nije preterano saturirano, može se postići povećanje prodaje povećanjem broja kupaca ili porastom nivoa potrošnje, odnosno zarade po jednom potrošaču,
2. Strategija razvoja tržišta – zasniva se na uvođenju postojećeg proizvoda na nova tržišta. Nova tržišta mogu biti: regionalna, nacionalna ili internacionalna. Potreba za širenjem tržišta povećanjem izvoza afirmiše orijentaciju organizacije na međunarodno tržište. Na taj način se organizacija sa svojim proizvodnim asortimanom jače uključuje u međunarodnu podelu rada,
3. Strategija razvoja proizvoda – u okviru koje organizacija nastoji da poveća dobit na postojećem tržištu, oslanjanjem na inovacije u postojećem proizvodnom programu i području delatnosti (proizvodnje). Inovacije podrazumevaju: promenu stila, dimenzija, dizajna, kvaliteta ili drugih komponenti postojećeg proizvoda i asortimana,

4. Strategija širenja proizvodnih linija i asortimana – zasniva se na dodavanju novih proizvoda i modela u okviru postojećeg asortimana i proizvodnog programa organizacije.

Diversifikacija kao pravac rasta podrazumeva povećanje broja proizvoda u postojećem proizvodnom asortimanu organizacije. Oni sadrže tehnološki i tržišni disparitet među proizvodima, a kao posledica toga povećava se veličina organizacije. Diversifikacija je pravac rasta koji je svojstven organizacijama sa dinamičkim okruženjem. Opređenje za diversifikaciju se javlja radi obezbeđenja opstanka na tržištu, stabilnosti prodaje i prihoda, efikasnijeg korišćenja materijalnih i ljudskih resursa i prilagođavanja novim, izmenjenim potrebama kupaca.

Pre nego što izabere diversifikaciju kao pravac rasta, organizacija mora izvršiti detaljnu analizu velikog broja uticajnih faktora, koji pojedinačno imaju suprotna dejstva. Takođe, mora biti spremna da se uhvati u koštac sa delovanjem i akcijama konkurencije na tržištu. Diversifikacija može biti:

1. Horizontalna diversifikacija - podrazumeva da proizvodni program organizacije obuhvata proizvode koji se međusobno razlikuju po tehnološkoj osnovi i tržišnoj nameni, ali pripadaju istoj grani delatnosti. Na ovaj način organizacija kompletira svoju ponudu i efikasnije koristi svoje proizvodne mogućnosti za stečene tržišne pozicije,
2. Vertikalna diversifikacija - rast koji obuhvata više sukcesivnih, tehnološki odvojenih faza proizvodnje i plasmana određenog proizvoda. Organizacija počinje samo da proizvodi neke materijale, sirovine, energiju, poluproizvode koje je ranije kupovala od dobavljača, da bi ih kasnije ugrađivala u svoj finalni proizvod. Vertikalna diversifikacija može obuhvatati i uvođenje novih, dodatnih faza obrade, kao i novih kanala prodaje,
3. Konglomeratska diversifikacija - podrazumeva da organizacija proizvodi proizvode koji pripadaju različitim vrstama i granama delatnosti. U praksi je prisutna tehnološka, tržišna i proizvodna diversifikacija. Ekonomski podsticaj da se organizacija odluči za konglomeratsku diversifikaciju može biti antimonopolsko zakonodavstvo vezano za maksimalan obim ponude u jednoj grani. Konglomeratska diversifikacija pruža neograničene mogućnosti za rast u tržišnim uslovima.

3.3. Podela i karakteristike organizacija

Funkcionisanje savremene privrede predstavlja procese koji se odvijaju preko velikog broja različitih organizacija. Međusobno se mogu razlikovati prema različitim obeležjima. Jedna od razlika je prema karakteristikama procesa rada (građevinska, saobraćajna, rudarska, industrijska, trgovinska, itd.). Karakteristike procesa rada uslovljene su, pre svega, zadatkom organizacije u procesu društvene reprodukcije i to po:

- vidu organizovanja proizvodnje (organizacije sa masovnom, serijskom, pojedinačnom proizvodnjom);
- strukturi elemenata, odnosno, odnosu sredstava i angažovanog rada (zanatska, kooperantska, industrijska i organizacije sa automatskom industrijskom proizvodnjom).

Osnivanje, organizacija i registracija privrednih društava i ostalih oblika organizovanja uređeni su Zakonom o privrednim društvima („Službeni glasnik RS“ br. 36/2011 i 99/2011), Zakonom o postupku registracije u Agenciji za privredne registre („Službeni glasnik RS“ br. 99/2011), Pravilnikom o sadržini registra privrednih subjekata i dokumentaciji potrebnoj za registraciju („Službeni glasnik RS“ br. 6/2012) i Odlukom o naknadama za poslove registracije i druge usluge koje pruža Agencija za privredne registre („Službeni glasnik RS“ br. 5/2012).

Organizacije se mogu razlikovati prema različitim kriterijumima. Prema tome ko je vlasnik sredstava za proizvodnju mogu se podeliti na:

- privatne (organizacija posluje sa kapitalom jednog ili više fizičkih lica),
- mešovite (privatni i društveni kapital),
- društvene (organizacije koje posluju sa društvenim kapitalom).

Posebnu vrstu organizacija predstavljaju organizacije koje su u oblasti javnog sektora. Javni sektor je deo nacionalne ekonomije koji obuhvata opšti nivo države, kao i nefinansijske organizacije pod kontrolom države (javna preduzeća) koja se primarno bave komercijalnim aktivnostima.⁷ Javni sektor čine svi subjekti koje poseduje i kontroliše država. Značaj javnog sektora ogleda se u tome što se putem njega materijalizuje ostvarivanje javnih interesa lociranih u raznim oblastima koje su značajne za društvo kao celinu. U tom smislu, sa aspekta organizacije i poslovanja javnog sektora, a posebno javnih preduzeća, od posebnog je značaja sagledavanje odrednica javnog interesa, ne dovodeći u pitanje njihovu delatnost, koja se ogleda u činjenici da su to privredni subjekti koji u tržišnim uslovima privređivanja nalaze razlog svog postojanja i privređivanja. Javne službe se osnivaju radi zadovoljenja određenih potreba od opšteg interesa. Opšti interes predstavlja suštinski element pri određivanju pojma javne službe. One se osnivaju radi zadovoljenja određenih potreba kako za celu društvenu zajednicu, tako i za svakog pojedinca. Svaka delatnost uprave nije istovremeno i javna služba već su to samo one delatnosti kojima se zadovoljavaju potrebe od opšteg interesa i koje se najcelishodnije i najpogodnije mogu zadovoljiti putem osnovane javne službe. Organizacija javnih službi se može osnivati samo za obavljanje takvih delatnosti, a te delatnosti su: komunalna delatnost, naučna, kulturna, prosvetna, zdravstvena i socijalna delatnost, kao i delatnosti koje imaju za cilj unapređenje određenih grana privrede, uprave ili zadovoljenja opštih potreba stanovništva.

⁷ Zakon o budžetskom sistemu („Sl.glasnik RS“, br. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 - ispr. i 108/2013, Čl. 2).

Podela organizacija prema veličini može da se uradi na osnovu različitih kriterijuma. Podela je uglavnom na mikro, male, srednje i velike organizacije. U EU podela se vrši na osnovu sledećih kriterijuma⁸:

- velika preduzeća – više od 250 zaposlenih, ostvareni prihod više od 50 miliona evra, prosečna vrednost poslovne imovine više od 43 miliona evra);
- srednja preduzeća – prosečan broj zaposlenih od 50 do 249, ostvareni prihod od 10 do 50 miliona evra, prosečna vrednost poslovne imovine od 10 do 43 miliona evra;
- mala preduzeća – prosečan broj zaposlenih od 10 do 49, ostvareni prihod od 2 do 10 miliona evra, prosečna vrednost organizacije od 2 do 10 miliona evra,
- mikro preduzeća – prosečan broj zaposlenih manji od 10, ostvareni prihod manje od 2 miliona evra, prosečna vrednost organizacije manja od 2 miliona evra.

Organizacije male i srednje veličine predstavljaju nosioce razvoja svake tržišne ekonomije. Posebno su značajne za uspešan tržišni razvoj zemalja u tranziciji. One stvaraju uslove za primenu preduzetničkog ponašanja u privredi, jačaju konkurentnost na nivou privrede, a takođe utiču na jačanje privatne svojine. Po mišljenju mnogih eksperata i ekonomista male i srednje organizacije su sinonim za privatni sektor i preduzetništvo. Posebnu ulogu u razvoju malih i srednjih organizacija ima menadžment, koji ima zadatak da pokrene i usmerava delatnost da bi se ostvarili ciljevi. Pri tom se misli na dugoročno usmeravanje aktivnosti koje se ostvaruje kroz strategijsko planiranje, pripremu, organizaciju i donošenje odluka. Poslovne funkcije se realizuju preko poslovnih aktivnosti koje se odvijaju u okviru određenih delova organizacije, odnosno službi, a na njihov broj određuje veličina same organizacije. Organizacija mora da bude skladna kombinacija pojedinačnih delova sklopljenih u celinu organizacionog sklopa. Tome se mora dodati i ljudski faktor, i upravo je taj činilac garant za ostvarenje ciljeva poslovanja.

Male i srednje privredne organizacije predstavljaju vodeću snagu u ekonomskom razvoju zemlje. One jačaju ekonomiju na više različitih načina: usmerena su na određene delove tržišta i potrošače, reaguju brže na šanse i pretnje iz okruženja, fleksibilnije su i lakše se prilagođavaju promenama, značajan su izvor preduzetničkih ideja i inovacija, najveći su generator novih radnih mesta i zahvaljujući razvoju interneta i telekomunikacija, sve više doprinose daljoj globalizaciji biznisa. Kao prednosti malih i srednjih organizacija, treba istaći mogućnost zadovoljenja specifičnih ili povremenih potreba za nekim proizvodima čija proizvodnja treba da bude manjeg obima, i mogućnost bržeg i efikasnijeg delovanja od velikih privrednih subjekata kada su u pitanju promene organizacione strukture u odnosu na dinamična kretanja tržišta proizvoda i usluga. S druge strane, slabosti malih i srednjih organizacija ogledaju se prevashodno u nedostatku resursa. Kao glavne prepreke za razvoj malih i srednjih organizacija na domaćem tržištu se javljaju: nedostatak finansijskih sredstava, nedostatak znanja i nepostojanje adekvatne

⁸ Milošević, D., Vuičić, S. (2012): Menadžment malih i srednjih preduzeća, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd.

institucionalne infrastrukture. U takvim uslovima, upravljanje malim i srednjim organizacijama poprima oblik upravljanja u uslovima ograničenih resursa.

Jezgro kompetencija predstavlja skup znanja, veština i tehnologija koje omogućavaju organizaciji da kreira specifične vrednosti za svoje kupce⁹ (Milošević, 2015, str. 30). Male i srednje organizacije se obično fokusiraju samo na jedan posao, nastojeći da precizno definišu svoje jezgro kompetencija, za razliku od veliki, koje vrlo često obavljaju veći broj različitih poslova. Svaka veličina kao stadijum u kojem se nalazi organizacija ima svoje prednosti i nedostatke. Cilj je ostvariti maksimalni tržišni udeo koji će voditi ostvarivanju što boljeg poslovnog rezultata.

⁹ Milošević, D. (2015): Strategije rasta i razvoja preduzeća, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, str. 30.

4. OKRUŽENJE ORGANIZACIJE

Sve organizacije, bilo da su profitno ili neprofitno orijentisane, obavljaju svoju delatnost u nekom okruženju. Okruženje organizacije čini skup svih entiteta i pojava koji se nalaze izvan granica organizacionog sistema, a imaju relevantan uticaj na njegovo funkcionisanje. Sa aspekta teorije sistema, okruženje organizacije se može posmatrati kao nadsistem organizacionog sistema, koji uspostavlja uslove, pravila i ograničenja u okviru kojih organizacija obavlja svoju delatnost¹⁰. Okruženje organizacije je sredina u kojoj egzistira organizacija i sastoji se od velikog broja eksternih i internih faktora, kao i elemenata koji na razne načine utiču na funkcionisanje organizacije. Okruženje organizacije se može podeliti na¹¹:

- opšte okruženje – čine ga politički, ekonomski, socijalni, pravni, međunarodni, tehnološki, demografski i drugi faktori,
- neposredno okruženje - čine ga faktori koji su neposredno povezani sa funkcionisanjem organizacije (stejholderi),
- interno okruženje – čine ga kadrovi, materijalni i finansijski resursi, tehnologija, kultura, organizaciona struktura.

Kada se govori o spoljnom okruženja misli se na institucije izvan organizacije koje mogu da utiču na poslovanje same organizacije bilo pozitivno ili negativno. Unutrašnje okruženje se tiče same organizacije, njenog funkcionisanja. Unutrašnje okruženje sama organizacija formira i na njega može da ima potpuni uticaj.

4.1. Interno okruženje

Unutrašnje ili interno okruženje čini konfiguracija organizacije, kombinovano sa vlasnicima, upravnim odborom, menadžerima, zaposlenima i ostalim ljudskim faktorom u organizaciji. Unutrašnja procena organizacije obuhvata identifikovanje vlastitih snaga i slabosti u odnosu na tržišnu poziciju. Ponekad snaga može da bude i slabost, na primer, u odnosu na različite tržišne segmente. Razvijene tehnike kojima se može pomoći proceni uključuju:

- Standarne marketinške strategije;
- Analiza životnog ciklusa;
- Analiza portfolia;
- Analiza finansijskih racia;
- Benchmarking;
- Vrednovanje kulture.

Interno okruženje tiče se svih aktivnosti unutar organizacije i te aktivnosti utiču na krajnji rezultat poslovanja organizacije. Ove aktivnosti obuhvataju interni lanac vrednosti i to:

¹⁰ Stefanović, I., Jaško, O., Damjanović, P. (2010): Analiza prirode savremenog organizacionog okruženja, *Industrija*, Vol. 38, Iss. 2, p. 23-43.

¹¹ Randić, D. Lekić, S. (2013): Menadžment, Visoka škola poslovnih studija, Beograd.

- Primarnu logistiku - reč je o primanju, skladištenju i distribuiranju inputa u proizvod. Unutrašnja logistika uključuje rukovanje materijalom, skladištenje, kontrolu zaliha, raspored voznog parka i sl.,
- Operacije - uključuju sve aktivnosti u vezi sa transformisanjem inputa u finalni oblik proizvoda,
- Aktivnosti spoljašnje logistike - vezane su za prikupljanje, skladištenje i distribuciju proizvoda ili pružanje usluga kupcima,
- Marketing i prodaja - vezani su za kupovinu proizvoda i usluga krajnjih korisnika, kao i za različite podsticaje osmišljene da bi se kupci privoleli na kupovinu. Ove aktivnosti uključuju oglašavanje, promoterstvo, prodajnu snagu, odabir kanala, odnose između kanala i formiranje cena,
- Usluge - uključuju sve radnje vezane za obavljanje usluga, a cilj im je unapređenje i održavanje vrednosti proizvoda, kao što su: instalacija, popravka, obuka, nabavka delova i prilagođavanje proizvoda.

Pored ovoga interno okruženje obuhvata sve zaposlene, njihova znanja, veštine i sposobnosti. Od ljudskih resursa najviše zavisi krajnji rezultat poslovanja, pa je jedan od najbitnijih zadataka da se ljudski resursi usmeravaju ka što boljem iskorišćavanju ostalih resursa u organizaciji. Interno okruženje je u potpunosti pod kontrolom organizacije, pa se tako ono mora predvideti i njime adekvatno upravljati.

4.2. Eksterno okruženje

Spoljašnje okruženje koje se odnosi na sile i institucije izvan organizacije sastoji se od dve komponente: specifičnog okruženja i opšteg okruženja¹².

Specifično okruženje uključuje one spoljne snage koje imaju direktan i brz uticaj na odluke i postupke menadžera i direktno utiču na postizanje ciljeva organizacije. Specifično okruženje svake organizacije prilagođava se okolnostima.

Opšte okruženje s druge strane obuhvata široke ekonomske, političke/pravne, sociokulturne, demografske, tehnološke i globalne uslove koji mogu da ugroze organizaciju. Promene u bilo kojoj od ovih oblasti obično nemaju toliko veliki uticaj na promene u specifičnom okruženju, ali menadžeri ih moraju imati u vidu prilikom planiranja, organizovanja, rukovođenja i kontrole.

Demografski elementi su najlakše razumljivi elementi okruženja uopšte čiji je kvantitet najlakše utvrditi. Oni se nalaze u korenu brojnih društvenih promena. U demografske elemente spadaju

¹² Robbins, S.P., Coulter, M. (2005): Menadžement, Data Status, Begorad.

elementi kao što su sve starija populacija, opadanje ili rast bogatstva stanovništva, promene u etničkom sastavu, geografska rasprostranjenost stanovništva i dispariteti u nivoima prihoda. Uticaj demografskih trendova, kao što je to slučaj i sa svim ostalim segmentima okruženja uopšte, varira od privredne grane do privredne grane.

Sociokulturološke snage utiču na vrednosti, uverenja i stilove života jednog društva. Primeri za to su: sve veći procenat zaposlenih žena, porodice u kojima oba roditelja ostvaruju prihode, porast broja honorarnih radnika, sve veća svest o značaju zdrave ishrane i fizičke aktivnosti, zabrinutost za životnu sredinu i odlaganje stvaranja potomstva. Takvi faktori pospešuju prodaju proizvoda i usluga u brojnim privrednim delatnostima, istovremeno dovodeći do smanjenja prodaje u nekim drugim.

Razvoj tehnologije dovodi do stvaranja novih proizvoda i usluga i poboljšava način na koji se oni proizvode ili pružaju krajnjem korisniku. Inovacije mogu da stvore potpuno nove privredne delatnosti, ali i da promene granice već postojećih.

Ekonomski segment utiče kroz ekonomiju koja ima uticaja na sve privredne delatnosti, od dobavljača sirovina, do proizvođača finalnih proizvoda i usluga, kao i na sve organizacije u određenoj oblasti koje rade u sektoru trgovine na veliko i malo, u vladinom sektoru, kao i u neprofitabilnom sektoru. U najvažnije ekonomske indikatore spadaju kamatne stope, stope nezaposlenosti, potrošački indeks cena, bruto nacionalni dohodak i neto raspoloživi prihodi.

Globalni segment se ispoljava kroz rastući trend među organizacijama da svoje operacije i tržišne domete šire van granica svojih matičnih zemalja. Globalizacija omogućava pristup većim potencijalnim tržištima i obezbeđuje široku bazu za važne faktore proizvodnje kao što su sirovine, radna snaga, dobro obučeni menadžeri i tehnički profesionalci. Međutim, takvi i slični poduhvati nose i brojne političke, društvene i ekonomske rizike.

Politički procesi i zakonske regulative utiču na pravila koja postoje u okruženju i kojima proizvođači moraju da se povinuju. Kao i sa velikim brojem ostalih faktora koji deluju u opštem okruženju, promene koje pogoduju jednoj privrednoj grani mogu naneti štetu ostalima. Brojna istraživanja¹³ bavila su se uticajem političke podrške organizacijama u poslovanju. Rezultati pokazuju da politička povezanost predstavlja kanal kroz koji akcionari dobijaju mogućnost da više pozajmljuju, iz razloga što dobijaju povoljnije kreditne uslove. Istraživanja¹⁴ takođe pokazuju da organizacije koje imaju političku povezanost imaju više poverenja u pravni sistem nego one organizacije koje nemaju tu povezanost.

¹³ Faccio, M., Masulis, R., McConnell, J. (2006): Political Connections and Corporate Bailouts, *The Journal of Finance*, Vol. 61, Iss. 6, p. 2597-2635.

¹⁴ Li, H., Meng, L., Wang, Q., Zhou, L. (2008): Political connections, financing and firm performance: Evidence from Chinese private firms, *Journal of Development Economics*, Vol. 87, Iss. 2, pp. 283-299.

4.3. SWOT analiza

Interne faktore rasta organizacije čine: raspoloživa finansijska sredstva, potreba usklađivanja kapaciteta radi njihovog optimiziranja, razvijenost postojećih istraživanja, potrebu kompletiranja asortimana, ciljeve postavljene u planovima razvoja, inicijativu menadžmenta, stručnih kadrova i drugo. Eksterni faktori se odnose na izazove, pretnje i šanse koje nastaju kao posledica društvenih, tržišnih i tehnoloških faktora privređivanja. U ove faktore ubrajaju se: razvoj nauke i tehnike, razvoj tržišta, mere državne politike (stimulativna ekonomska politika), razvijenost ekonomskih odnosa sa inostranim partnerima, razvoj saobraćaja, i dr.

Za organizaciju je od izuzetne važnosti da eksterne faktore predvidi i izmeri i da anticipira njihov uticaj na buduće poslovanje preduzeća. Ovo je značajno zbog toga što na mnoge od tih faktora organizacija nema skoro nikakvog uticaja. Podsticajni faktori izazivaju narastanje finansijskih, kadrovskih, istraživačko-razvojnih, tržišnih i drugih mogućnosti i pokazatelja poslovanja.

Rast organizacije se bazira na usklađivanju raznovrsnih interesa i uslova rada njegovih komponenata – podsistema. Porastom veličine dolazi do promene njegove ekonomske snage u odnosu na konkurentske organizacije i faktore iz okruženja. Time se stvaraju uslovi za dalji i kontinuirani rast.

Uz pomoć podsticajnih faktora iz okruženja organizacija može rasti onoliko dugo dokle u okvirima postojeće delatnosti pronalazi puteve i mehanizme za svoje delovanje na tržištu i stvaranje dodatne dobiti. Teorijski posmatrano može rasti sve dotle dok pronalazi strategije i puteve koji mu omogućavaju prostor i aktivnosti angažovanja, pri čemu ostvaruje dodatnu dobit. Međutim, u praksi postoje brojni limiti koji usporavaju rast ili ga čine ekonomski neisplativim. Prirodnu granicu rasta čine organizacione i tehničko-tehnološke karakteristike procesa u pojedinim oblastima poslovanja.

Da bi se razumelo poslovno okruženje neke organizacije, potrebno je analizirati i opšte okruženje i privrednu granu u kojoj organizacija radi, kao i njeno konkurentsko okruženje. Uopšteno, organizacije se nadmeću sa drugim organizacijama u istoj privrednoj oblasti. Jedna privredna grana sastoji se od niza organizacija koje proizvode slične proizvode ili usluge, prodaju sličnim potrošačima i koriste slične metode proizvodnje. Prikupljanje informacija vezanih za određenu privrednu granu i razumevanje konkurentske dinamike koja postoji među različitim organizacijama u privrednoj grani ključno je za uspešno poslovanje.

Jedna od osnovnih tehnika za analizu uslova u kojima se nalazi organizacija i privredna grana je takozvana SWOT analiza. SWOT je skraćenica engleskih reči *strengths* (snage), *weaknesses* (slabosti), *opportunities* (mogućnosti - šanse) i *threats* (pretnje). SWOT analiza pruža okvir za analiziranje ova četiri elementa internog i eksternog okruženja. Ona identifikuje uslove i stanja koja postoje kako unutar, tako i oko organizacije. Deo SWOT analize koji se bavi jakim stranama i slabostima odnosi se na interne uslove u organizaciji, odnosno, gde je organizacija

jako dobra (jake strane), a gde pokazuje nedostatke (slabosti) u odnosu na konkurente. Šanse i opasnosti su uslovi vezani za eksterno okruženje organizacije. U njih spadaju faktori koji deluju u opštem okruženju, kao što su faktori unapređenja ekonomskih uslova usled kojih se smanjuju troškovi pozajmica ili trendovi koji pojedinim kompanijama donose korist, dok drugima nanose štetu. Šanse i opasnosti su takođe prisutne u konkurentskom okruženju među organizacijama koje se nadmeću za iste potrošače.

Poslovno okruženje može da se procenjuje na različite načine. Neki od načina predviđanja poslovnog okruženja su:

- Globalno procenjivanje (sumiranje) – bitno je zbog dinamičnosti i kompleksnosti svetskog tržišta. Iz tih razloga menadžeri treba da prošire obim svojih napora i usmere iste na procenjivanje globalnog poslovnog okruženja kako bi dobili bitne informacije o globalnim pritiscima koji bi mogli da utiču na poslovni sistem, a obim procenjivanja zavisi od obima aktivnosti poslovnog sistema¹⁵;
- Predviđanje – javlja se u kvantitativnom i kvalitativnom obliku. Kvantitativno predviđanje podrazumeva primenjivanje niza matematičkih pravila na baze podataka u cilju predviđanja rezultata, dok kvalitativno predviđanje podrazumeva procenu i mišljenje pojedinaca koji mogu da predvide rezultat. Cilj i jednog i drugog je da se prikupe informacije koje će olakšati menadžerima donošenje odluka¹⁶;
- Benčmarking – tehnika predviđanja poslovnog okruženja koja podrazumeva traganje za najboljim praktičnim rešenjima među konkurentima i nekonkurentima koji dovode do njihovog superiornog izvršenja poslovnih zadataka. Osnovna ideja je da menadžeri poboljšaju izvršenje poslovnih zadataka analiziranjem, a zatim i kopiranjem metoda rada iz važnih oblasti.

SWOT analiza je značajna za poslovanje svake organizacije. Ona na osnovu predviđanja daje trenutnu sliku gde se organizacija nalazi na osnovu čega je moguće objektivno planiranje budućih aktivnosti.

¹⁵ Davidson, W.H. (1991): The Role of Global Scanning Business Planning, *Organizational Dinamics*, Vo 19, Iss. 3, p. 4-16.

¹⁶ Fisher, A.B. (1990): Is Long-Range Planning Worth it?, *Fortune*, Vol. 121, Iss. 9, pp. 281-284.

5. SPECIFIČNI FAKTORI OD ZNAČAJA ZA POSLOVNI USPEH

Poslovanje organizacije zavisi od internih i eksternih faktora koji deluju iz okruženja, ali i iz same organizacije. Od izuzetnog je značaja za svaku organizaciju da sagleda faktore od značaja za poslovni uspeh kako bi svoje poslovanje predvidela i uskladila sa trenutnim uslovima na tržištu i sopstvenim snagama i mogućnostima.

5.1. Menadžment u organizaciji

Svaka organizacija u svojoj organizacionoj strukturi treba da ima organizacionu jedinicu, ili instancu koja se bavi menadžmentom. Menadžeri, specijalizovani za različite oblasti poslovanja postali su najtraženiji kadar, a obrazovanjem menadžer putem različitih kurseva i seminara, kao i u okviru visokih škola i fakulteta, doživljava pravu ekspanziju. Menadžeri imaju za cilj ostvarivanje poslovnog uspeha organizacije, ali isto tako oni moraju imati etičnost koja se oslikava u doprinosima široj društvenoj zajednici¹⁷. Menadžeri usmeravaju organizaciju pa tako njihov rad može da bude presudan za uspeh organizacije.

Bitna obeležja menadžmenta su¹⁸:

- rad s ljudima i pomoću njih osiguravanje da se ciljevi organizacije ostvare kolektivnom akcijom nosilaca pojedinačnih zadataka,
- ostvarivanje ciljeva organizacije koji se ogledaju u ispunjavanju svrhe i misije,
- težnja ka balansu između efikasnosti i efektivnosti,
- relativno ograničeni resursi,
- promenljivi uslovi poslovanja.

Menadžment se najjednostavnije može definisati kao ono što menadžeri rade. Detaljnije objašnjenje je da je menadžment koordinisanje aktivnosti vezanih za posao, tako da se one obave efikasno i efektivno s ljudima i uz pomoć drugih ljudi. Efikasnost se odnosi na izvlačenje maksimuma uz minimalna ulaganja, a za efektivnost se kaže da je da kada se rade prave stvari, tj. one aktivnosti vezane za posao koje pomažu organizaciji da postigne svoje ciljeve¹⁹.

Menadžment se u stručnoj literaturi posmatra raznoliko kao društveni fenomen, veština i sposobnost, naučna disciplina, umetnost, profesija i sl.²⁰. Alibabić (2002)²¹ ističe da je menadžment „funkcija svake svesne društvene aktivnosti, značajne za društvo ali i za pojedinca,

¹⁷ Georgescu, S. (2013): The moral manager: Regaining etics for business, *Business Excellence and Management*, Vol. 3, No. 4, pp. 24-29.

¹⁸ Dukić, D., Milivojević, T. (2011): Model menadžment konsaltinga za preduzetnike i vlasnike malih preduzeća, *Industrija*, Vol. 39, Br. 2, pp. 336-355.

¹⁹ Robbins, S., Coutler, M. (2005): Menadžment, Data status, Beograd.

²⁰ Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, R. (1997). Management, Prentice Hall, New York.

²¹ Alibabić, Š. (2002): Teorija organizacije obrazovanja odraslih, Institut za pedagogiju i androgogiju Filozofskog fakulteta, Beograd, str 35.

počev od aktivnosti vođenja jedne države, preko vođenja kompanije, preduzeća, društvene organizacije i institucije, pa do individualne aktivnosti, npr. aktivnosti samostalnog učenja”.

Odluke i konsekvence aktivnosti koje menadžeri sprovode, će na kraju imati uticaj na efikasno korišćenje resursa organizacije²², bez obzira o kojoj se organizaciji radi i čime se bavi. Ovde se može videti da onako kako menadžment bude upravljao resursima u toj meri će se oni racionalno koristiti i eventualno omogućiti stvaranje viškova koji se mogu prelivati u pravcu popunjavanja deficita. Menadžeri ispoljavaju širok spektar ponašanja, kako zbog prirode posla, tako i zbog organizacije u kojoj rade, tako da se ishodi ponašanja ne mogu nužno lako odrediti i izmeriti²³.

Menadžment se razvijao primenom novih tehnologija, posebno informativnih, koje su dovele do izgradnje modela inovativnih organizacija i institucija, čije su karakteristike sledeće²⁴:

1. Jak fokus na cilj - uspešne organizacije imaju međusobno povezane aktivnosti, fokusirane funkcije, razvoj i definisane strateške prioritete,
2. Adaptibilnost - dobro definisan ciljni fokus koji je uravnotežen sa sposobnošću i željom da se preduzmu osnovne i brze promene, ukoliko se to pokaže nužnim što zahteva visok stepen organizacione fleksibilnosti,
3. Organizaciona kohezivnost - integrativnost unutar organizacije kao kritičan faktor uspeha, ostvaruje se dobrim komunikacijama, rotacijom poslova, praksom integrisanja uloga, dugoročnim zapošljavanjem, intenzivnom obukom i treningom,
4. Inovativna organizaciona kultura - podržava klimu koja unapređuje nosioce promena,
5. Osećaj integriteta - razvijaju se sklonosti za dugoročne odnose, kooperaciju sa ciljem da se održe stabilne asocijacije sa drugim organizacijama, lokalnim i nacionalnim telima i sl.,
6. Angažovan top menadžment - iskusniji menadžeri su uključeni u sve menadžment procese, na osnovu znanja i iskustva, a ne po osnovu položaja koji pojedinac zauzima,
7. Pliće organizacione hijerarhije - viši stepen participativnosti, stvaraju se multifunkcionalni timovi koji će planirati, upravljati promenama i prilagođavati se uz postojanje veće fleksibilnosti unutar timova i među timovima.

Funkcije u nekoj organizaciji mogu se definisati kao skup povezanih poslova kojima se na najsvrsishodniji način obavlja zadatak organizacije (pri tom poslovi ne moraju uvek biti srodni ali s druge strane moraju biti logično povezani)²⁵. Menadžeri obavljaju menadžerske funkcije planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja, dok menadžment važi za bilo koju vrstu

²² Boyatzis, R.E. (1982): *The Competent Manager*, Wiley, London.

²³ Brown, R.B. (1994): Reframing the competence debate: management knowledge and meta-competence in graduate education, *Management Learning*, Vol. 25 No. 2, pp. 289-299.

²⁴ Ružić Mosurović, M. (2012): *Organizacije i inovacije*, Institut „Mihajlo Pupin“, Beograd.

²⁵ Filipović, D. (2015): *Organizacija rasčlanjivanja i grupisanja radnih zadataka*, <http://www.slideshare.net/pmilivoj/09-organizacija-radnih-zadataka>

organizacije posla i za sve organizacione nivoe²⁶. Menadžment kao proces sastoji se iz četiri funkcije koje su povezane i koje čine suštinu poslovanja i rada menadžera. Za menadžment se može reći da obuhvata proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole, kojom se obezbeđuje ostvarenje postavljenog kratkoročnog i dugoročnog cilja uz raspoložive resurse²⁷. Ni jedna aktivnost se ne može postići bez angažovanja ljudskih resursa, pa se može reći i da je menadžment proces planiranja, organizovanja i kontrolisanja rada ljudi u datim uslovima radi postizanja ciljeva²⁸.

5.1.1. Planiranje

Planiranje je primarna funkcija menadžmenta koja obuhvata aktivnosti donošenja odluka o ciljevima, politici, strategijama, programima i planovima, kojima se omogućava usmeravanje i prilagođavanje poslovanja organizacije u kontinuiranom procesu privređivanja²⁹. Planiranje je menadžerska funkcija kojom se bira efikasan pravac akcija za pribavljanje, alokaciju, korišćenje i zamenu resursa organizacije³⁰. To je kreativni proces, što podrazumeva stalno nastojanje organizacije da usavršava svoje poslovanje i da se ne miri sa postojećim stanjem. Planiranje kao kontinualni proces u okviru funkcije menadžmenta obuhvata aktivnosti donošenja i sprovođenja planskih odluka. Pomoću ove funkcije menadžment može ne samo da sagleda postojeće probleme već i da uoči mogućnosti razvoja u budućnosti. Pod poslovanjem u ovom kontekstu podrazumevaju se planirani ciljevi i zadaci, zatim uslovi za njihovo ostvarivanje, kao i izvršioци pojedinih zadataka. Planiranje se može posmatrati i kao proces izbora pravca akcije u kojem menadžment, na osnovi prethodnih procesa, bira najbolju alternativu koja samim time postaje pravac akcije³¹. Planiranje je način da se poboljša sposobnost organizacije da se suoči sa promenama – da izbegne opasnosti i da koristi mogućnosti koje promene sa sobom nose.

5.1.2. Organizovanje

Ljudi koji rade zajedno u grupama da bi postigli neke ciljeve moraju imati uloge koje izvršavaju, u mnogome slične onima koje imaju glumci, bez obzira da li te uloge razvijaju same, ili su nastale slučajno ili nenamerno, ili ih, pak, definiše i strukturira neko ko želi osigurati da ti ljudi na specifičan način pridonese radu grupe³².

²⁶ Olum, Y. (2004): Modern Management Theories and Practices, The 15th East African Central Banking Cours, School of Monetary Studies, Kenya.

²⁷ Đurić, I. (2015): Smisao i značaj menadžmenta u obrazovanju, *Zbornik radova Filozofskog fakulteta u Prištini*, Vol. 45, Br 4., 117-135.

²⁸ Bulat, V. (2008): Menadžment, ICIM Plus, Kruševac.

²⁹ Stavrić, B., Kokeza, G. (2002): Upravljanje poslovnim sistemom, Tehnološko-metalurški fakultet, Beograd.

³⁰ Wren D.A., Dem Voich J.R. (1994): Menadžment-Proces, struktura i ponašanje, Privredni pregled, Beograd.

³¹ Certo, C., Certo, T. (2009): Moderni menadžment, MATE, Zagreb.

³² Vesović, V. (2001): Menadžment u saobraćaju, Saobraćajni fakultet, Beograd.

Kadrovsko popunjavanje je popunjavanje radnih mesta u organizacionoj strukturi i održavanje tih mesta popunjenima. To se postiže utvrđivanjem potreba za radnom snagom, izradom pregleda raspoloživog kadrovskog potencijala, angažovanjem, selekcijom, postavljanjem, unapređivanjem, ocenjivanjem, planiranjem kadrova, davanjem naknada, kao i usavršavanjem ili na drugi način razvijanjem kandidata i onih koji su već zaposleni, kako bi se zadaci obavljali efikasno i kvalitetno³³.

Organizovanje se zasniva na podeli rada pa se na toj osnovi ukupno poslovanje raspoređuje na pojedine grupe zaposlenih, a zatim i na pojedince. Nastala podela rada nužno iziskuje koordinaciju između radnih grupa, ali i između pojedinaca u radnim grupama, pa se u nadležnosti organizovanja javljaju i aktivnosti koordinacije. Efikasnost koordinacije obezbeđuje se postizanjem odgovarajućeg autoriteta rukovodilaca. Organizovanje se ispoljava i kao svesna priprema aktivnosti organizacije i njena uloga dolazi do izražaja neposredno po utvrđivanju ciljeva poslovanja. Dobro organizovana organizacija uspešno posluje i ostvaruje ciljeve svog postojanja. Menadžment koristi organizovanje da što efikasnije kombinuje ljudske i materijalne resurse, prilagođavajući se uslovima u okruženju.

Organizovanje resursa se vrši u obliku organizacione strukture. Organizaciona struktura je relativno trajni plan rasporeda poslova i međusobnih veza među ljudima koji obavljaju te poslove u organizaciji. Pod organizacionom strukturom se podrazumeva podela na pojedine delove koji predstavljaju organizacione jedinice u kojima se realizuju određene funkcije i zadaci. Uticaj unutrašnjih i spoljašnjih činilaca organizacije veoma je važan za oblikovanje organizacione strukture, tako da će organizacije koje deluje u nestabilnoj okolini, znatno češće morati da menjaju svoju organizacionu strukturu nego u slučaju kada je ta okolina stabilna³⁴.

5.1.3. Vođenje

Vođstvo je proces kojim se utiče na druge kako bi se angažovali na najbolji način radi efikasnog i efektivnog ostvarivanja organizacionih resursa. Organizacija funkcioniše u promenljivim uslovima tržišnog i ukupnog društvenog okruženja, kojima se mora stalno prilagođavati ukoliko želi da ostvari svoje ciljeve. Zato je neophodno da menadžeri svojim sposobnostima vođstva uspostave zajedništvo među ljudima u organizaciji, da ih motivišu na što veće zalaganje u pravcu ostvarivanja ciljeva, kao i da se osete promene u okruženju kako bi naveli ljude da im se prilagode.

U teoriji i praksi menadžmenta termin vođstvo ima veoma široko značenje, jer se njime objašnjavaju sposobnosti menadžera da vode ljude, kao i načini da se te sposobnosti ispolje. Različita značenja pojma vođstvo obuhvataju autoritet vođe, stilove vođstva i integrisanje ljudi i poslovanja. Za lidere je karakteristično da oni dobro poznaju svoj posao, imaju tehničko znanje o

³³Ahmetagić, E. (1996): Organizacija preduzeća, Čikoš, Subotica.

³⁴Bulat, V. (2001): Teorija organizacije, ICIM, Kruševac.

poslovnim aktivnostima svojih organizacija i znaju sve probleme sa kojima se njihove organizacije suočavaju³⁵.

5.1.4. Kontrola

Kontrolisanje kao jedna od bazičnih funkcija menadžmenta obuhvata skup ciljeva, planova, politika, procedura i pravila kojima se određuju standardi poslovanja i rezultati poslovanja. U tom smislu, kontrolisanje kao upravljačka aktivnost predstavlja proces kojim se teži da se obezbedi da njegovi ostvareni rezultati poslovanja odgovaraju planiranim. Kada se posmatra sistem kontrole kao faza procesa upravljanja neophodno je uočiti nekoliko njegovih bitnih elemenata³⁶:

- 1) plan, koji predstavlja sastavni element svakog sistema kontrole i koji najčešće sadrži standarde sa kojima se upoređuju stvarne karakteristike organizacije;
- 2) merenje ulaganja, koje predstavlja veoma bitan deo sistema kontrole, budući da ono predstavlja polaznu osnovu za preduzimanje korektivnih akcija pre završetka procesa koji se kontroliše (preventivno kontrolisanje);
- 3) kontrolisanje procesa, koje se obavlja u toku samog odvijanja datih procesa;
- 4) informacije, koje se dobijaju na osnovu merenja rezultata i koje povratnom spregom omogućavaju preduzimanje korektivnih akcija ukoliko je to potrebno.

Svaku situaciju odlikuju različite karakteristike, pa se kontrola ne može jedinstveno primenjivati. U najvećem broju slučajeva, kada je mogućnost korišćenja jednog metoda kontrole ograničena, koristi se kombinacija dva ili više metoda da bi se ostvarili pravi efekti. Izbor metoda zavisi od intenziteta potrebe za kontrolom i troškova kontrole³⁷. Menadžment kontrola³⁸ podrazumeva nastojanje menadžera da obezbede da zaposleni budu posvećeni organizaciji, odnosno njenim ciljevima. Ova kontrola je neophodno sredstvo menadžera u pogledu efektivnosti i efikasnosti, zbog činjenice da uvek postoje zaposleni koji na svojim radnim mestima ne deluju na odgovarajući način, tako da ova kontrola ima uticaj na ponašanje i usmeravanje zaposlenih.

5.2. Menadžer i lider

Teorije liderstva podrazumevaju određeni liderski stil, koji obuhvata niz usklađenih delatnosti i postupaka koji čine određeni, karakterističan način. Različiti lideri, u skladu sa svojom ličnošću, obrazovanjem, ali i prirodom i zadacima grupe koju vode, primenjuju različite stilove vođstva,

³⁵ Vilijams, C. (2010): Principi menadžmenta, Data status, Beograd.

³⁶ Krstić, G., Nikolić, M. (2009): Efektivna kontrola u funkciji unapređenja performansi i konkurentnosti preduzeća, Zbornik radova „Razvijanje konkurentnosti preduzeća u Srbiji u uslovima evropskih integracija“ Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, str. 315-331.

³⁷ Merchant, K. (1982): The Control Function of Management, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 43-55.

³⁸ Merchant, K., Van der Stede, W. (2003): Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives, Prentice Hall, New York.

tako da svaki od njih ima svoj osoben, dominantan način rukovođenja. Najuspešniji lideri često pored jednog dominantnog, koriste, u skladu sa okolnostima, i druge liderske stilove³⁹.

Liderstvo se manifestuje kroz primenu određenog broja bihejviorističkih veština koje je identifikovao jedan od vodećih britanskih stručnjaka Ader⁴⁰:

- entuzijazam - mogućnost širenja istog;
- strogost - može prouzrokovati poštovanje, ali ne uvek i popularnost;
- integritet - posvećenost određenim vrednostima, držanje reči i sticanje poverenja;
- pravednost - nagrade i kazne se pravedno raspodeljuju;
- toplina - lider mora demonstrirati brigu za radnu snagu za koju je odgovoran;
- otvorenost - spremnost da sasluša i usvaja dobre ideje ne smatrajući da je jedini u pravu;
- samopouzdanje - dok ne prelazi u aroganciju može stimulirati druge.

Niko, pa tako ni lideri ne mogu ovladati svim liderskim osobinama. U poslovnom kontekstu lideri sebe stalno i ponovo definišu i razvijaju se, pri čemu sve bolje sagledavaju sopstvene kvalitete i stiču samopouzdanje koje će im pomoći da dođu i do nove definicije kompanije. Biti lider znači ovladati vrhunskom poslovnom vještinom koja će doneti materijalnu satisfakciju. Lider je vizionar čiji kreativni potencijal može da se nosi sa pitanjima i izazovima koji dolaze, a koji se ogleda u sledećem⁴¹:

1. Tehničko znanje - svaki budući lider mora da pokaže da savršeno poznaje bar jedan deo poslovanja organizacije;
2. Poznavanje ljudi - dve osobine su izuzetno važne za lidera: komunikativnost i sposobnost da sluša. Ni jedna transformacija nije moguća ako odnosi sa ljudima nisu besprekorni i dosledni;
3. Učesnik - posmatrač – ukoliko se shvati koncept u kome funkcionišemo, projekcija budućnosti biće realnija i racionalnija. To je ono na šta se svodi veština lidera da kreira viziju i stvara vrednosti;
4. Veština procene - iskustva stvarnog života su učionica u kojoj se uči liderska veština. Lideri se uče na sopstvenim greškama, u stvari celog života ne prestaju da uče;
5. Karakter - ono što lider kaže mora i da uradi;
6. Optimizam - lideri imaju nadu. Oni veruju drugima i drugi veruju njima. Svesni su da međusobno poverenje predstavlja emotivno vezivno tkivo kompanije kao celine;
7. Ravnoteža - samopouzdanje, tehničko znanje, veština procene, karakter, optimizam i poverenje - sve su to osobine koje su od vitalnog značaja za lidera. Međutim, svaka želja i svaka potreba mora biti kontrolisana, tako da se postigne ravnoteža i ne dopusti da jedna orijentacija ugrozi drugu;

³⁹ Stevanović, A. (2015): Teoretski aspekti liderstva i kreativnosti, *Škola biznisa*, Broj 1, str. 111-128.

⁴⁰ Đukić, M. (2014): Upravljanje ljudskim resursima i kadrovsko vođenje, MEF, Beograd, str.78

⁴¹ Haas, H., T amarkin B. (1995): *Lider u svakom od nas*, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, str. 192 – 195.

8. Poklonik promene - lideri su spremni da prihvate rizik i veruju u promenu - zato promenu čine lakšom i bezbolnijom.

U širem obrazloženju stručnosti koje treba da poseduju uspešni lideri potrebno je znati sledeće⁴²:

- Znanje je osnovni zahtev liderstva - određeni nivo znanja je neophodan svakom uspešnom lideru, ali samo znanje nije dovoljno da bi se postalo menadžer visokog ranga;
- Preduzetnička sposobnost:
 - Orijentacija na efikasnost poslovanja - stalna nastojanja da se posao bolje organizuje i iznalaženje najboljih kombinacija raspoloživih sredstava kako bi se to postiglo,
 - Aktivnost – potreba da se iniciraju akcije, pišu izveštaji, posećuju klijenti, da se održava u pokretu, bez zastoja;
- Intelpekt:
 - Sposobnost logičkog razmišljanja: potreba da se događaji posmatraju u kauzalnom odnosu i redosledu,
 - Sposobnost konceptualizacije: sposobnost da se informacije, ideje i događaji vide u okviru modela ili obrasca,
 - Veština dijagnosticiranja: sposobnost da se koncepti i teorije uklope u konkretne životne situacije,
 - Društveno-emocionalne sposobnosti,
 - Samokontrola: spremnost da se potrebe organizacije stave ispred ličnih želja,
 - Spontanost: sposobnost slobodnog i lakog istraživanja ideja, čak i ako to ostane bez rezultata,
 - Objektivnost posmatranja: sposobnost da se shvate i na vešt način predstave međusobno suprotstavljena mišljenja oko nekog stava, naročito u toku konfliktnih situacija,
 - Precizno samoprocenjivanje: svest o sopstvenim prednostima i nedostacima,
 - Izdržljivost i sposobnost prilagođavanja: raspolaganje velikom energijom i nesmanjena radna sposobnost u uslovima jakog pritiska.;
- Međusobni odnosi:
 - Samopouzdanje: jaka vera u sopstvene sposobnosti za ostvarivanje sopstvenih ciljeva,
 - Doprinos razvoju drugih: želja da se pomogne drugima, da se traže i proučavaju učenici, da se usmerava njihov razvoj i daju saveti,
 - Briga o vršenju uticaja: svest o uticaju sopstvenih aktivnosti na organizaciju i na potčinjene,
 - Jednostrana koncentracija moći: sposobnost da se privole drugi da se pridržavaju propisanih pravila, naređenja, politike i postupaka,
 - Moć društvenih uticaja: sposobnost da se steknu saveznici kako unutar, tako i van organizacije,
 - Usmene komunikacije: sposobnost da se govori tako da drugi to razumeju, uz korišćenje poređenja, anegdota i primera koje su ljudi u stanju odmah da shvate,

⁴²Dukić, M. (2014): Upravljanje ljudskim resursima i kadrovsko vođenje, MEF, Beograd, str.60-61

- Pozitivan stav: duboko ukorenjena vera u sposobnost drugih ljudi u organizaciji da efikasno izvršavaju zadatke kada im se pruži stvarna prilika,
- Upravljanje grupnim aktivnostima: sposobnost da se stvori raspoloženje za timski rad, isticanjem pozitivnih strana saradnje i koordinacijom poslova koja podiže radni moral kod članova tima.

Na osnovu proučavanja, posmatranja i sprovedenih istraživanja Covey je definisao osam uočljivih osobina lidera:⁴³

- Takve osobe neprestano uče,
- Usmerene su na pomaganje i pružanje usluga,
- Zrače pozitivnom energijom,
- Veruju u druge,
- Vode uravnotežen život,
- Život smatraju pustolovinom,
- Sinergični su,
- Vežbaju radi samopotvrđivanja.

Neke nove teorije posmatraju liderstvo kao pojavu koja je značajna za sve zaposlene a ne samo na one koji su na menadžerskim pozicijama. Takav pristup se naziva liderstvo sa učešćem i označava istovremeno, tekuće, zajedničke uticaje kada se odgovornost za vođstvo deli među članovima tima bez obzira na formalne uloge i titule⁴⁴. Osobine zaposlenih i faktori sredine predstavljaju važne odrednice za izbor odgovarajućeg liderskog ponašanja koje će na pravi način motivisati zaposlene na rad. Sugerise se osam oblika liderskog ponašanja po revidiranoj Hausovoj put - cilj teoriji⁴⁵:

- Ponašanja koja pojašnjavaju put - cilj: zaposlenima se pojašnjavaju ciljevi pojedinih aktivnosti, pruža im se pomoć oko načina kako da ispune zadatak, pojašnjavaju se očekivanja i standardi, koriste se potkrepljenja povezana sa radnim učinkom;
- Ponašanja koja poboljšavaju rad: postavljanje izazovnih ciljeva, naglašavanje izuzetnosti, ukazivanje poverenja u sposobnosti zaposlenih;
- Ponašanja usmerena na postignuće: planiranje i organizovanje rada, mentorstvo i savetovanje usmereno na razvijanje veština, eliminisanje prepreka, obezbeđivanje resursa, osnaživanje zaposlenih za akcije i odluke;
- Podržavajuće ponašanje: pokazivanje brige za dobrobit i potrebe zaposlenih, prijateljski nastup i naklonost, tretiranje zaposlenih kao jednakih sebi;
- Ponašanja koja poboljšavaju interakciju: razrešavanje nesuglasica, poboljšavanje komunikacije, ohrabrivanje iznošenja mišljenja manjina, naglašavanje timskog rada i saradnje, ohrabrivanje bliskih odnosa među zaposlenima;

⁴³ Covey, S. (2000): Principi uspešnog liderstva, PS Grmeč-Privredni pregled, Beograd, str. 31 – 38.

⁴⁴ Đorđević Bojanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G. (2013): *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 218.

⁴⁵ House, R., Path-Goal, J. (1996): Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory, *Leadership Quarterly*, Vol. 7, Iss. 3, pp. 323-352

- Ponašanja usmerena na odlučivanje u grupama: postavljanje problema radije nego rešenja pred grupu, ohrabrivanje članova grupe da učestvuju u odlučivanju, davanje potrebnih informacija za grupnu analizu, uključivanje članova koji imaju znanja u odlučivanje;
- Ponašanja povezana sa predstavljanjem: prezentiranje grupnog rada drugima, održavanje dobrih odnosa sa značajnim drugima, učestvovanje u ceremonijama i drugim društvenim aktivnostima organizacije, činjenje usluga drugima;
- Ponašanja zasnovana na vrednostima: uspostavljanje vizije, ispoljavanje strasti za viziju i podrška njenom ostvarenju, pokazivanje samopouzdanja, iznošenja visokih očekivanja i vere u sposobnosti zaposlenih da ostvare ciljeve, često davanje pozitivne povratne informacije.

5.3. Konkurencija i tržišna pozicija

Konkurentnost je sposobnost kojom se stiče mogućnost da se neko takmiči sa rivalom koji postoji i deluje istovremeno. Kroz nju se ispoljavaju odnosi između proizvođača i kupca⁴⁶, i ona je bitan element tržišne privrede, vezan za međusobno takmičenje između proizvođača, na temelju kombinovanja različitih instrumenata marketing miksa.

Konkurentnost, nije izolovan fenomen, već interdisciplinarna pojava koja povezuje poslovnu strategiju, makroekonomsku politiku, pravnu i regulatornu reformu, obrazovanje, politiku konkurentnosti i mnoštvo ostalih ekonomskih, poslovnih i društvenih faktora na stvaranju jedinstvenog strategijskog plana u cilju stvaranja veće dodatne vrednosti.⁴⁷

Kao relativno kompleksan pokazatelj uspešnosti poslovanja konkurentnost zavisi od niza različitih faktora. Svi oni mogu se klasifikovati u spoljne i unutrašnje faktore konkurentnosti. Spoljni faktori konkurentnosti su: makroekonomsko upravljanje (ekonomska politika); infrastruktura; pravno okruženje i regulacija; javni sektor i državna uprava (administracija); porezi i doprinosi; obrazovanje; finansijski sistem; posebne mere podrške privrednim društvima i sl. Unutrašnji faktori konkurentnosti su: upravljačke sposobnosti; ljudski resursi; produktivnost i profitabilnost; inovativnost, kvalitet i sl.

Već na prvi pogled jasno je da su mnogi od navedenih faktora konkurentnosti, i to ne samo eksterni, pod neposrednom kontrolom vlada. Recept konkurentnosti je povećanje kvaliteta proizvoda prilagođenog svetskim standardima, produktivnosti i ekonomičnosti, organizacija istupanja na tržištu, marketing i znanje kao faktor uspeha.⁴⁸

⁴⁶ Kragulj, D., (2008): Ekonomija: Osnovi mikroekonomske i makroekonomske analize, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 189.

⁴⁷ Rosić, I., Veselinović, P. (2006): Nacionalna ekonomija, Ekonomski fakultet, Kragujevac, str. 265.

⁴⁸ Krugman, P. R., Obstfeld, M. (2009): Međunarodna ekonomija, Mate, Zagreb, str. 243.

O konkurentnosti kao superiornosti u odnosu na druge rivale, druge konkurente na tržištu može se govoriti sa aspekta makro, mikro i integralne konkurentnosti⁴⁹. Makro konkurentnost predstavlja sposobnost zemlje da nacionalne resurse specijalizuje u pravcu rasta realnog dohotka i standarda stanovništva. Mikro konkurentnost je konkurentnost na nivou organizacije i predstavlja sposobnost da se učestvuje i pobeđuje u svetskoj ponudi konkretnog proizvoda ili usluge. Integralna konkurentnost objedinjuje mikro i makro konkurentnost na putu uspeha.

Sa pravnog aspekta⁵⁰ konkurencija (*lat. concurentia*) je sistem u kojem svaki privredni subjekt nastupa na tržištu svojom privrednom inicijativom, tako da među njima nastaje privredno takmičenje. U užem smislu, sa ekonomskog aspekta⁵¹, konkurencija je niz uslova za ponašanje i odnose privrednih subjekata u sferi razmene, prilikom formiranja tržišne cene, pa se s obzirom na različitost uslova i ponašanja formiraju različiti tipovi konkurencije. U širem smislu, konkurencija je ukupnost proizvodnih odnosa koji se izražavaju razmenom.

Analiza konkurencije je samo prvi korak organizacije prilikom nastupa na tržištu, kako bi se mogla komparirati sa ključnim konkurentima, a drugi korak je kreiranje konkurentskih strategija, koje treba snažno da pozicioniraju organizaciju u odnosu na konkurente, tj. da joj omoguće konkurentsku prednost na ciljnom tržištu. Prema Porteru, egzistira pet konkurentskih sila koje determinišu profitabilnost industrije i organizacija unutar nje. To su ⁵²:

- intenzitet postojeće konkurencije,
- pretnje od potencijalnih učesnika,
- pregovaračka snaga kupaca,
- pregovaračka moć dobavljača i
- opasnost od supstituta.

Da bi se formulisala poslovna (konkurentska) strategija, uobičajeno je da se pođe od konkurentске analize ovih pet konkurentskih snaga. Ovde se identifikuje pet snaga konkurentnosti koje određuju dugoročnu privlačnost tržišta ili tržišnog segmenta.⁵³ U pitanju je jedan od modela konkurentске analize. U njemu je opisano i analizirano pet osnovnih faktora konkurentске okoline koji zajedno deluju na organizaciju i na njenu konkurentnost na datom tržištu ili tržišnom segmentu. Ulazne barijere, odnosno potencijalni novi učesnici, pregovaračka snaga, moć kupaca, pregovaračka snaga dobavljača kao i supstituti i konkurenti⁵⁴ opredeljujući su za odluku o ulasku organizacije na novo tržište, i njenoj konkurentskoj poziciji na tržištu na kojem trenutno posluje.

⁴⁹ Unović, M., Kordić, N. (2014): Međunarodna ekonomija, Univerzitet Singidunum, Beograd.

⁵⁰ Pravna enciklopedija, Savremena administracija, Beograd, 1979. godina, str. 715.

⁵¹ Stojanović, B., (2005): Tržišna ekonomija, Ekonomski fakultet, Niš, str. 116.

⁵² Porter, M. E. (1998): Competitive Strategy, Free Press, New York.

⁵³ Kotler, F., Keler, K.L. (2006): Marketing menadžment, Data Status, Beograd, str. 342-343.

⁵⁴ Jovanović, P. (2007): Strategijski menadžment, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd.

5.4. Korporativni brend

Korporativni brend je osobina organizacije koja je čini jedinstvenom i prepoznatljivom, a ostvaruje se doslednom upotrebom reči i simbola. Brend je verovatno najmoćniji vid komunikacije kada je tržište u pitanju⁵⁵. Osnovna uloga korporativnog brenda je da organizaciju načini prepoznatljivom i jedinstvenom u odnosu na svoje konkurente⁵⁶. Veliku ulogu u formiranju brenda imaju PR i marketing, kao i štampani, a pogotovo u novije vreme i elektronski mediji.

Prema tvorcu moderne teorije marketinga Filipu Kotleru „brend je izuzetno kompleksan pojam koji može imati i do šest dimenzija značenja“. Prema ovom autoru brend označava ⁵⁷:

1. Svojstva – Stvara predrasude o određenim svojstvima. Podrazumeva skupoću, dobru izradu, kvalitetan motor, trajnost, visoki ugled, visoku prodajnu vrednost, brzinu, itd.,
2. Koristi – Marka nije samo kombinacija svojstava. Potrošači ne kupuju svojstva nego koristi,
3. Vrednost – Marka takođe govori o vrednosti proizvođača. Marketar mora otkriti koja ciljna grupa kupaca automobila traži takve vrednosti,
4. Kultura – Brend može predstavljati i određenu kulturu nacije u kojoj nastaje,
5. Ličnost – Marka može predstavljati određenu osobu. Ponekad može preuzeti karakterističnost aktuelne poznate osobe ili osobe zadužene za kontakte sa javnošću,
6. Korisnik – Brend na neki način određuje potrošača koji kupuje ili koristi proizvod.

Pod brendom se podrazumeva ime, termin, oznaka, simbol ili dizajn ili čak kombinacija svih ovih elemenata sa namerom da se identifikuju proizvodi i usluge prodavca ili grupe prodavaca kako bi se oni diferencirali od svojih konkurenata⁵⁸. Diferencirati se od izuzetnog je značaja i stvoriti sliku o proizvodima i uslugama u glavama potrošača još pre nego što se sama fizička kupovina obavi. Brend predstavlja prepoznavanje vrednosti, odnosno uočavanje identiteta određenog proizvoda⁵⁹.

Uspešan brend je proizvod, usluga, osoba ili mesto, koje može da se identifikuje i koji su uvećani na takav način da kupac ili korisnik dobijaju relevantne, jedinstvene dodatne vrednosti koje najviše zadovoljavaju njihove potrebe. Štaviše, njegov uspeh rezultira mogućnošću da se ove dodatne vrednosti očuvaju u odnosu na konkurenciju ⁶⁰.

⁵⁵ Kotler, P., Ferč, V. (2006): B2B Brend Menadžment, Asee, Novi Sad, str.182.

⁵⁶ Lučić, J., Radnović, B. (2015): Korporativni brend u funkciji tržišne konkurentnosti proizvoda i usluga, *Poslovna ekonomija*, Vol. 9, br. 2, str. 385-410.

⁵⁷ Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (1997): Principi Marketinga, MATE, Zagreb, str.559.

⁵⁸ Kotler, L., Gertner, D. (2002): Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective, *The Journal of Brand Management*, Vol. 9, Iss. 4, pp. 249-261.

⁵⁹ Olins W. (2002): Opinion piece: Branding the nation-the historical context, *Special Issue Journal of Brand Management*, Vol. 9, Iss. 4-5, pp. 241-248.

⁶⁰ D'Allesandro, D. F. (2001): Brand warfare, McGraw Hill, New York, pp. 107.

Olins⁶¹ navodi da prilikom kreiranja brenda, kompanijama na raspolaganju stoje tri mogućnosti:

1. „korporativna marka“, u kojoj se koristi jedan naziv i vizualna jednoobraznost (Nokia, Lego, Tesco). Neke istočnjačke kompanije koriste jedan naziv za sve svoje proizvode (Yamaha klaviri i Yamaha motori),
2. „potvrđena marka“, kod koje kompanija ima niz svojih brendova. Svaki brend ima svoj naziv i identitet, ali se oni percipiraju kao deo celine (Accor hoteli i restorani i njegovi brendovi Sofitel i Mercure),
3. „označeno markom“, gde se svaka jedinica brenda potrošaču predstavlja odvojeno, pa se doživljava kao nezavistan brend, iako je u stvarnosti u vlasništvu kompanije koja njim upravlja (kompanija Diageo, sa svojim brendovima Guinness, Jonnie Walker, Baileys, Smirnoff itd.).

Ukoliko proizvod ima brend koji je prepoznatljiv on je više tražen na tržištu, a povećana tražnja povećava cenu proizvoda. Pored toga brend znači kvalitet, a kvalitet znači mogućnost dobijanja veće cene proizvoda. Uspešan brend donosi uvećan prihod organizaciji jer se prodaje po višim cenama nego što su konkurentske, a uz to omogućava i veću prodaju od prodaje proizvoda drugih organizacija. Stoga uspešan brend predstavlja izvor dodate vrednosti za organizacije i to:⁶²

- olakšava izgradnju dugoročnih i stabilnih odnosa sa kupcima i, po tom osnovu, stvara dugoročnu tražnju;
- olakšava diferenciranje i prepoznatljivost u odnosu na konkurentske ponude;
- štiti od agresivne konkurencije i predstavlja barijeru ulaska na tržište onima koji nisu sposobni da konkurišu jakim brendovima;
- podiže atraktivnost preduzeća i definiše ga kao tržišno poznatog aktera;
- podiže mu pregovaračku moć u odnosu na dobavljače;
- smanjuje uticaj marketinških kriza;
- ima efektivnije marketinške komunikacije;
- postoji veća moć širenja brenda.

Brend ima za cilj da pokaže sve dimenzije razvoja odnosa između potrošača i konkretne organizacije/proizvoda/usluge. To znači da brend sa sobom nosi duboki set mišljenja i asocijacija, odnosno, on mora da pruži određenu dopunsku vrednost potrošaču⁶³. Brendovi predstavljaju simbole koji omogućavaju potrošačima da skrate vreme potrebno za izbor pravih alternativa dok istovremeno predstavljaju garanciju da će proizvodi i usluge zadovoljiti njihova očekivanja⁶⁴. Vrednost brenda za potrošača značajno je determinisana iskustvom koje on ima sa

⁶¹ Olins, W. (2008): Brendovi – marke u suvremenom svijetu, Golden marketing, Tehnička knjiga, Zagreb, str. 197-212.

⁶² Veljković, S. (2010): Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 124.

⁶³ Kotler, P., Keller, K. L., (2003): Marketing menadžment, Data status, Beograd, str.281.

⁶⁴ Veljković, S., Đorđević, A., (2010): Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, *Marketing*, Vol. 41 (1), str. 3-16.

brendom uključujući i komunikacione poruke vezane za brend koje on stvara ne samo na osnovu atributa brenda već ukupnog iskustva u procesu kupovine i upotrebe brenda⁶⁵.

Kod brendiranja proizvoda i izbora imena brendova, organizacija može da koristi⁶⁶:

- strategiju korporativnog imena - proizvodi nose ime organizacije,
- strategiju individualnih imena - organizacija ne vezuje svoju reputaciju za reputaciju proizvoda,
- strategiju familijarnog imena - podrazumeva formiranje jedinstvenog imena koje pokriva širu grupu različitih proizvoda koji pripadaju različitim tržištima,
- strategiju privatnog brenda - podrazumeva da se proizvodi ustupaju trećoj strani i prodaju pod njenim brendom,
- strategiju segmentiranog brendiranog proizvoda - koristi se za posebne linije proizvoda koje su namenjene unapred deo, nisanim tržišnim segmentima.

Vebster i Keler⁶⁷ nude bazična uputstva za uspešnu izgradnju i razvoj brenda na poslovnom tržištu:

1. Uloga i značaj brendiranja treba da bude direktno vezana sa modelom poslovanja i sticanja profita poslovnih marketara i strategijom koja se bazira na isporuci vrednosti,
2. Potrebno je razumevanje uloge brenda u procesu odlučivanja o kupovini poslovnog kupca,
3. Ponuda bazične vrednosti brenda mora biti značajna za ključne igrače u procesu odlučivanja o kupovini i samoj jedinici odlučivanja (centru kupovine),
4. Naglasak treba da bude na izgradnji korporativnog brenda, a mogu se koristiti i podbrendovi.
5. Izgradnja korporativnog brenda treba da se bazira na neopipljivim elementima, kao što su stručnost, poverenje, lakoća poslovanja i dopadljivosti,
6. Izbegavanje konfuznog korporativnog komuniciranja i razlikovanje strategije komuniciranja i brendiranja,
7. Primena detaljne analize segmentacije i segmenata - u okviru i između segmenata pojedinih privrednih grana, na osnovu razlika u strukturi i funkcionisanju centara kupovine u tim segmentima,
8. Izgradnja komunikacija vezano za brend na osnovu interaktivnih efekata upotreba raznih medija.

Postoji značajna razlika u brendiranju proizvoda i usluga. Potrošači, odnosno korisnici usluga biraju određeni brend tek kada se slika koju brend kreira poklapa sa njihovim potrebama,

⁶⁵ Krstić, B., Đukić, S., Popović, A. (2014): Vrednovanje marke kao ključne intelektualne imovine iz perspektive potrošača, *Marketing*, Vol. 45, Iss. 1, str. 14-28.

⁶⁶ Lee, K., Carter, S. (2005): *Global Marketing Management*, Oxford University Press, Oxford.

⁶⁷ Webster, F.E., Keller, K. L. (2004): A roadmap for branding in industrial markets, *Brand Management*, Vol. 2, No. 5, pp. 388-402.

vrednostima i stilom života. Dobro izgrađen brend gradi lojalnost, te na taj način značajno umanjuje rizik koji je prisutan pri kupovini usluge koju karakteriše neopipljivost⁶⁸. Pozicioniranje podrazumeva definisanje i komuniciranje, otvoreno ili suptilno, o osnovnoj ideji da jedan brend predstavlja um i srce potrošača. Proizvođački brendovi su „viđeni“ kao ličnost sa kvalitetom, dok su trgovački brendovi viđeni kao ličnost kojima je bitna cena⁶⁹.

Posmatrano sa stanovišta potrošača, brend ima dve osnovne funkcije. Prva se odnosi na to da brend predstavlja sertifikat kvaliteta proizvoda u kojem je kompanija dala obećanje potrošačima, dok druga funkcija podrazumeva da brend olakšava potrošačima da organizuju svoju kupovinu i da jednostavnije pronađu određeni proizvod iz neke kategorije⁷⁰. Brend kao sertifikat kvaliteta za potrošača podrazumeva da će svaka naredna kupovina datog brenda rezultirati istim očekivanim kvalitetom proizvoda koji kupuje. Iz ovog razloga, uspešni brendovi su oni brendovi koji održavaju obećanja o kvalitetu koja su data potrošačima⁷¹.

U literaturi se navode sledeći razlozi zbog kojih je izgradnja uspešnih brendova imperativ za svaku organizaciju⁷²:

- Brend je jedan od ključnih faktora izgradnje dugoročnih i stabilnih odnosa sa potrošačima i kao takav stvara dugoročnu tražnju,
- Brend vodi diferencijaciji i prepoznatljivosti kompanije i njene tržišne ponude u odnosu na konkurente,
- Štiti od konkurencije te smanjuje uticaj marketing kriza,
- Povećava atraktivnost kompanije i njenu pregovaračku moć, posebno u odnosu prema dobavljačima,
- Povećava efektivnost marketinških komunikacije i dr.
- Brend pruža brojne prednosti svim učesnicima u lancu društvene reprodukcije i važnu investiciju koja sigurno profitira. Pomoću njega preduzeće može diferencirati svoj proizvod u odnosu na isti ili sličan drugih preduzeća i time stvoriti kod potrošača naklonost, koja vremenom može prerasti u lojalnost prema brendu.

5.4. Ljudski faktor

Značajan elemenat u organizaciji danas se može nazvati ljudski kapital, koji obuhvata karakteristike ljudi i veštine koje donose u organizaciju, zajedno sa privrženosti, lojalnosti, ekspertizom i sl. Ljudski kapital se u mnogome razlikuje od drugih kapitala u organizaciji, samim tim što su ljudi različiti i njihov doprinos organizaciji je nepredvidiv, unikatan i ima

⁶⁸ Beech, J., Chadwick, S. (2006): The business of tourism management, Prentice Hall, London.

⁶⁹ Golijanin, D. (2010): Marketing u trgovini, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.55.

⁷⁰ Rakita, B., Mitić, S. (1991): Efektni transferisanja imidža kroz strategije brendiranja i ekstenzije brenda, *Marketing*, Vol. 41. Iss. 2, str. 75-87.

⁷¹ Veljković, S., Đorđević, A. (2010): Vrednost brenda za potrošače i preduzeće, *Marketing*, Vol. 41, Iss. 1, str. 3-17.

⁷² Kotler, P., Vong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2007): Principi Marketinga, MATE, Zagreb, str. 549.

potencijal za napredak (Senyucel, Z., 2009)⁷³. Ako se ljudski resursi posmatraju kao faktor proizvodnje (u širem smislu), uočava se njihova posebnost u odnosu na druge resurse. Za razliku od ostalih resursa koji se uglavnom mogu lako opisati i držati „pod kontrolom“, a koji su stabilnih karakteristika i (relativno) predvidivi, ljudske resurse karakteriše to da su⁷⁴:

1. složeni za upravljanje,
2. složeni za održavanje,
3. zahtevaju značajnu pažnju za postizanje efektivnosti,
4. sporo se stvaraju, a brzo nestaju,
5. visoko su specifični (u isto vreme postoji i višak i manjak ljudskih resursa u većini organizacija).

Sve je više stavova da efektivno upravljanje ljudskim resursima predstavlja ključ uspeha celokupne organizacije⁷⁵. Istovremeno funkcija ljudskih resursa je pod sve većim pritiskom da se pokaže kako ona dodaje vrednost izvršenju posla, kroz uspešan razvoj i primenu prakse u upravljanju ljudskim resursima preko upravljanja učinkom, obukom i razvojem, nagradama i sl.⁷⁶

Dobre rezultate mogu ostvariti samo dobro motivisani ljudi, te je zadatak menadžera da otkrije prave načine i tehnike podsticaja svojih zaposlenih, kao i da zna da upravlja sukobima koji se mogu pojaviti. Funkcija ljudskih resursa bavi se svim kategorijama zaposlenih, liderima, omogućava menadžmentu i liderstvu da dobiju nove veštine, više kompetencije, bavi se ljudima različite prošlosti, životnog iskustva, ponašanja i konkurentnosti u okruženju⁷⁷.

Analizom posla se ostvaruje višestruka korist organizaciji, a dobro koncipirana i posebno, sprovedena analiza podrazumeva⁷⁸:

- utvrđivanje opisa posla i broja izvršilaca za svako radno mesto,
- utvrđivanje uslova koji se za obavljanje određenog posla moraju ispunjavati,
- definisanje relativne vrednosti posla, da bi se obezbedila interna i eksterna pravednost sistema nagrađivanja,
- definisanje odnosa nadređenosti i podređenosti,
- definisanje opštih principa, pravila i metoda rada i slično.

⁷³ Senyucel, Z. (2009): Managing the Human Resource in 21st century, Ventus Publishing ApS, ISBN: 978-87-7681-468-7

⁷⁴ Aksentijević J. A., Avakumović, Č., Jelić, M. (2010): Kompetentnost i razvoj karijere u proizvodno-poslovnom sistemu, Međunarodna naučna konferencija Kruševac 17-18 mart, MENADŽMENT 2010, str. 39-45.

⁷⁵ Lawler, E., Mohrman, S. (2003): HR as a strategic partner: what does it take to make it happen?, *Human Resource Planning*, Vol. 26, Iss. 3, pp.15–29.

⁷⁶ John, S., Bjorkman, I. (2015): In the eyes of the beholder: the HRM capabilities of the HR function as perceived by managers and professionals, *Human Resource Management Journal*, Vol. 25, Iss. 4, pp. 424-442.

⁷⁷ Trifu, A., Croitoru, I. (2013): Workforce/Manpower, Determining Factor of Production within a Firm, *Business Excellence and Management*, Vol. 3, Iss. 4, pp. 70-83.

⁷⁸ Mathis R., Jackson J. (2010): Human Resource Management, South – Western Cengage learning, Ohio.

Prilikom davanja odgovora na pitanje koje se vezuje za kvalitet i kvantite ljudi, uzimaju se u obzir sledeća četiri, unutar organizacije, izdiferencirana faktora⁷⁹:

- Starosna struktura,
- Kvalifikacija ljudi,
- Iskustvo,
- Procena sposobnosti za napredovanje.

Osnovu sveukupne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, predstavljaju četiri osnovna cilja koje menadžeri ljudskih resursa treba da postignu⁸⁰:

1. Ciljevi koji se odnose na zaposlene - Prioritetni zadatak menadžera ljudskih resursa je obezbeđenje odgovarajućih kadrova u skladu sa potrebama organizacije i njenim ciljevima. U tom smislu, potrebno je kreirati organizacionu strukturu, uraditi tipove ugovora na osnovu kojih će biti angažovane različite grupe zaposlenih, odnosno spoljnih saradnika, treba izvršiti izbor i razvoj kadrova koji treba da realizuju svoju ulogu, to jest da su sposobni da pruže svoje usluge kada se to od njih očekuje. Kako bi se postigla konkurentnost na tržištu, potrebno je zapošljavati i zadržavati najkompetentniju radnu snagu. Zbog toga treba grupisati radne zadatke tako da se zadrži nivo sposobnosti zaposlenog, ali i da se otpuste oni koji ne mogu da zadovolje postavljene zahteve;
2. Ciljevi koji se odnose na rad - Kako bi se postigli što bolji radni rezultati, menadžeri ljudskih resursa treba da čine napore za jačanje motivacije zaposlenih i njihove posvećenosti poslu. Iz tog razloga, potrebno je realizovati programe obuke i razvoja, kao i nagrađivanje u skladu sa rezultatima, čime treba da se doprinese zalaganju zaposlenih u skladu sa postavljenim ciljevima. Ukoliko menadžeri ljudskih resursa procene da su individualno ponašanje ili standardi rada nezadovoljavajući, oni treba da disciplinuju zaposlene na efektivan i adekvatan način. U slučaju da je produktivnost nekih od zaposlenih pala usled zdravstvenih ili drugih ličnih problema, socijalni radnici mogu pružiti konstruktivnu pomoć tim osobama i time doprineti zadržavanju visokih radnih standarda. Ne treba zanemariti ni inicijative zaposlenih koje mogu biti sredstvo za podizanje nivoa posvećenosti i uključivanja zaposlenih u razvoj novih ideja;
3. Ciljevi koji se odnose na menadžment promena - U većini organizacija, promene ne nastaju samo kao posledica uticaja eksternih faktora, već iz stalne potrebe za inovacijom. Promene se manifestuju u različitim oblicima. One su nekad strukturalne prirode i zahtevaju uvođenje novih aktivnosti ili osoba, dok su one nekad kulturološke, kao što su potreba za promenom stavova, filozofije ili ustaljenih organizacionih normi. Iz tog razloga, značajno je da se angažuju ljudi koji poseduju liderske sposobnosti i sposobnost pokretanja procesa promena. Od velikog značaja je

⁷⁹ Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb.

⁸⁰ Dragić, M. (2015): Upravljanje resursima u zdravstvu, Visoka medicinska škola, Prijedor.

pravovremeno i efektivno uključivanje zaposlenih, jer će oni podržavati aktivnosti i odluke u čijem kreiranju su učestvovali;

4. Administrativni ciljevi - Administrativni ciljevi podjednako su važni kao i prethodno nabrojani ciljevi, oni se ne odnose prvenstveno na postizanje konkurentske prednosti, već su usredsređeni na postizanje ostalih ciljeva. Za uspeh organizacije, od velike je važnosti da se vode evidencije o zaposlenima, njihovim radnim uspesima, rezultatima obuke, prisustvovanjima, rokovima i uslovima zaposlenja i sl. Potrebno je uskladiti poreze i doprinose, bolovanja i porodiljska odsustva, pratiti zdravstveni sistem i sistem zaštite na radu, kao i sklapanje ugovora sa novim radnicima. Isto tako, za usklađivanje sa zakonskim regulativama vezano za minimalni lični dohodak i radno vreme, neophodne su precizne i ažurne evidencije.

5.5. Timski rad

Razvojem proizvodnih snaga i proizvodnih odnosa pojedinačnu proizvodnju menjala je masovna i gotovo je postalo nemoguće obavljati poslovni proces bez angažovanja velikog broja ljudi na istom cilju. Ljudi su socijalna bića. Oni teže da budu u timovima ili grupama kada su na poslu. Postoje i poslovi u kojima individue rade same, a ipak nisu u potpunosti izolovane. Grupni i timski rad je presudan koncept za menadžment ljudskih resursa, zato što on mora da bude jedan i često presudan faktor uspeha organizacija i individua.

U literaturi se ponekad upotrebljava izraz grupa ili tim, ali postoji velika razlika između ova dva pojma. Svaki tim može da se posmatra kao grupa, ali svaka grupa ne može da bude tim. Postoji jasna razlika između grupa i timova. Grupe mogu da budu srednje veličine ili velike, ali timovi su u organizacijama uglavnom mali. Selekcija članova je najznačajnija za uspeh tima, a selekcija za grupe često nije bitna. Timovi teže da rotiraju strukturu vođstva, dok grupe uglavnom imaju jednog lidera. Članovi tima veruju u dinamičnost i koordinaciju, ali članovi grupe vrednosti stvaraju oko lidera⁸¹. Timovi predstavljaju poseban oblik grupa i to radnih grupa. Oni se uvek formiraju radi ostvarenja određenog zadatka i od njih se očekuje da funkcionišu kao jedan organizam. To znači da članovi tima moraju dobro da se uklope i da deluju jedinstveno. Ovo je razlog zbog kojeg se za timove vezuju neke posebne karakteristike, između ostalih sledeće⁸²:

- formiraju se da bi izvodili značajne zadatke za organizaciju,
- pokazuju međuzavisnost zadataka,
- održavaju i upravljaju granicama,
- sastavni su deo organizacionog konteksta koji predstavlja granice i utiče na razmene sa drugim jedinicama u širem okruženju.

⁸¹ Belbin, R.M. (1996): The coming Shape of Organization, Butterworth-Heinemann, London

⁸² Mašić, B. (2010): Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 376.

Postoje razlike i u menadžmentu timova i grupa. Formalne grupe koje su kreirane od strane menadžmenta, stalno moraju da daju izveštaje menadžmentu. Jednom kada se tim uspostavi, daje im se dovoljno fleksibilnosti da završe njihove zadatke bez konstantne potrebe za nadzorom. Timovi se više samostalno vode i imaju veću autonomiju, nego grupe⁸³.

Treniranje ili poslovna obuka je praksa u samostalnom upravljanju timova. Upotreba samostalnog upravljanja dovodi do povećanja uključenosti zaposlenih, njihove motivacije i privrženosti radnom mestu. Osnovne karakteristike samostalnog upravljanja u timovima su⁸⁴:

- Ciljevi se postavljaju od strane menadžmenta, ali tim odlučuje kako će se ostvariti,
- Članovi tima imaju kontrolu i slobodno odlučuju o zadacima,
- Članovi moraju imati komplementarne veštine,
- Nivo eksternog nadzora je minimalan,
- Povratna veza i evaluacija se tiču tima kao celine (ne samo individua).

Karakteristike timova mogu se ogledati u sledećem⁸⁵:

- Tim ima definisano članstvo koje nekada ima i ime,
- Članovi tima se identifikuju sa timom,
- Postoji osećaj svrhe unutar tima u pravcu ostvarivanja određenih zadataka,
- Članovi ohrabruju jedni druge da bi postigli zadatke,
- Članovi komuniciraju, utiču i u interakciji su jedni s drugima u procesu rada na određenim zadacima,
- Tim se ponaša kao jedan organizam.

Svaki tim mora da ima individue koje izvode brojne uloge. Tim koji radi zahteva balans članova tima koji imaju određene veštine. Jedan od najuticajnijih modela za identifikovanje neophodnih uloga u timu podvlači osam karakterističnih uloga⁸⁶:

- Postrojenje. Prilično loš naziv za ulogu koja opisuje individuu koja je kreativna, maštovita i dobra u rešavanju teških problema. Slabosti ovih individua je da kada se okupiraju razmišljanjem, često ignorišu detalje;
- Istražitelj resursa: Ekstrovertan, dobar u komunikaciji i pronalaženjima koji su potrebni u dostizanju zadataka i efektivnosti u dolaženju do prilika. Ove osobe su preoptimističke i mogu biti previše entuzijasti, a kada entuzijizam nestane uglavnom gube interes;
- Koordinator: Uveren, dobar u donošenju odluka, dobro delegira, ali može da manipuliše;

⁸³ Greenberg, J., Baron, R.A. (2003): Behavior in Organization, 5th ed. Prentice Hall: Upper Saddle River, New York

⁸⁴ Mullins, L.J. (2005): Management and Organizational Behaviour, Prentice Hall, Harlow.

⁸⁵ Thomas, N. (2004): Adair on Teambuilding and Motivation, Thorogood Publishing, London.

⁸⁶ Belbin, R.M. (1996): The coming Shape of Organization, Butterworth-Heinemann, London.

- Prilagodljiv tip: Dinamična osoba koja voli izazove i koja lako savladava prepreke. Ipak ona može provocirati i povrediti emocionalno druge članove;
- Evaluator: Strateg, trezvena osoba koja je vešta u donošenju dobrih sudova. Ovi ljudi mogu biti isuviše kritični i mogu ubiti entuzijazam i inspiraciju drugih;
- Timski radnik: Blagog karaktera, kooperativni, učesnici, dobri slušaoci. Ipak, ovi ljudi mogu biti neodlučni, i mogu biti lako pod uticajem drugih;
- Implementator: Realan, disciplinovan, efikasan, dobar u prevođenju ideja u praktična rešenja. Mogu biti nefleksibilni i da sporo odgovaraju na promene;
- Finišer: Anksiozan, savestan, traži greške. Oni dosta brinu i mogu često biti detaljisti;
- Specijalisti: Samostalno započinju, svojeglavi su, individue koje mogu da stvore informaciju i znanje kada im je potrebno. Često se zadržavaju na tehničkim detaljima i često ne mogu videti „celu sliku“.

5.6. Poslovna kultura

Poslovna kultura je sistem zajedničkih shvatanja i verovanja članova organizacije, koji u velikoj meri određuju njihove zajedničke postupke. Taj sistem predstavlja zajedničko viđenje članova jedne organizacije koje utiče na način njihovog ponašanja. U svakoj organizaciji postoje vrednosti, simboli, rituali, mitovi i praksa koja je vremenom evoluirala. Ove zajedničke vrednosti i iskustva određuju u velikoj meri ono što zaposleni primećuju i kako reaguju na ovaj svet⁸⁷.

Organizaciona kultura podrazumeva tri stvari⁸⁸. Prvo, kultura je percepcija što podrazumeva da pojedinci shvataju organizacionu kulturu na osnovu onoga što vide, čuju, i dožive unutar organizacije. Iako pojedinci mogu da imaju različito poreklo ili su radili na različitim organizacionim nivoima, skloni su da organizacionu kulturu opisuju na sličan način. To je zajednički aspekt kulture. Organizaciona kultura se može posmatrati i kao deskriptivan termin. On se odnosi na način vođenja organizacije od strane njenih članova, a ne na način da li im se ona dopada ili ne.

Kako bi se unapredila poslovna kultura organizacija, ona se mora fokusirati na učenje. Učenje se sprovodi uz sledeće preporuke⁸⁹: učenje je sastavni deo rada, veštine i izvršenja u radnim aktivnostima koja su naučena, pa se vremenom postiže fleksibilnost u radu, dok je komunikacija između zaposlenih preduslov za učenje, pa učenje postaje sastavni deo komunikacije između zaposlenih i menadžera. Brojna istraživanja⁹⁰ pokazuju pozitivnu vezu između organizacionih dimenzija učenja i performansi organizacije, pa se tako u razvoju same kulture organizacije mora implementirati i dimenzija učenja.

⁸⁷ Randić, D. Lekić, S. (2013): Menadžment, Visoka škola poslovnih studija, Beograd.

⁸⁸ Robbins, S.P., Coulter, M. (2005): Menadžment, Data Status, Beograd.

⁸⁹ Babić, L., Boljanović, J. (2013): Contemporary approach to education in organization, *Singidunum Journal of applied sciences*, Vol. 10, Iss. 1, pp. 46-53.

⁹⁰ Wencang, Z., Huajing H., Xuli, S. (2015): Does organizational learning lead to higher firm performance?: An investigation of Chinese listing companies, *The Learning Organization*, Vol. 22, Iss 5, pp 271-288.

Ocena karaktera organizacione kulture bazira se na varijablama i dimenzijama organizacione strukture, poslovnih procesa, liderstva, sistema menadžmenta, sistema za upravljanje ljudskim resursima, komunikacije i dr. Funkcionisanje i odnosi unutar kolektiva baziraju se na pravilima i procedurama. Poznavanje sadržaja organizacione kulture je jedna od pretpostavki uspešnog uvođenja organizacionih promena. Organizacione kulture koje poseduju duhovnu dimenziju temelje se na postojanju smisla koji predstavlja cilj⁹¹.

Sve organizacije imaju svoju kulturu, ali svaka nema podjednak uticaj na ponašanje i postupke zaposlenih. Snažne organizacione kulture u kojima se ključne vrednosti duboko poštuju i snažno su prisutne imaju veći uticaj na zaposlene radnike od slabih organizacionih kultura. Što zaposleni više prihvataju ključne vrednosti organizacije i što su posvećeniji tim vrednostima kultura je jača.

5.7. Finansijsko tržište i tržište kapitala

Finansijsko tržište u najširem smislu predstavlja organizovano mesto na kome se susreću ponuda i tražnja za finansijskom aktivom. Finansijsko tržište podrazumeva sve institucije i postupke pomoću kojih se kupci i prodavci finansijskih instrumenata povezuju, bez obzira na prirodu finansijskog instrumenta. Zajedno sa tržištem robe i usluga i tržištem radne snage, finansijsko tržište predstavlja integralni deo ukupnog tržišnog ambijenta. Ovo tržište karakteriše visoka cenovna promenljivost, pri čemu vrednost aktive određuje njenu buduću prodajnu cenu. Finansijsko tržište ima ulogu da omogući brz i efikasan protok sredstava od subjekata koji raspolažu finansijskim viškom ka subjektima sa manjkom finansijskih sredstava. Dakle, finansijsko tržište subjektima kojima su sredstva potrebna za obavljanje privredne aktivnosti omogućava da do njih dođu, a onima s viškom sredstava da njihovim plasiranjem zarade.

Finansijska tržišta postoje svugde gde se obavljaju finansijske transakcije. U literaturi se susreću različite definicije finansijskih tržišta. U osnovi, sve ove definicije se svode na to da se pod finansijskim tržištima podrazumevaju mesta na kojima se trguje finansijskim instrumentima, pa bi se finansijska tržišta mogla definisati kao organizovana mesta na kojima se susreću ponuda i tražnja za različitim oblicima finansijskih instrumenata ili aktive⁹². Finansijska tržišta su ambijenti u kome se emituju i prenose finansijska potraživanja (obaveze) i izražava i realizuje ponuda i tražnja za finansijskim instrumentima. Preko njih vrši se alokacija akumulacije sa ciljem da se ona najefikasnije upotrebi u proizvodnji. Subjekti koji raspolažu viškovima sredstava putem kredita ili vlasničkih udela stavljaju ih na raspolaganje subjektima koji se bave

⁹¹ Karavidić Čukanović, M., Karavidić, S. (2012): Menadžment, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd.

⁹² Kulić, M. (2007): Finansijska tržišta, Megatrend univerzitet, Beograd.

proizvodnjom⁹³. Brojni su uticaji od velike važnosti za sigurno funkcionisanje finansijskog tržišta⁹⁴:

- Pravno-politička stabilnost u zemlji,
- Jasan konsenzus svih političkih subjekata o neophodnosti tržišnih odnosa u zemlji,
- Odsustvo svih sigurnosnih rizika i vojno-bezbednosna stabilnost,
- Poštovanje standarda i svih svetskih pravila i uzansi iz ove oblasti poslovanja,
- Kvalitetna obuka i prijem stručnih kadrova za rad na ovako odgovornim poslovima,
- Stalna edukacija učesnika na datom finansijskom tržištu,
- Opšta edukacija svih građana kako bi sagledali prednosti tržišnog delovanja.

Najvažnije institucije finansijskog tržišta se mogu podeliti na:

1. Centralna banka - kao monetarna vlast je osnovni i najvažniji učesnik na tržištu novca gde vrši ulogu banke banaka, vodeći evidenciju o stanju na računima svih poslovnih banaka i drugih učesnika na tržištu novca. Osnovne funkcije i zadatke centralne banke mogu se posmatrati kao⁹⁵:
 - a) emisija novčanica i kredita,
 - b) sprovođenje mera kreditno-monetarne politike,
 - c) održavanje spoljne likvidnosti,
 - d) obavljanje određenih poslova za račun države,
 - e) ostale funkcije (pomoć pri održavanju likvidnosti ostalih učesnika na finansijskim tržištima; politika selektivnog kreditiranja određenih regiona, sektora, aktivnosti ili privrednih subjekata; poslovi u vezi sa održavanjem i kontrolom rezervi plemenitih metala, tzv. zlatna politika, itd.),
2. Depozitne finansijske institucije - predstavljaju značajnu grupu učesnika na finansijskim tržištima koji do sredstava dolaze prikupljanjem depozita od ostalih učesnika privrednog i društvenog života, kao što su: privreda, stanovništvo, javni sektor, i subjekti iz inostranstva. U grupu depozitnih finansijskih institucija, kao učesnika na finansijskom tržištu možemo uvrstiti sledeće institucije: banke, štedne i kreditne asosijacije, štedionice, kreditne unije,
3. Ugovorne finansijske institucije u koje spadaju:
 - a) Osiguravajuće kompanije - predstavljaju vrlo značajnu grupu učesnika na finansijskim tržištima čija suština poslovanja se sastoji u pružanju usluga osiguranja od eventualnosti dešavanja određenih događaja. Dve su osnovne vrste osiguravajućih kompanija: osiguranje života i opšte osiguranje (osiguranje imovine i lica),
 - b) Penzioni fondovi;

⁹³ Vasiljević, B. (2002): Osnovi finansijskog tržišta, Kultura, Beograd.

⁹⁴ Tasić, Z. (2012): Karakteristična obeležja i značaj finansijskog tržišta, *Pravno-Ekonomske Pogledi*, Br. 3., str. 1-13.

⁹⁵ Erić, D. (2003): Finansijska tržišta i instrumenti, Čigoja štampa, Beograd, str. 174.

4. Investicione kompanije – imaju posredničku ulogu. Do sredstava dolaze prodajom akcija ili udela, i investiraju ih u veliki broj različitih oblika finansijske aktive. Razlikuju se tri osnovna tipa investicionih kompanija: otvoreni, zatvoreni i privatni investicioni fondovi.

Predmet javne ponude na organizovanom tržištu mogu biti sledeće hartije od vrednosti⁹⁶:

1. akcije - hartije od vrednosti izdate u seriji koje glase na deo osnovnog kapitala akcionarskog društva;
2. dužničke hartije od vrednosti - obveznice i druge hartije od vrednosti izdate u seriji koje imaoću daju pravo na isplatu nominalne vrednosti ili nominalne vrednosti s kamatom, kao i druga prava;
3. garanti za kupovinu akcija ili obveznica - hartije od vrednosti koje imaoću daju pravo na kupovinu budućih emisija akcija, odnosno obveznica izdavaoca garanta određenog dana, odnosno u određenom periodu, po unapred određenoj ili određivoj ceni;
4. depozitne potvrde - hartije od vrednosti koje izdaju ovlašćene banke koje poseduju inostrane akcije ili obveznice deponovane kod banke u inostranstvu. Predstavljaju domaći ekvivalent inostranih akcija ili obveznica, odnosno sadrže istovetna prava i obaveze kao i inostrane hartije od vrednosti na koje se odnose.

Kapital se može definisati kao svaki novčani imetak, koji zapravo služi njegovom vlasniku da dalje uvećava svoju finansijsku aktivu. Novac uložen u kupovinu hartija od vrednosti neposredno ili uz pomoć različitih finansijskih posrednika dolazi tamo gde se koristi kao investicija u proizvodne kapacitete koji stvaraju dobra i usluge čijom se tržišnom realizacijom ostvaruje profit⁹⁷. Kapital nije ništa drugo do ukupan novčani iznos odložene potrošnje, sa rokom dužim od jedne godine. U jednoj nacionalnoj ekonomiji mogu postojati tri osnovna izvora kapitala⁹⁸:

1. Domaća štednja
2. Transfer inostrane štednje tj. ino-akumulacije, i
3. Pretvaranje novca u kapital posredstvom finansijskih institucija.

Postoji veliki broj finansijskih tržišta pri čemu njihovo grupisanje zavisi od različitih kriterijuma. Tako sa aspekta geografskog područja na kome se trgovanje obavlja, mogu se razlikovati lokalna, nacionalna ili međunarodna tržišta. Prema osnovnim vrstama finansijskih instrumenata finansijska tržišta se mogu deliti na tržišta instrumentima duga ili tržišta vlasničkim hartijama od vrednosti. Prema tipu aktive mogu se deliti na tržišta osnovnim hartijama od vrednosti i tržišta izvedenim hartijama od vrednosti. Sa aspekta emisije redosleda emisije razlikuju se primarna i sekundarna tržišta. Jedan od najčešćih kriterijuma za podelu je prema roku dospeća finansijske aktive, pri čemu se razlikuju kratkoročna tržišta (na kome se trguje finansijskom aktivnom čiji je rok dospeća kraći od godinu dana i koje često nosi naziv tržište novca) i tržišta na kome se trguje

⁹⁶ Zakon o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata, "Službeni glasnik RS", br. 47/06, čl.21

⁹⁷ Devetaković, S., Gavrilović, B., Rikalović, G. (2013): Nacionalna ekonomija, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet.

⁹⁸ Rosenthal, J.A., Ocampo, J.M. (1998): Securitization of Credits, John Wiley and Sons, New York.

finansijskom aktivom koja nema rok dospeća odnosno čiji je rok dospeća duži od godinu dana (naziva se još i tržištem kapitala)⁹⁹. Tržište kapitala ima tri segmenta¹⁰⁰:

- Kreditno tržište – na kojem se trguje dugovnim hartimaja od vrednosti. Emitenti su država, kompanije, finansijske institucije;
- Hipotekarno tržište – na kojem se trguje hipotekarnim kreditima i hipotekarnim hartijama od vrednosti. Na ovom tržištu postoji veliki broj finansijskih instrumenata, a koliki je njegov značaj pokazuje postojanje državnih agencija koje imaju značajnu ulogu u emisiji i osiguranju ovih hartija od vrednosti,
- Tržište vlasničkih instrumenata ili berze – predstavljaju institucionalizovana i organizovana tržišta za promet akcija. Postoji primarno i sekundarno tržište akcija.

Savremeno tržište kapitala ima brojne ciljeve, između ostalih¹⁰¹: obezbeđenje neophodnog kapitala potrebnog za privredni razvoj i prosperitet nacionalne ekonomije; ostvarivanje optimalne alokacije kapitala; ostvarenje najveće moguće kapitalizacije; ostvarivanje povećanja novčane štednje; stvaranje zaštite prava korisnika kapitala i investitora; onemogućavanje bilo kojeg oblika monopola; utvrđivanje tržišne cene koštanja kapitala itd. Na tržištu kapitala investitori ulažu višak slobodnih novčanih sredstava i kupuju dugoročne hartije od vrednosti. Korisnici kapitala emituju hartije od vrednosti i prikupljaju potrebna novčana sredstva. Posrednici na tržištu kapitala su: banke, investicione kompanije, finansijske kompanije itd.¹⁰²

Institucionalno regulisanje tržišta kapitala može se organizovati na više načina. Institucionalnim – zakonskim rešenjima može se ustanoviti jedan opšti red u kojem se niko ne može baviti investicionim poslovima ako mu za to neki od nadležnih organa nije izdao ovlašćenje. Svako ko želi da se bavi investicionim poslovima, mora da zatraži dozvolu od nadležnih organa koja mu izdaju dozvolu ako su sigurni da se radi o pravom i sposobnom investicionom subjektu¹⁰³. Kada je reč o uslovima da se organizacije mogu uključiti u mehanizam tržišta kapitala, sledeći kriterijumi su odlučujući:¹⁰⁴

1. visina aktive organizacije,
2. visina godišnjih prodaja,
3. visina godišnjih profita,
4. vremenski cenzus funkcionisanja organizacije itd.

⁹⁹ Brzaković, T. (2007): Tržište kapitala – Teorija i praksa, Čigura print, Beograd.

¹⁰⁰ Erić, D. (2003): Finansijska tržišta i instrumenti, Čigoja štampa, Beograd.

¹⁰¹ Ristić, Ž. (1990): Tržište kapitala-teorija i praksa, Čigoja štampa, Beograd.

¹⁰² Subić, V. (2008): Tržište novac i tržište kapitala, *Škola biznisa* Naučno-stručni časopis, Br. 2, str. 42-48.

¹⁰³ Novaković, S. (2011): Normativno regulisanje tržišta kapitala, *Škola biznisa* Naučno-stručni časopis, Br. 2. str. 114-122.

¹⁰⁴ Radmilović, S. (1997): Novac monetarni sisem i finansijska tržišta, *Financing Centar*, Novi Sad, str. 102

5.8. Inovacije u organizacijama

Danas je nemoguće zamisliti poslovanje bez neprestanog inoviranja i uvođenja kreativnih rešenja. Privrede i privredni subjekti danas ne odbacuju inovacije, čak naprotiv podržavaju ih i u što većoj meri pospešuju. Opšti je stav da “U svim visokoindustrijalizovanim zemljama, dugoročni razvoj preduzeća i (samim tim i) regiona proizilazi iz njihove sposobnosti da stalno razvijaju i proizvode inovativne proizvode”¹⁰⁵. Draker¹⁰⁶ ističe da: „inovacija predstavlja radnju, koja obdaruje resurse novim kapacitetima za stvaranje bogatstva. Inovacija, u stvari, kreira resurs. Ne postoji takva stvar u svetu, kao što je „resurs“, sve dok čovek ne nađe upotrebnu vrednost nečega u prirodi i to nešto ne obdaruje ekonomskom vrednošću. Inovacije u odnosu na izvore mogu biti razvrstane u brojne grupe. Draker definiše sedam osnovnih izvora inovacija koje uspešan preduzetnik mora da prati, a to su:

1. Inovacije proizilaze iz nečeg neočekivanog,
2. Inovacije proizilaze iz nepodudarnosti stvarnosti kakva jeste i kakva treba da bude,
3. Inovacije se baziraju na zahtevima procesa rada,
4. Inovacije proističu iz promena koje zainteresovane zatiču nespremne,
5. Inovacije proističu iz demografskih promena,
6. Inovacije proističu iz promena u shvatanjima, ponašanju i mišljenju,
7. Inovacije proističu iz novih spoznaja.

Prve četiri grupe izvora inovacija na području poslovnih delatnosti, u organizacijama ili institucijama javnih službi. Drugim rečima, izvori ovih inovacija se nalaze u proizvodnom i uslužnom sektoru. U suštini, radi se o promenama koje su se već dogodile, ili koje se uz malo napora mogu dogoditi. Ostale grupe izvora, povoljne prilike za inovacije nalaze se van određene delatnosti. Istraživačke laboratorije većih korporacija takođe mogu biti mesto na kome nastaju vredne inovacije. U stvarnosti, inovacije mogu proisteći ne samo od individua i iz organizacija, već takođe i iz niza drugih izvora. Prema Smitu¹⁰⁷ izvori inovacija mogu biti: pojedinci, korporacije, korisnici, zaposleni, autsajderi.

Traženje prilika za novim idejama i šansama da se bude drugačiji, da se nešto napravi na bolji, efektivniji i efikasniji način od postojećeg zahtev je koji se stavlja pred pojedinačne privredne subjekte i privredu kao celinu. Ovo se može sagledati kroz tri različita elementa¹⁰⁸:

- Potraga za povoljnim prilikama - praćenje trendova i promena iz okruženja koje niko drugi do tada nije video ili obratio pažnju na njih;

¹⁰⁵ Sternberg, R. (2000): Innovation networks and regional development – evidence from the European Regional Innovation Survey (ERIS): theoretical concepts, methodological approach, empirical basis and introduction to the theme issue, European Planning Studies, Vol. 8, pp. 389 – 407.

¹⁰⁶ Draker, P. (1991): Inovacije i preduzetništvo - praksa i principi, Privredni pregled, Beograd.

¹⁰⁷ Smith, D. (2010): Exploring Innovation, McGraw-Hill, New York.

¹⁰⁸ Lajović, D., Vulić, V. (2010): Tehnologija i inovacije, Ekonomski fakultet, Podgorica.

- Inovacija - podrazumeva promene, revolucionarne transformacije ili uvođenje novih proizvoda ili usluga ili novog načina poslovanja, zahtevaju se stalne inovacije;
- Rast – traži se rast, ne zadovoljava se time da su organizacije male ili iste veličine kao na početku.

Inovacija u krajnjoj liniji predstavlja komercijalizaciju ideje. Ukoliko je inovacija uspešna, pitanje je koliko će privredni subjekt iz nje izvući korist u smislu same materijalizacije, ostvarivanja tržišne prednosti ili dobiti. Možda privredni subjekt ispusti priliku da izuzetnu inovaciju iskoristi na pravi način i time omogući ostvarivanje sopstvene dobiti. Zato se i kaže da novina u krajnjoj liniji predstavlja relativan koncept¹⁰⁹, relativan jer sama ideja ne znači i tržišni uspeh privrednog subjekta. Svakako biti prvi na tržištu donosi profit, svi naredni akteri imaju manji tržišni udeo, a samim tim i manji profit. To je razlog zbog koga se teži da se inovativnost u organizacijama razvija, s obzirom da je to značaj faktor postizanja konkurentske prednosti a samim tim i poslovnog uspeha.

¹⁰⁹ Deakins, D., Freel, M. (2012): Preduzetništvo i male firme, Data Status, Beograd.

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

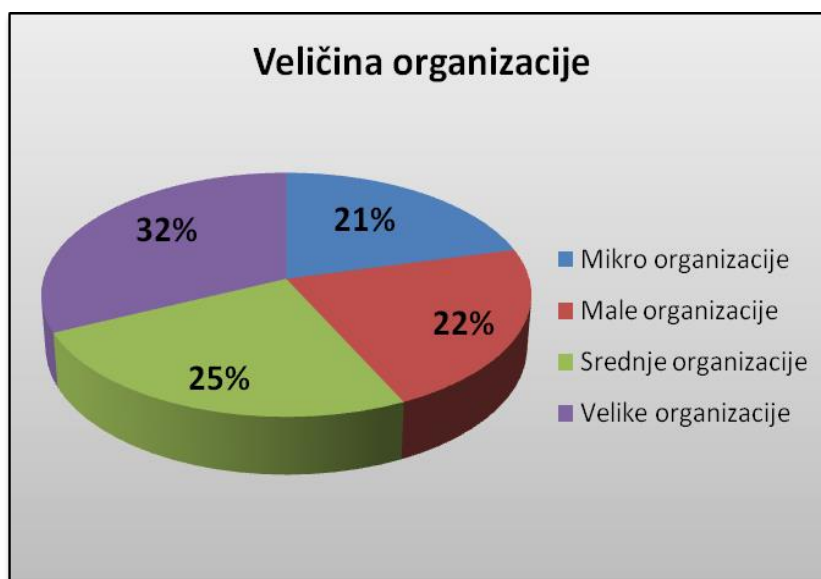
Rezultati istraživanja biće predstavljeni kao rezultati deskriptivne statistike, gde će sve varijable biti obuhvaćene istraživanjem, faktorskom analizom i komparativnom statistikom kojom će se komparirati varijable.

6.1. Rezultati deskriptivne statistike

Rezultatima deskriptivne statistike opisać se uzorak, predstaviti ocena faktora značajnih za poslovni uspeh, kao i ocene faktora poslovanja u organizacijama.

6.1.1. Opis uzorka

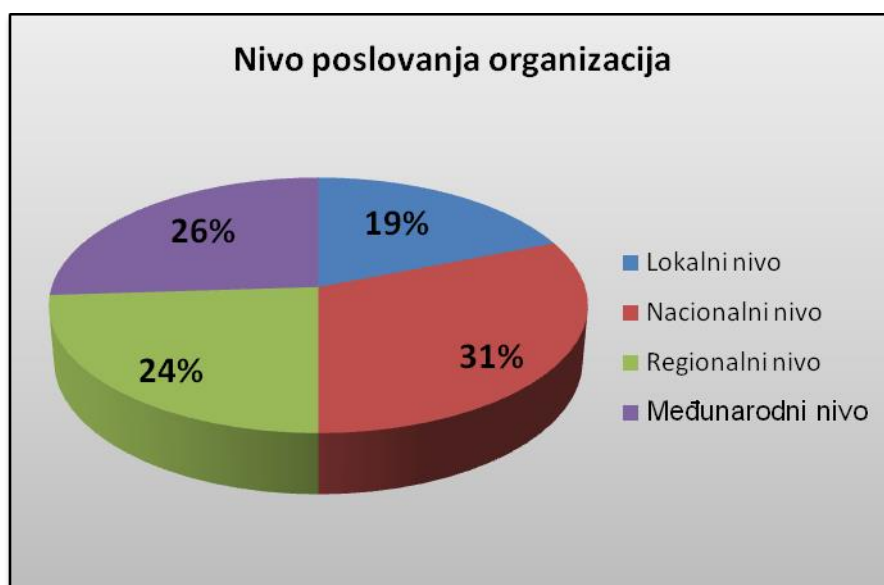
U posmatranom uzorku je bilo 21-na organizacija mikro veličine (do 9 zaposlenih), malih organizacija je bilo 22 (koji imaju od 10 do 49 zaposlenih), 25 organizacija srednje veličine (koje imaju od 50 do 249 zaposlenih) i velikih organizacija je bilo 32 (koje imaju preko 250 zaposlenih). Procentualni obuhvat organizacija prema veličini predstavljen je grafikonom 1.



Izvor: Autor

Grafikon 1. Procentualni obuhvat organizacija prema veličini

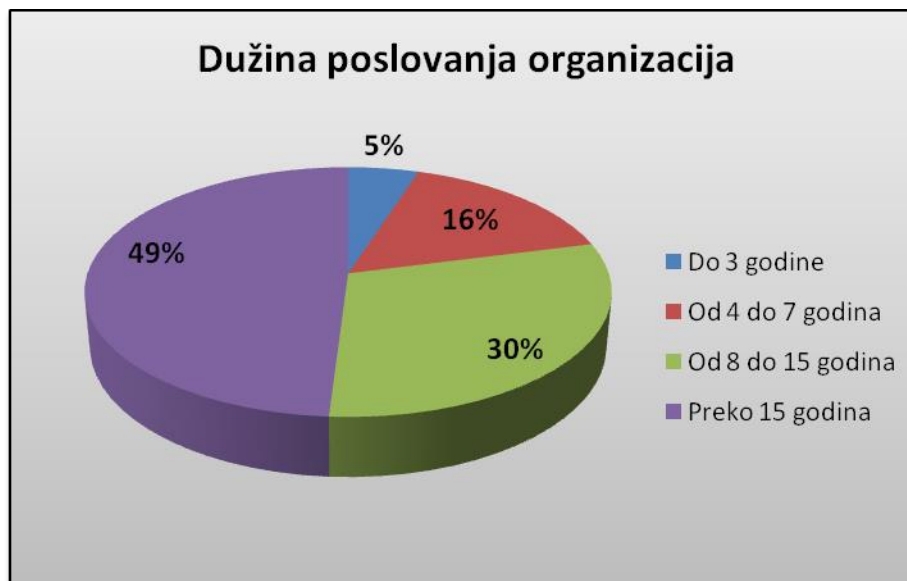
Ukoliko se posmatra nivo poslovanja organizacije, može se videti da najveći broj organizacija posluje na nacionalnom nivou (31-na organizacija), organizacija koje posluju na međunarodnom nivou je 26, na regionalnom nivou posluje 24 organizacije, dok je najmanje u uzorku onih koje posluju na lokalnom nivou (19 organizacija). Procentualni udeo organizacija koje posluju na različitom nivou predstavljen je grafikonom 2.



Izvor: Autor

Grafikon 2. Procentualni udeo organizacija koje posluju na različitom nivou

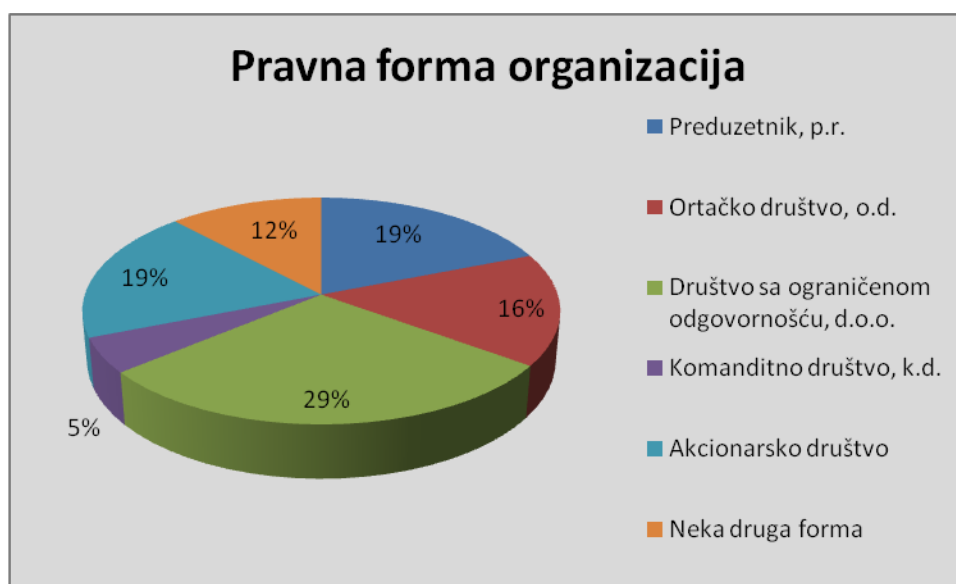
U posmatranom uzorku 5 organizacija posluje do 3 godine, 16 organizacija posluje od 4 do 7 godina, 30 organizacija posluje od 8 do 15 godina, a najviše 49 organizacija posluje preko 15 godina. Procentualni udeo organizacija koje posluju različit vremenski period predstavljen je grafikonom 3.



Izvor: Autor

Grafikon 3. Procentualni obuhvat organizacija koje posluju različit vremenski period

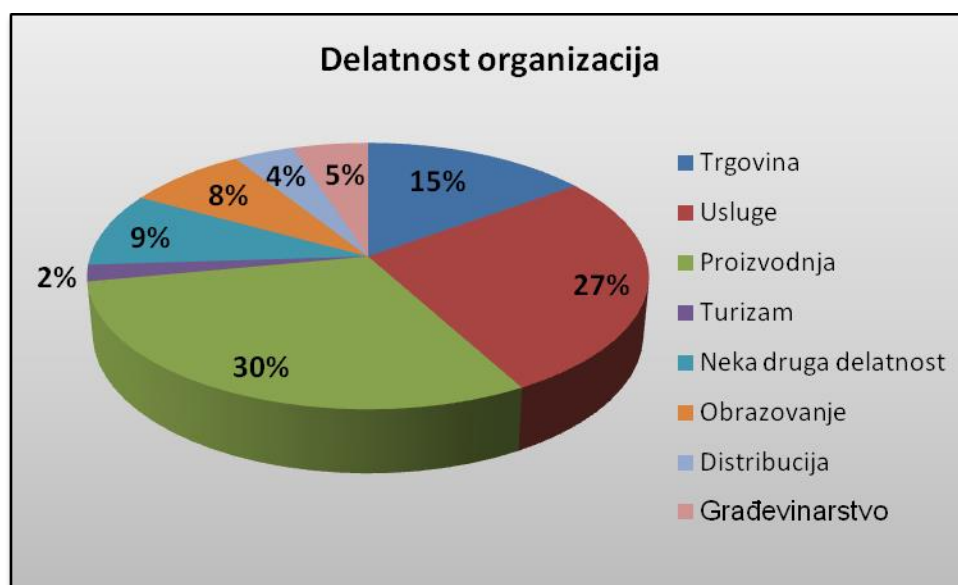
U posmatranom uzorku najviše je organizacija koje su registrovane kao društva sa ograničenom odgovornošću (29 organizacija), slede organizacije koje su registrovane kao preduzetnici i akcionarska društva (19 organizacija), slede organizacije koje su registrovane kao ortačka društva (16 organizacija), 12 je registrovano pod nekom drugom pravnom formom (državno/javno preduzeće, trgovačko društvo, sportsko društvo...), dok je najmanje organizacija koje su registrovane kao komanditna društva (5 organizacija). Procentualni udeo organizacija u odnosu na pravnu formu predstavljen je grafikonom 4.



Izvor: Autor

Grafikon 4. Procentualni obuhvat organizacija u odnosu na pravnu formu registrovanja

Ukoliko se posmatra delatnost organizacije može se videti da se najveći broj organizacija bavi proizvodnom delatnošću (30 organizacija), 27 organizacija se bavi uslužnom delatnošću, 15 trgovinom, 9 organizacija je označilo da se bave nekom drugom delatnošću, 8 organizacija se bavi obrazovanjem, 5 građevinarstvom, 4 distribucijom, a najmanje je organizacija u uzorku koje se bave turizmom. Procentualni udeo organizacija u uzorku koje se bave različitom delatnošću predstavljen je grafikonom 5.



Izvor: Autor

Grafikon 5. Procentualni udeo organizacija u odnosu na delatnost

Najveći procenat organizacija u uzorku prethodnu godinu je završilo sa finansijskim dobitkom (84 organizacije), 12 organizacija je završilo na pozitivnoj nuli, dok je 4 organizacije naznačilo da je prethodnu godinu završilo sa finansijskim gubitkom. Procentualni udeo finansijskog rezultata u prethodnoj godini predstavljen je grafikonom 6.



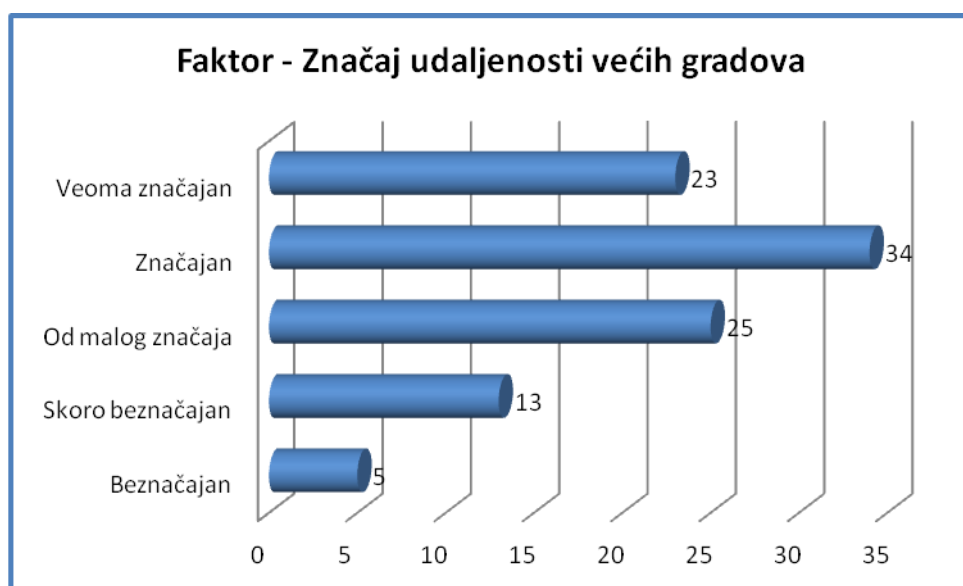
Izvor: Autor

Grafikon 6. Procentualni udeo organizacija u odnosu na finansijski rezultat prethodne godine

6.1.2. Ocena faktora značajnih za poslovni uspeh

Od ispitanika se tražilo da ocene faktore koji su značajni za poslovni uspeh ocenama od 1 do 5 pri čemu je 1 – beznačajan, 2 – Skoro beznačajan, 3 – Od malog značaja, 4 – Značajan i 5 – Veoma značajan faktor.

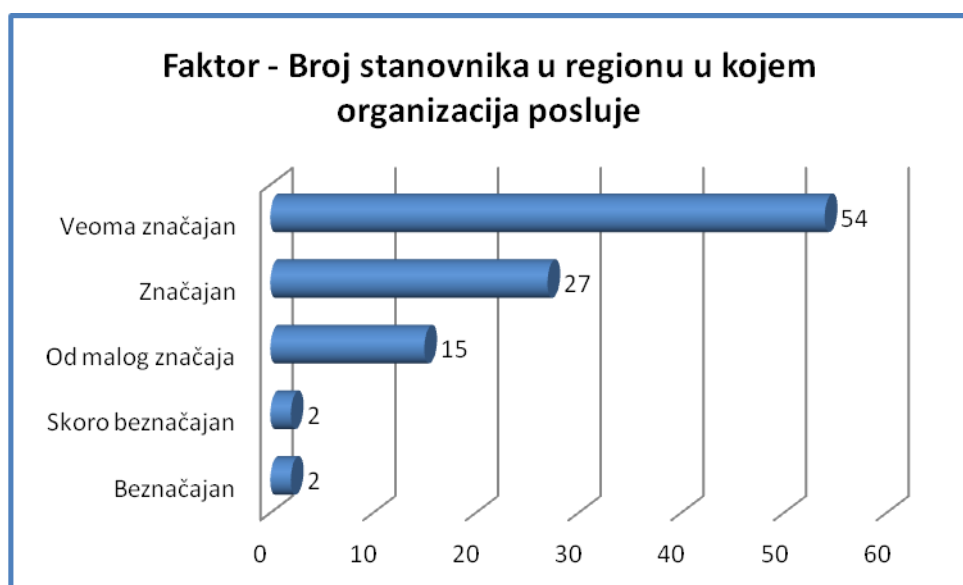
Ocena udaljenosti većih gradova kao faktor za uspeh poslovanja organizacije, najviše organizacija je ocenilo kao značajan (34 organizacije), za 25 organizacija ovaj faktor je od malog značaja, 23 organizacije je ovaj faktor ocenilo kao veoma značajan, za 13 organizacija je skoro beznačajan i za 5 organizacija beznačajan faktor, što je predstavljeno grafikonom 7.



Izvor: Autor

Grafikon 7. Ocena značaja udaljenosti većih gradova kao faktora od značaja za uspeh poslovanja organizacije

Rezultati istraživanja pokazuju da je najviše organizacija (više od polovine) ocenilo kao veoma značajan faktor broj stanovnika u regionu u kojem organizacija posluje. U 27 organizacija ovaj faktor je označen kao značajan, dok je za 15 organizacija ovaj faktor od malog značaja. Dve organizacije su ovaj faktor ocenile kao skoro beznačajan, dok je za 2 organizacije beznačajan, što je predstavljeno grafikonom 8.



Izvor: Autor

Grafikon 8. Ocena značaja broja stanovnika u regionu u kojem organizacija posluje kao faktor od značaja za uspeh poslovanja organizacije

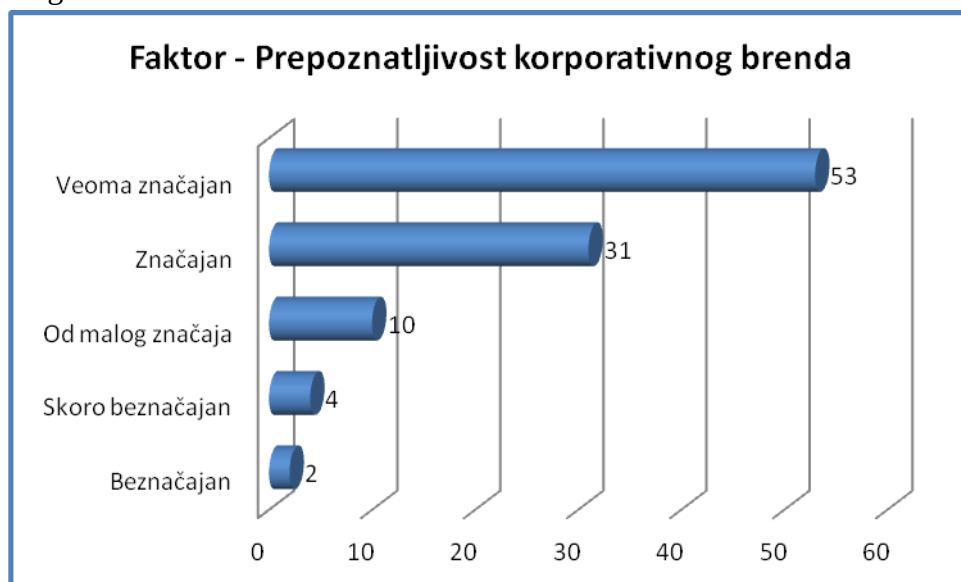
Najveći broj organizacija (44) je visok nivo inovativnosti i kreativnosti u organizaciji označilo kao veoma značajan faktor, za 32 organizacije ovo je značajan faktor. Za 19 organizacija ovaj faktor je od malog značaja, skoro beznačajan je za 2 organizacije, dok je za 3 organizacije beznačajan faktor, što je predstavljeno grafikonom 9.



Izvor: Autor

Grafikon 9. Ocena značaja visokog nivoa inovativnosti i kreativnosti u organizaciji kao faktora od značaja za poslovni uspeh organizacije

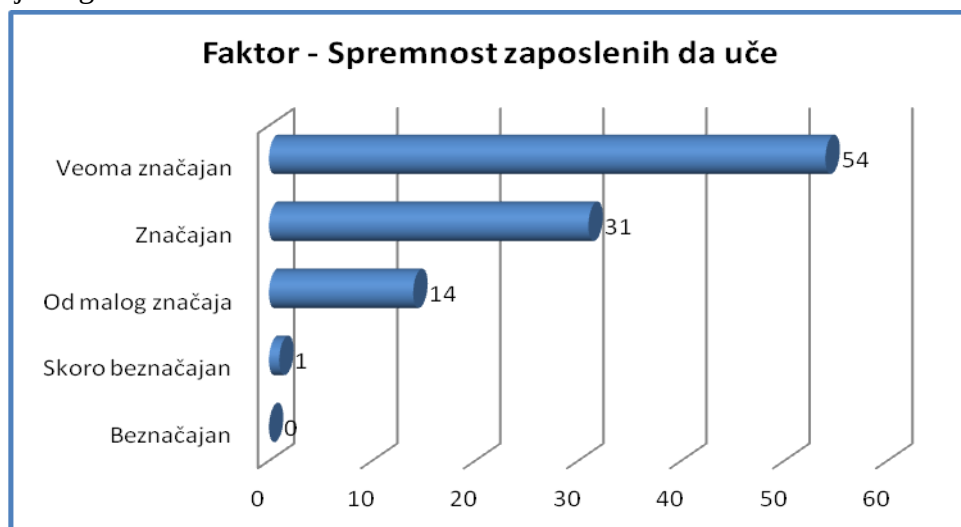
Najveći broj organizacija (53) je označilo kao veoma značajan faktor prepoznatljivost korporativnog brenda, dok je u 31-noj organizaciji prepoznatljivost korporativnog brenda označen kao značajan faktor. Od malog značaja je prepoznatljivost korporativnog brenda u 10 organizacija, za 4 organizacije je skoro beznačajan, dok je za 2 organizacije beznačajan, što je predstavljeno grafikonom 10.



Izvor: Autor

Grafikon 10. Ocena značaja prepoznatljivosti brenda kao faktora od značaja za uspeh poslovanja organizacije

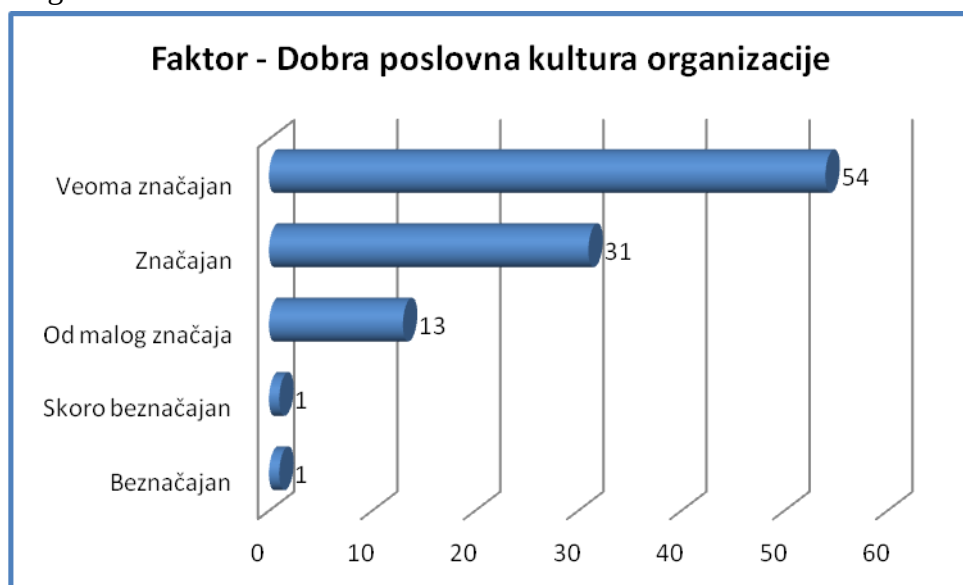
Ukoliko se pogledaju stavovi u pogledu spremnosti zaposlenih da uče, može se videti da je u najvećem broju organizacija (54) ovaj faktor označen kao veoma značajan, u 31-noj organizaciji je spremnost zaposlenih da uče označen kao značajan, za 14 organizacija je od malog značaja, za 1-nu organizaciju je skoro beznačajan, dok niko nije označio ovaj faktor kao beznačajan, što je predstavljeno grafikonom 11.



Izvor: Autor

Grafikon 11. Ocena značaja spremnosti zaposlenih da uče kao faktora od značaja za uspeh poslovanja organizacije

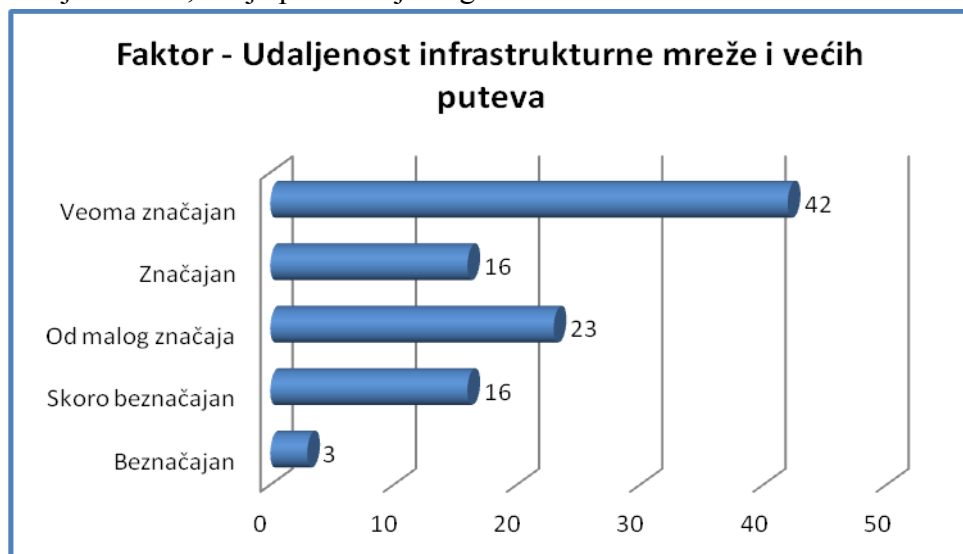
Dobru poslovnu kulturu najveći broj organizacija (54) označilo je kao veoma značajnu za uspeh organizacije, 31-na organizacija je poslovnu kulturu označila kao značajnu, za 13 organizacija je od malog značaja, za po jednu organizaciju je skoro beznačajna i beznačajna, što je predstavljeno grafikonom 12.



Izvor: Autor

Grafikon 12. Ocena dobre poslovne kulture organizacije kao faktor od značaja za uspeh organizacije

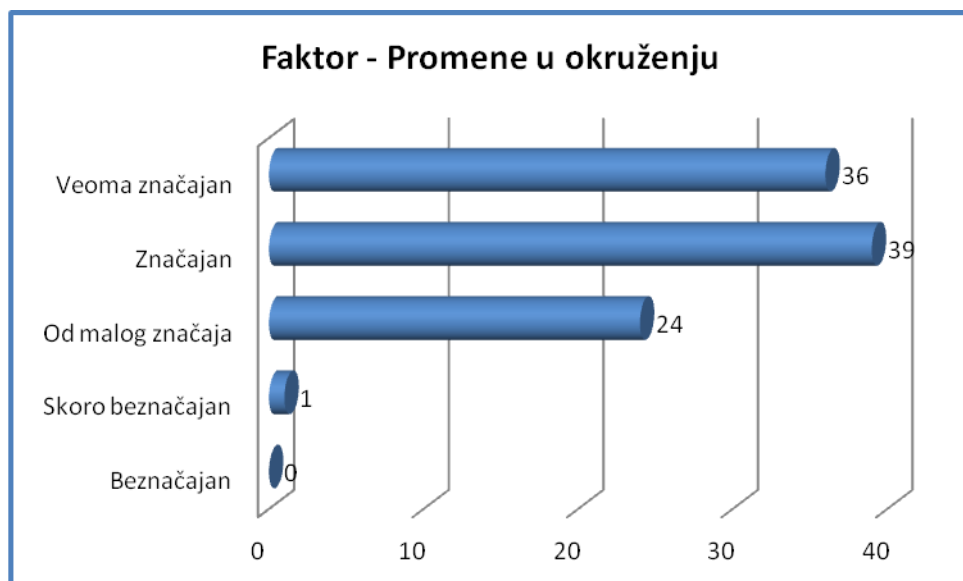
Rezultati pokazuju da je u najvećem broju organizacija (42) udaljenost infrastrukturne mreže i većih puteva označen kao veoma značajan faktor za finansijski uspeh organizacije, za 23 organizacije ovaj faktor je od malog značaja, za 16 organizacija je značajan, a za isti broj organizacija skoro beznačajan, dok je za 3 organizacije udaljenost infrastrukturne mreže i većih puteva beznačajan faktor, što je predstavljeno grafikonom 13.



Izvor: Autor

Grafikon 13. Ocena udaljenosti infrastrukturne mreže i većih puteva kao faktor od značaja za uspeh organizacije

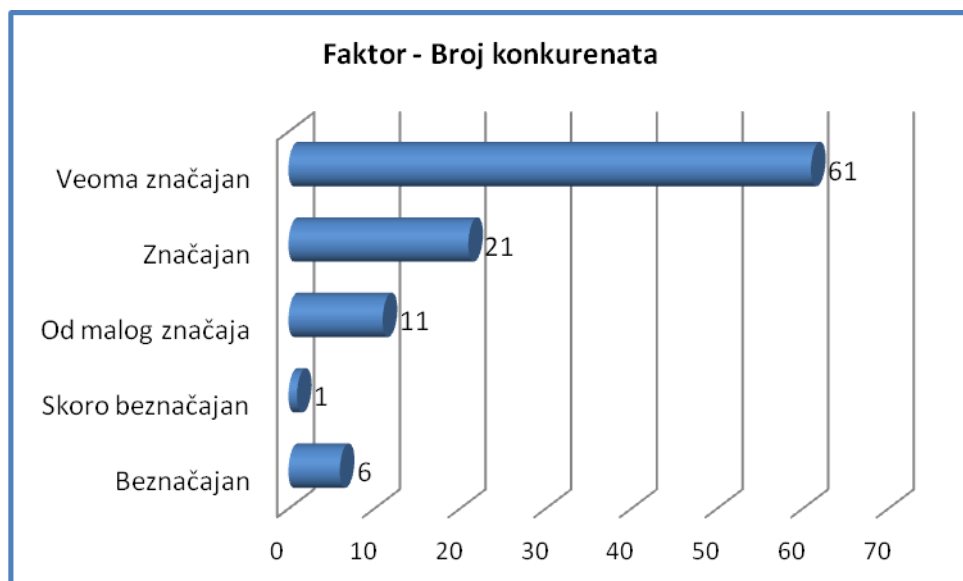
Promene u okruženju kao faktor od značaja za poslovni uspeh organizacije, 39 organizacija je ocenilo kao značajan, 36 kao veoma značajan, za 24 organizacije je od malog značaja, za jednu organizaciju je skoro beznačajan i nijedna organizacija nije ovaj faktor ocenila kao beznačajan, što je predstavljeno grafikonom 14.



Izvor: Autor

Grafikon 14. Ocena promena u okruženju kao faktora od značaja za uspeh organizacije

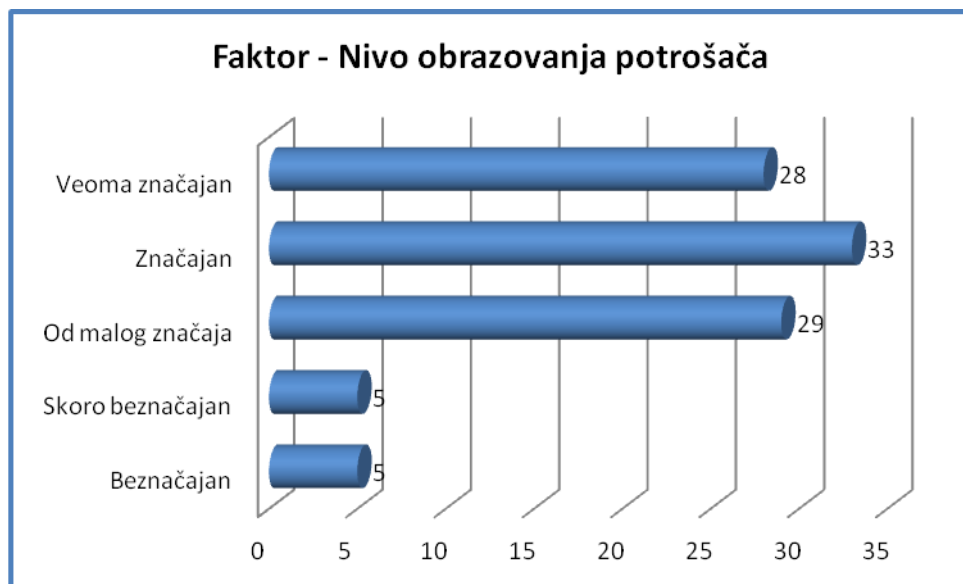
Broj konkurenata je u najvećem broju organizacija (61) ocenjen kao veoma značajan faktor za uspeh organizacije, kao značajan faktor označen je u 21-noj organizaciji, za 11 organizacija broj konkurenata je od malog značaja, za jednu organizaciju je skoro beznačajan i za 6 organizacija je beznačajan faktor, što je predstavljeno grafikonom 15.



Izvor: Autor

Grafikon 15. Ocena broja konkurenata kao faktora od značaja za uspeh poslovanja organizacije

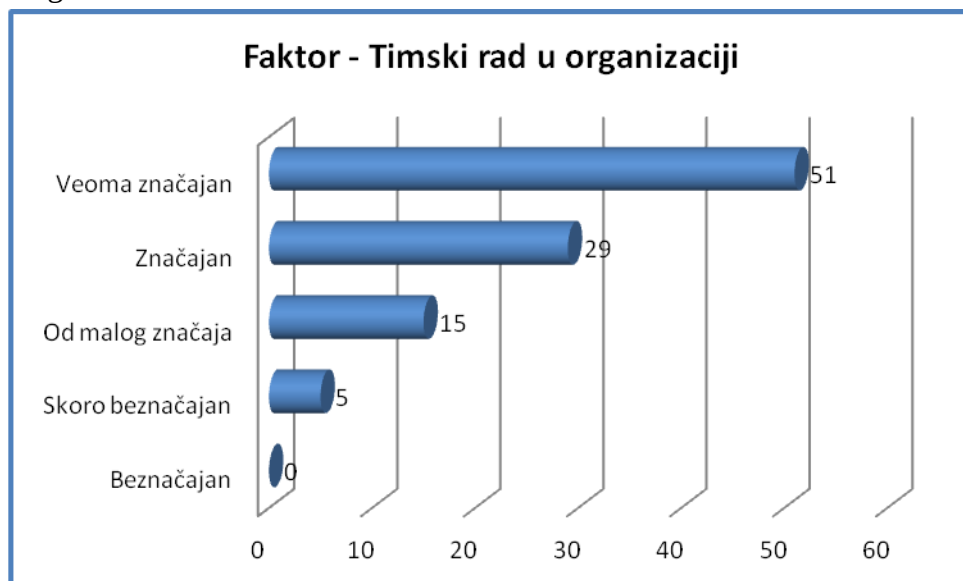
Nivo obrazovanja potrošača je u najviše organizacija (33) označen kao značajan faktor za uspeh organizacije, veliki broj (29) je ovaj faktor označio kao faktor od malog značaja, za 33 organizacije je značajan, dok je za 5 skoro beznačajan, a za isti broj je i beznačajan, što je predstavljeno grafikonom 16.



Izvor: Autor

Grafikon 16. Ocena nivoa obrazovanja potrošača kao faktora za uspeh organizacije

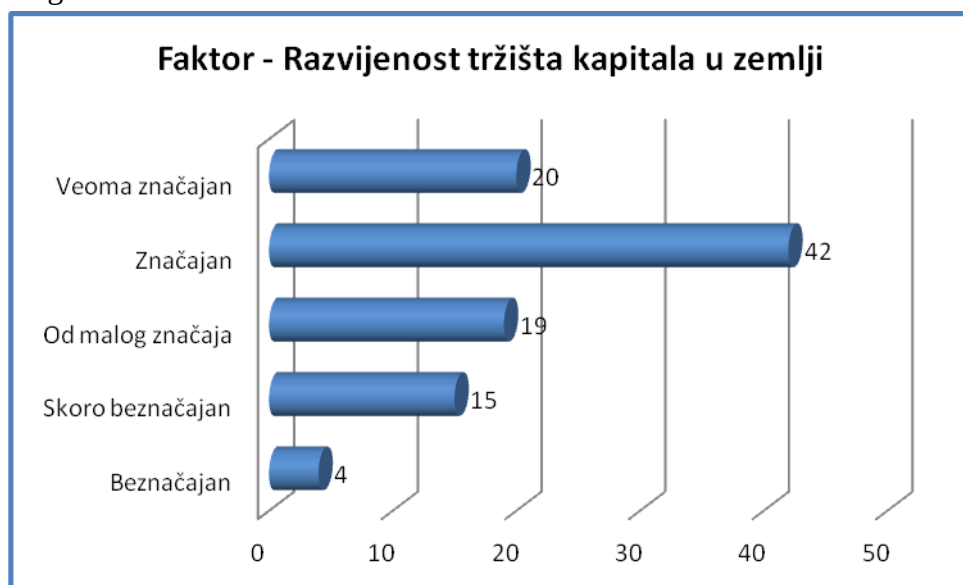
Timski rad je u 51-noj organizaciji označen kao veoma značajan za uspeh organizacije, u 29 je označen kao značajan, za 15 organizacija je od malog značaja, za 5 organizacija je ovaj faktor skoro beznačajan, dok ni u jednoj organizaciji nije označen kao beznačajan faktor, što je predstavljeno grafikonom 17.



Izvor: Autor

Grafikon 17. Ocena timskog rada u organizaciji kao faktora značajnog za uspeh organizacije

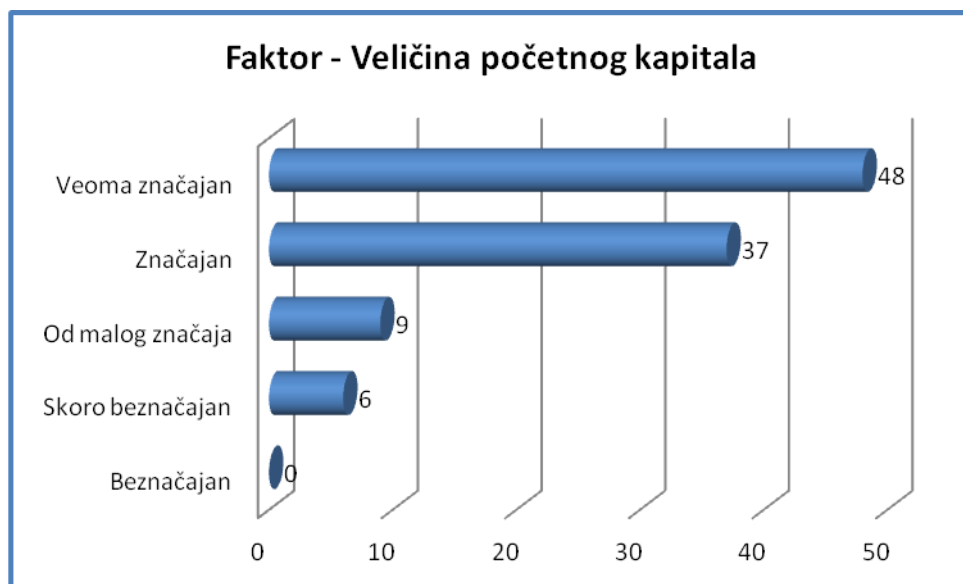
Razvijenost tržišta kapitala je u najvećem broju organizacija (42) ocenjen kao značajan faktor za uspeh organizacije, u 20 je označen kao veoma značajan, za 19 organizacija je od malog značaja, za 15 organizacija je skoro beznačajan, dok je u 4 organizacije beznačajan, što je predstavljeno grafikonom 18.



Izvor: Autor

Grafikon 18. Ocena razvijenosti tržišta kapitala u zemlji kao faktor od značaja za uspeh organizacije

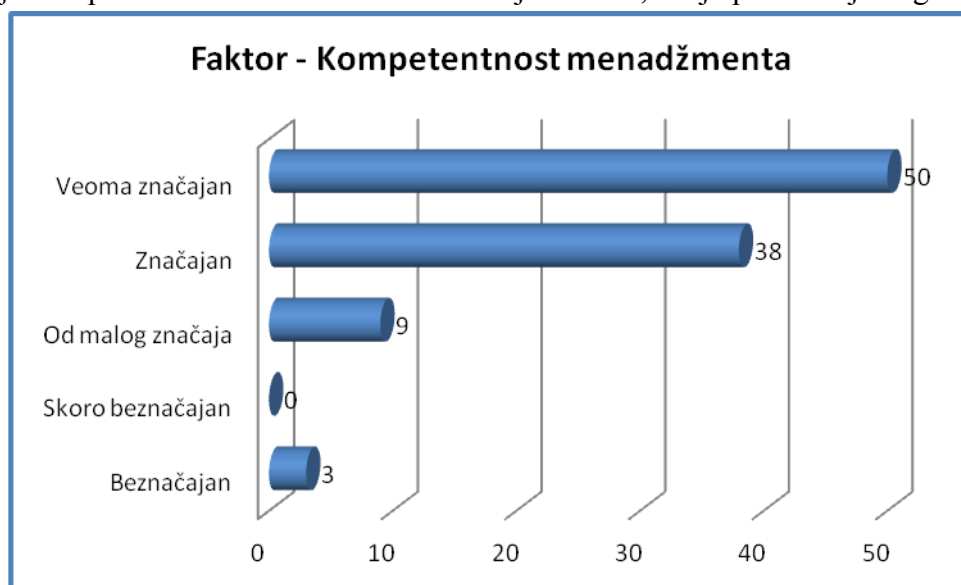
U najvećem broju organizacija (48) veličina početnog kapitala je označen kao veoma značajan faktor za uspeh organizacije, u 37 organizacija je veličina početnog kapitala označena kao značajna, za 9 organizacija je veličina početnog kapitala od malog značaja, za 6 organizacija je skoro beznačajna, dok ni jedna organizacija veličinu početnog kapitala nije označila kao beznačajan faktor, što je predstavljeno grafikonom 19.



Izvor: Autor

Grafikon 19. Ocena veličine početnog kapitala kao faktor od značaja za uspeh organizacije

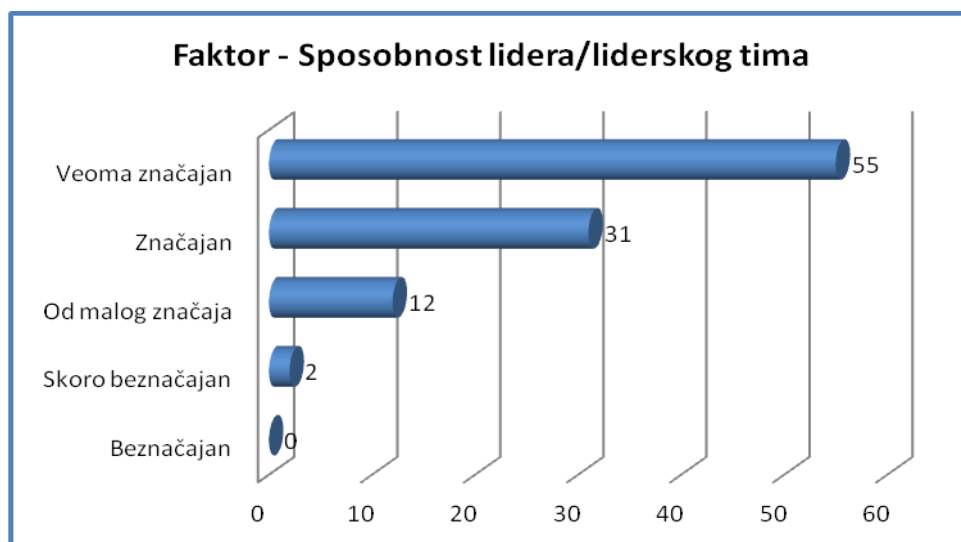
U polovini organizacija kompetentnost menadžmenta je ocenjena kao veoma značajan faktor za uspeh organizacije, u 38 organizacija je ocenjen kao značajan, za 9 organizacija je od malog značaja, ni jedna organizacija nije označila ovaj faktor kao skoro beznačajan, dok je za 3 organizacije kompetentnost menadžmenta beznačajan faktor, što je predstavljeno grafikonom 20.



Izvor: Autor

Grafikon 20. Ocena kompetentnosti menadžmenta kao faktora od značaja za uspeh organizacije

U 55 organizacija sposobnost lidera/liderskog tima označeno je kao veoma značajan faktor za uspeh organizacije, u 31-noj organizaciji sposobnost lidera/liderskog tima je označeno kao značajan faktor, za 12 organizacija je od malog značaja, za dve organizacije je skoro beznačajan, dok ni u jednoj organizaciji nije označen kao beznačajan faktor, što je predstavljeno grafikonom 21.



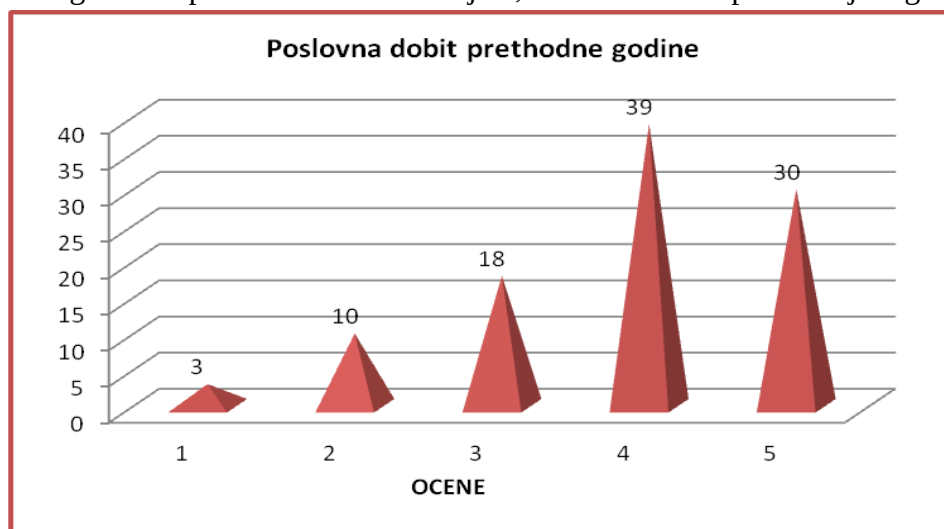
Izvor: Autor

Grafikon 21. Ocena sposobnosti lidera/liderskog tima kao faktora od značaja za uspeh organizacije

6.1.3. Ocena poslovanja u organizacijama u posmatranom uzorku

Od ispitanika se tražilo da ocene poslovanje u organizaciji ocenama od 1 do 5 pri čemu je 1 najniža ocena, dok je 5 najviša ocena.

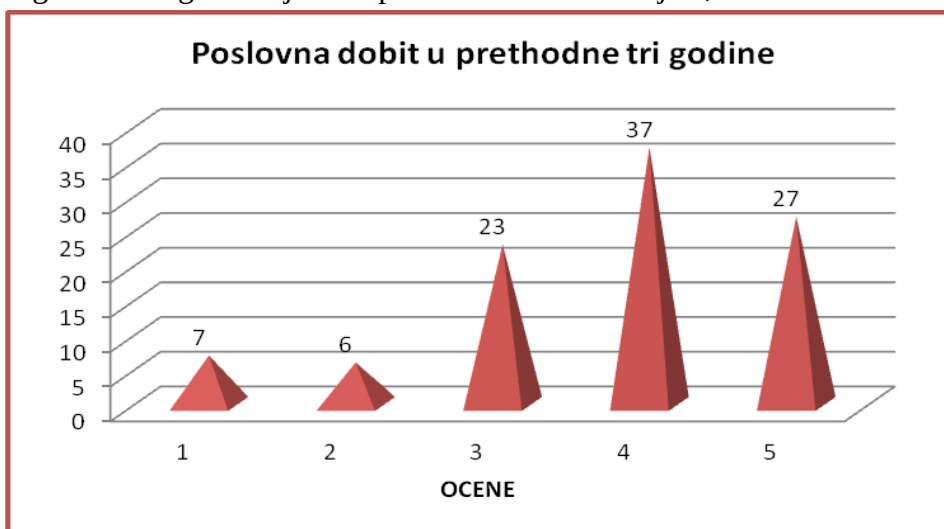
Najveći broj organizacija poslovnu dobit prethodne godine ocenilo je ocenom 4, a u 30 organizacija poslovna dobit prethodne godine je ocenjena ocenom 5. Prosečna ocena za poslovnu dobit prethodne godine u posmatranom uzorku je 3,83. Rezultati su predstavljeni grafikonom 22.



Izvor: Autor

Grafikon 22. Ocene poslovne dobiti prethodne godine u organizacijama u posmatranom uzorku

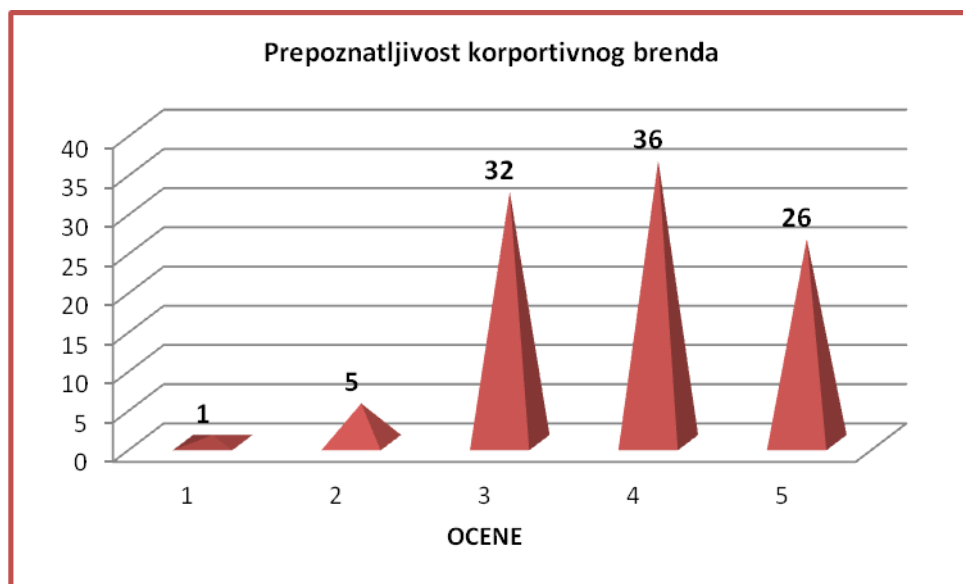
U posmatranom uzorku poslovnu dobit u prethodne tri godine najviše organizacija je ocenilo ocenom 4, ocenom 5 je poslovnu dobit ocenilo 27 organizacija, dok je ocenom 3 poslovnu dobit ocenilo 23 organizacije, što je predstavljeno grafikonom 23. Prosečna ocena za poslovne dobiti u prethodne tri godine u organizacijama u posmatranom uzorku je 3,71.



Izvor: Autor

Grafikon 23. Ocene poslovne dobiti u prethodne tri godine u organizacijama u posmatranom uzorku

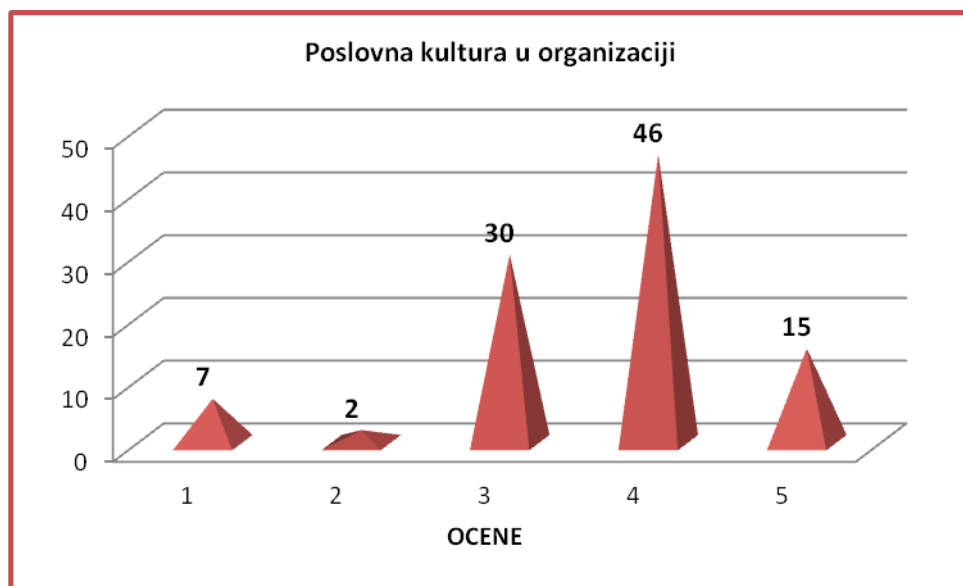
Najveći broj organizacija je prepoznatljivost korporativnog brenda ocenilo ocenom 4, od ukupnog uzorka u 32 organizacije su ocenili prepoznatljivost korporativnog brenda ocenom 3, dok je 26 organizacija korporativni brend ocenilo ocenom 5, što je predstavljeno grafikonom 24. Prosečna ocena prepoznatljivosti korporativnog brenda organizacija u uzorku je 3,81.



Izvor: Autor

Grafikon 24. Ocene prepoznatljivosti korporativnog brenda organizacija u uzorku

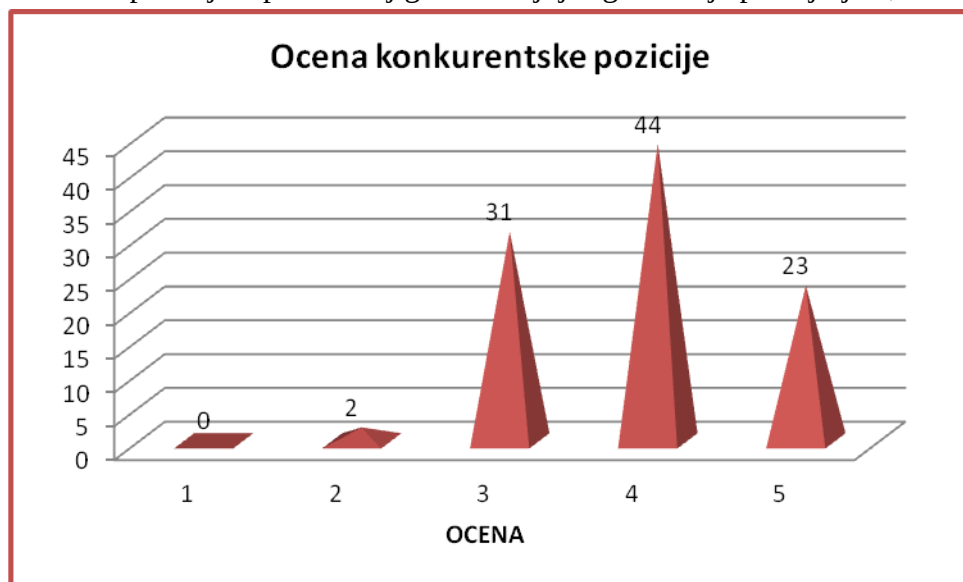
U posmatranom uzorku 46 organizacija je poslovnu kulturu ocenilo ocenom 4, sa ocenom 3 poslovnu kulturu je ocenilo 30 organizacija, dok je ocenom 5 poslovnu kulturu ocenilo 15 organizacija, što je predstavljeno grafikonom 25. Prosečna ocena poslovne kulture u organizacijama u posmatranom uzorku je 3,60.



Izvor: Autor

Grafikon 25. Ocena poslovne kulture u organizacijama u posmatranom uzorku

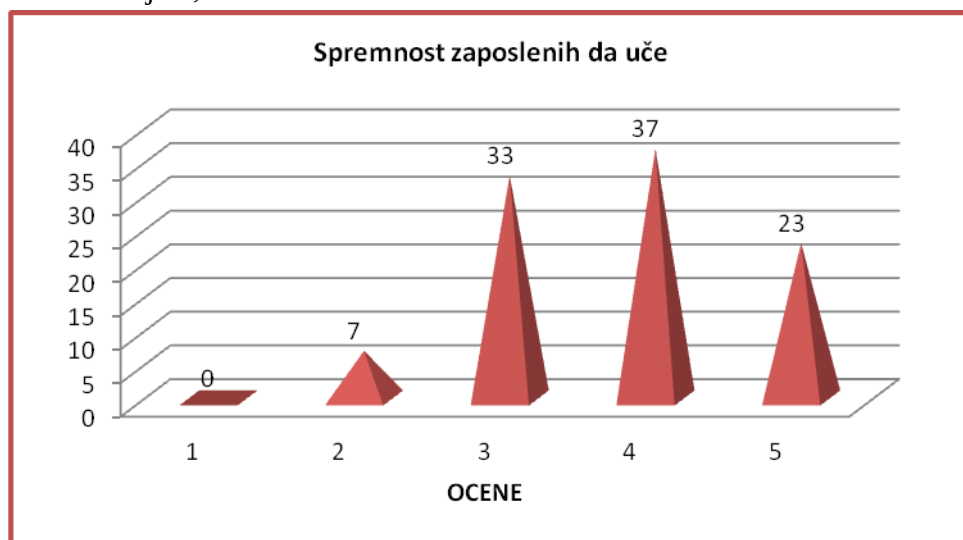
Konkurentsku poziciju u privrednoj grani u kojoj posluju organizacije obuhvaćene uzorkom su u najvećem broju (44) ocenile ocenom 4, ocenom 3 je ocenilo 31-na organizacija, dok je ocenom 5 konkurentsku poziciju ocenilo 23 organizacije, što je predstavljeno grafikonom 26. Prosečna ocena konkurentske pozicije u privrednoj grani u kojoj organizacije posluju je 3,88.



Izvor: Autor

Grafikon 26. Ocene konkurentske pozicije u privrednoj grani u kojoj organizacije obuhvaćene uzorkom posluju

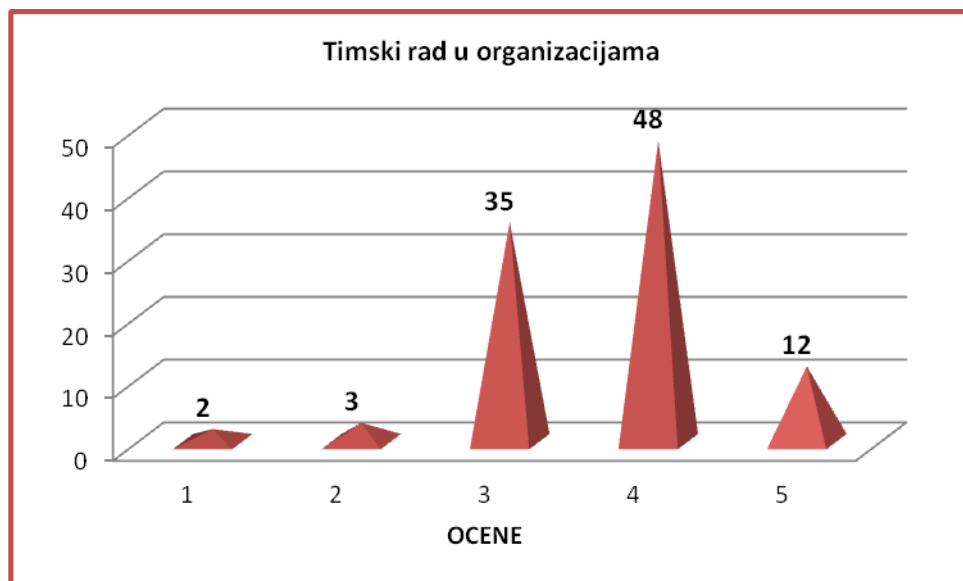
Spremnost zaposlenih da uče u 37 organizacija ocenjeno je ocenom 4, u 33 organizacije ocenom 3, dok je u 23 organizacije spremnost zaposlenih da uče ocenjeno ocenom 5, što je predstavljeno grafikonom 27. Srednja vrednost ocena spremnosti zaposlenih da uče u organizacijama u posmatranom uzorku je 3,76.



Izvor: Autor

Grafikon 27. Ocene spremnosti zaposlenih da uče u organizacijama u posmatranom uzorku

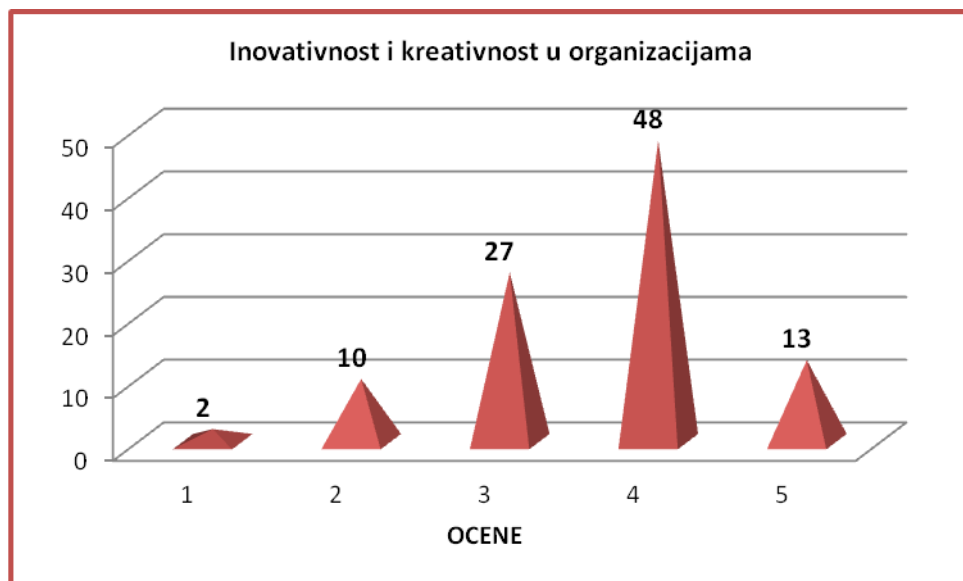
U posmatranom uzorku u najvećem broju organizacija (48) timski rad je ocenjen ocenom 4, u 35 organizacija ocenom 3, dok je ocenom 5 timski rad ocenjen u 12 organizacija, što je predstavljeno grafikonom 28. Prosečna ocena za timski rad u organizacijama u posmatranom uzorku je 3,65.



Izvor: Autor

Grafikon 28. Ocene timskog rada u organizacijama u posmatranom uzorku

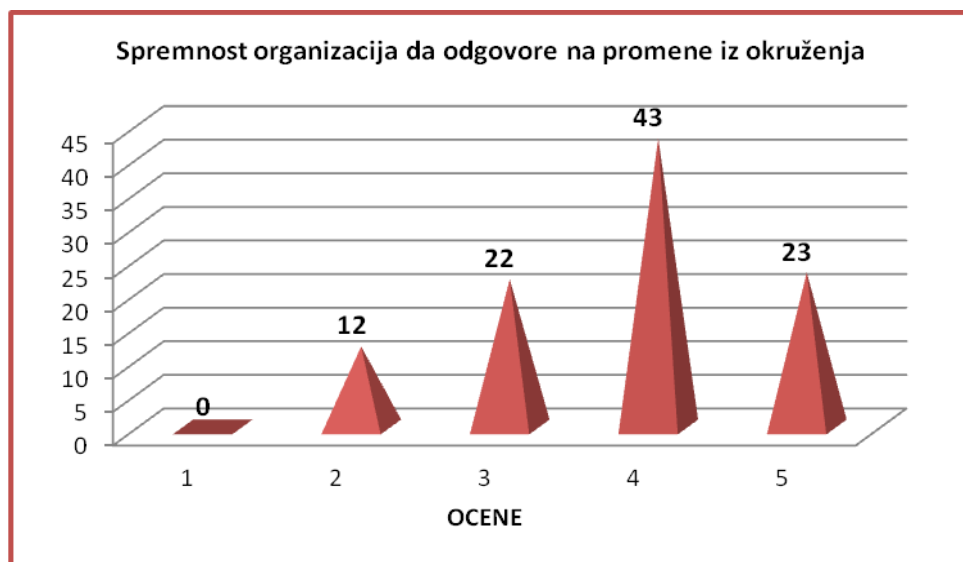
Inovativnost i kreativnost u 48 organizacija u posmatranom uzorku je ocenjena ocenom 4, ocenom 3 je ocenjena u 27 organizacija, dok je u 13 organizacija inovativnost i kreativnost ocenjena ocenom 5, što je predstavljeno grafikonom 29. Srednja vrednost ocene inovativnosti i kreativnosti je 3,60.



Izvor: Autor

Grafikon 29. Ocene inovativnosti i kreativnosti u organizacijama u posmatranom uzorku

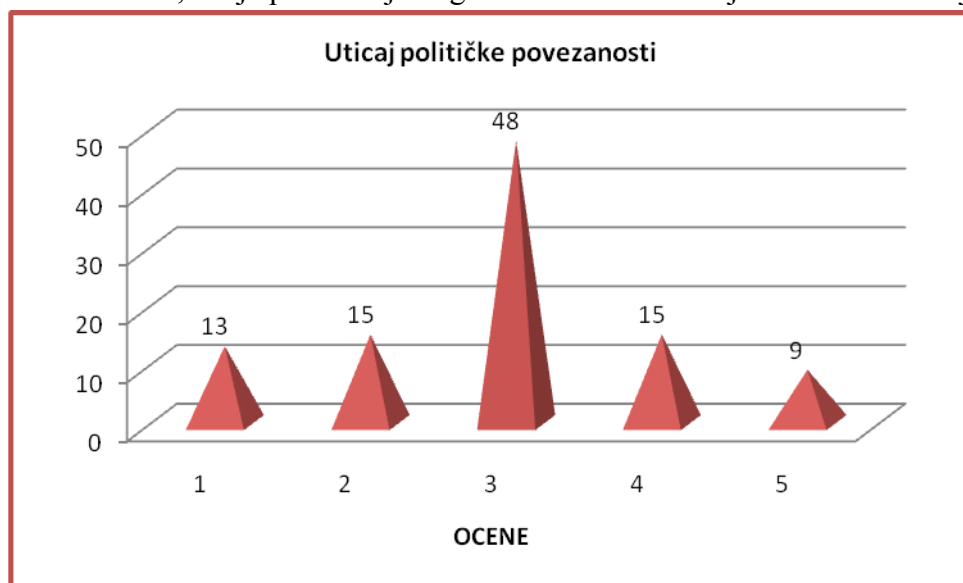
U posmatranom uzorku 43 organizacije su ocenom 4 ocenile spremnost da odgovore na promene iz okruženja, 22 organizacije su svoju spremnost ocenile ocenom 3, dok je 23 organizacije ocenilo spremnost odgovora na promene iz okruženja ocenom 5, što je predstavljeno grafikonom 30. Srednja vrednost ocene spremnosti organizacija da odgovore na promene iz okruženja je 3,77.



Izvor: Autor

Grafikon 30. Ocene spremnosti organizacija u uzorku da odgovore na promene iz okruženja

Najveći broj organizacija (48) je uticaj političke povezanosti za poslovni uspeh ocenilo ocenom 3, ocenom 2 je ocenilo 15 organizacija, a isti broj je uticaj političke opredeljenosti za poslovni uspeh ocenilo ocenom 4, što je predstavljeno grafikonom 31. Srednja vrednost ocene je 2,92.



Izvor: Autor

Grafikon 31. Ocene uticaja političke povezanosti za poslovni uspeh u organizacijama u posmatranom uzorku

6.2. Faktorska analiza

Faktorskom analizom opisana je međusobna zavisnost većeg broja promenljivih, upotrebom manjeg broja promenljivih tj. faktora. Faktorska analiza je tehnika međuzavisnosti, jer traži grupu varijabli koje su slične u smislu da se „zajedno pomeraju“ i zbog toga imaju veliku međuzavisnost. Radi bolje preglednosti, faktori presudni za finansijski uspeh biće šifrovani na sledeći način:

- F1 -Udaljenost većih gradova
- F2 - Broj stanovnika u regionu u kojem organizacija posluje
- F3 - Visok nivo inovativnosti i kreativnosti u organizaciji
- F4 - Prepoznatljivost korporativnog brenda
- F5 - Spremnost zaposlenih da uče
- F6 - Dobra poslovna kultura organizacije
- F7 - Udaljenost infrastrukturne mreže i većih puteva
- F8 - Promene u okruženju
- F9 - Broj konkurenata
- F10 - Nivo obrazovanja potrošača
- F11 - Timski rad u organizaciji
- F12 - Razvijenost tržišta kapitala u zemlji
- F13 - Veličina početnog kapitala
- F14 - Kompetentnost menadžmenta
- F15 - Sposobnost lidera/liderskog tima

Pre nego što se počne sa faktorskom analizom neophodno je proveriti da li je skup podataka prikladan za faktorsku analizu. To se proverava uz pomoć vrednosti pokazatelja KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) koja treba da je jednaka ili veća od 0,6. Pored ovoga proverava se i da li je vrednost pokazatelja Bartlett's Test of Sphericity značajan (da li je vrednost Sig. 0,05 ili manji). Rezultati pokazuju da je KMO 0,709, a Bartletov pokazatelj je značajan (Sig=0,000), pa je faktorska analiza opravdana (tabela 1.).

Tabela 1. Rezultati KMO pokazatelja i Bartlett's test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.709
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	590.070
	df	105
	Sig.	.000

Izvor: Autor

U tabeli Correlation Matrix vidi se da ima veliki broj koeficijenta korelacije koji su jednaki ili veći od 0,3 (ova vrednost je zadata kao ograničenje), pa je to još jedan pokazatelj da je faktorska analiza opravdana (tabela 2).

Tabela 2. Korelaciona matrica

Correlation	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15
F1	1.000	.301	.137	.316	-.043	.114	.510	.104	-.025	.206	.162	.338	.058	.212	.055
F2	.301	1.000	.323	.566	-.142	.112	.021	.123	.247	.116	-.115	-.011	.127	.268	-.004
F3	.137	.323	1.000	.644	.355	.443	.212	.228	.457	.276	.353	.224	.329	.481	.412
F4	.316	.566	.644	1.000	.294	.397	.167	.149	.322	.362	.208	.253	.299	.473	.229
F5	-.043	-.142	.355	.294	1.000	.536	.272	.169	.139	.256	.535	.286	.334	.285	.395
F6	.114	.112	.443	.397	.536	1.000	.287	.022	.113	.277	.420	.188	.402	.386	.331
F7	.510	.021	.212	.167	.272	.287	1.000	.187	-.070	.131	.500	.449	.340	.066	.238
F8	.104	.123	.228	.149	.169	.022	.187	1.000	.355	.289	.246	.302	-.054	.344	.230
F9	-.025	.247	.457	.322	.139	.113	-.070	.355	1.000	.218	.145	-.056	.094	.297	.297
F10	.206	.116	.276	.362	.256	.277	.131	.289	.218	1.000	.123	.363	.206	.143	.038
F11	.162	-.115	.353	.208	.535	.420	.500	.246	.145	.123	1.000	.389	.288	.344	.521
F12	.338	-.011	.224	.253	.286	.188	.449	.302	-.056	.363	.389	1.000	.194	.265	.226
F13	.058	.127	.329	.299	.334	.402	.340	-.054	.094	.206	.288	.194	1.000	.179	.113
F14	.212	.268	.481	.473	.285	.386	.066	.344	.297	.143	.344	.265	.179	1.000	.661
F15	.055	-.004	.412	.229	.395	.331	.238	.230	.297	.038	.521	.226	.113	.661	1.000

Izvor: Autor

Da bi se odredilo koliko faktora treba da se izdvoji, potrebno je pogledati tabelu 3. Ovde je potrebno izdvojiti samo vrednosti čija je karakteristična vrednost 1 ili više. Ukoliko se pogleda tabela, vidi se da u delu Initial Eigenvalues prvih pet komponenti imaju karakteristične vrednosti i one objašnjavaju 71,21% varijanse (vidi se u koloni Cumulative %). Faktor 1 objašnjava oko 30% varijanse, faktor 2 oko 13% varijanse, faktor 3 objašnjava oko 11% varijanse, faktor 4 oko 9, dok faktor 5 oko 7% varijanse.

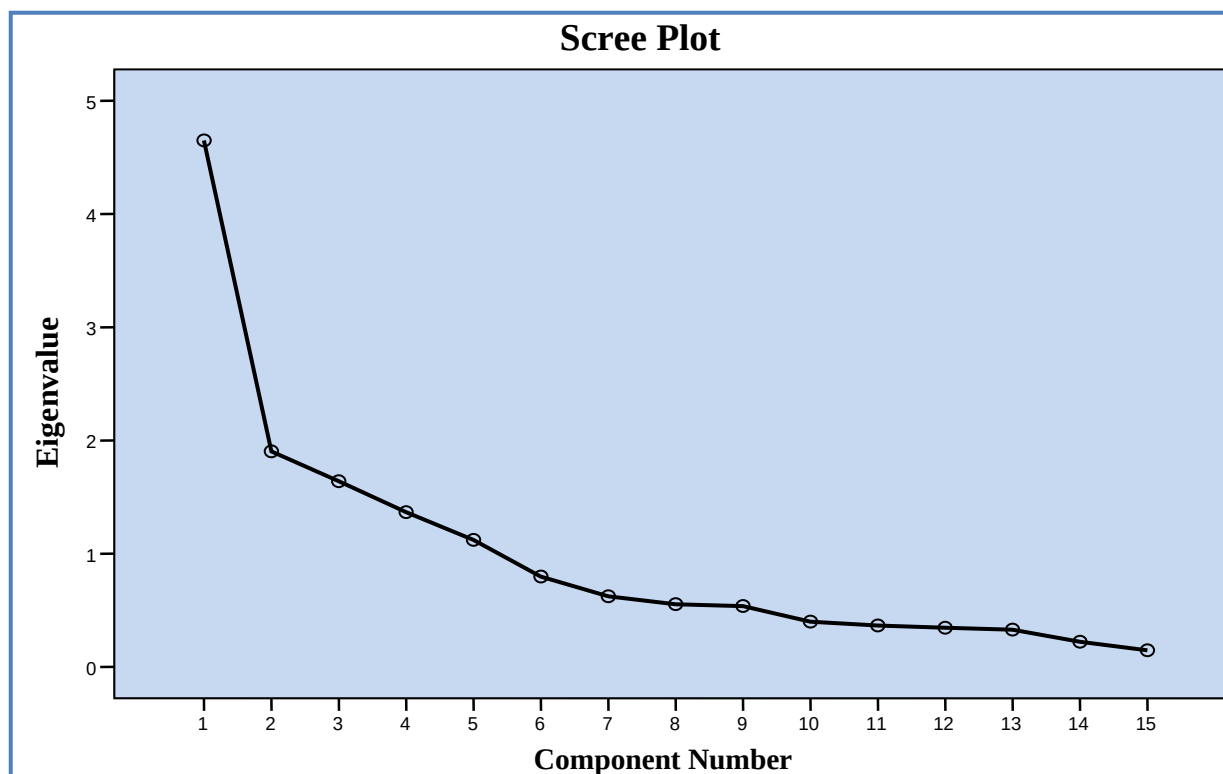
Tabela 3. Broj ukupno obuhvaćenih faktora koji objašnjavaju varijansu

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings(a)
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4.650	30.999	30.999	4.650	30.999	30.999	3.044
2	1.903	12.690	43.689	1.903	12.690	43.689	2.181
3	1.640	10.934	54.623	1.640	10.934	54.623	2.192
4	1.367	9.110	63.733	1.367	9.110	63.733	2.890
5	1.121	7.476	71.209	1.121	7.476	71.209	2.367
6	.797	5.315	76.524				
7	.623	4.155	80.678				
8	.553	3.688	84.367				
9	.537	3.578	87.945				
10	.399	2.663	90.608				
11	.365	2.436	93.044				
12	.346	2.305	95.349				
13	.329	2.191	97.540				
14	.222	1.481	99.021				
15	.147	.979	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Izvor: Autor

Broj komponenata koje zadovoljavaju Kajzerov kriterijum je često prevelik (kriterijum jediničnog, tj. latentnog korena prema kome se u modelu zadržava onoliko zajedničkih faktora koliko ima karakterističnih korena korelacione matrice koji su veći od jedinice – za zadržavanje faktora za dalju interpretaciju on treba da objasni varijansu bar jedne promenljive). Da bi se potvrdio broj komponenata potrebno je uraditi Dijagram prevoja (grafikon 32.) kako bi se videlo da li je broj faktora obuhvaćen analizom veliki. Vidi se da se prevojna tačka nalazi na spoju pete i šeste komponente, pa one objašnjavaju mnogo veći deo varijanse od preostalih komponenata.



Izvor: Autor

Grafikon 32. Dijagram prevoja izdvojenih faktora za analizu

Ukoliko se pogleda tabela 4, vide se rezultati Component Matrix u kojoj su nerotirane faktorske težine svake od promenljivih za sve posmatrane faktore. Vidi se da za svih pet faktora postoji dovoljno velik broj stavki sa faktorskim težinama.

Tabela 4. Component Matrix(a)

	Component				
	1	2	3	4	5
Visok nivo inovativnosti i kreativnosti u organizaciji	.742	.301	-.128	-.147	
Prepoznatljivost korporativnog brenda	.692	.452	.190	-.234	
Kompetentnost menadžmenta	.683	.228	-.238	.202	-.324
Timski rad u organizaciji	.659	-.473	-.166	.106	-.124
Dobra poslovna kultura organizacije	.650	-.151	-.128	-.436	
Sposobnost lidera/lidreskog tima	.620	-.106	-.446	.255	-.379
Spremnost zaposlenih da uče	.614	-.374	-.326	-.189	.219

Razvijenost tržišta kapitala u zemlji	.528	-.346	.365	.291	.174
Udaljenost infrastrukturne mreže i većih puteva	.507	-.490	.457	.059	-.166
Broj stanovnika u regionu u kojem organizacija posluje	.302	.701	.359	-.138	-.203
Broj konkurenata	.410	.508	-.339	.184	.198
Udaljenost većih gradova	.366		.726	.174	-.290
Promene u okruženju	.414	.127	-.034	.677	.299
Veličina početnog kapitala	.478	-.157	.077	-.563	.108
Nivo obrazovanja potrošača	.457	.096	.247		.697

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 5 components extracted.

Ukoliko se pogleda tabela 5 (Component Correlation Matrix) vidi se da je jačina vrednosti između faktora manja od 0,3, pa se zaključuje da komponente nisu uzajamno zavisne, pa treba primeniti rešenje Oblimin rotacije.

Tabela 5. Component Correlation Matrix

Component	1	2	3	4	5
1	1.000	.093	.091	-.239	.283
2	.093	1.000	.001	-.068	.148
3	.091	.001	1.000	-.178	.116
4	-.239	-.068	-.178	1.000	-.186
5	.283	.148	.116	-.186	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Idealno je da svaka komponenta ima vrednosti u Oblimin rotaciji veću od 0,3, za barem tri faktora (varijable). Vidi se (tabela 6) da za prvi faktor postoji 7 vrednosti većih od 0,3, faktor 2 ima 5 vrednosti većih od 0,3, faktor 3 ima 5 vrednosti koje su veće od 0,3, faktor 4 ima 8, a faktor 5 ima 4 vrednosti veće od 0,3. Iz ovoga se zaključuje da je opravdano da se uzme 5 faktora u razmatranje.

Da bi se prepoznalo značenje komponente, potrebno je uzeti za svaki faktor komponentu sa najvećom faktorskom težinom.

Tabela 6. Pattern Matrix(a)

	Component				
	1	2	3	4	5
Sposobnost lidera/liderskog tima	.900	-.067	.038	-.058	-.084
Kompetentnost menadžmenta	.746	.304	.035		
Timski rad u organizaciji	.538	-.287	.322	-.319	.055
Broj stanovnika u regionu u kojem organizacija posluje		.882	.065		
Prepoznatljivost korporativnog brenda	.119	.672	.068	-.362	.163
Visok nivo inovativnosti i kreativnosti u organizaciji	.362	.411	-.080	-.395	.181
Udaljenost većih gradova		.425	.792	.161	
Udaljenost infrastrukturne mreže i većih puteva	.109	-.067	.778	-.198	
Razvijenost tržišta kapitala u zemlji	.054	-.125	.602	-.057	.424
Veličina početnog kapitala	-.121	.110	.083	-.759	-.039
Dobra poslovna kultura organizacije	.198	.075		-.730	-.034
Spremnost zaposlenih da uče	.270	-.311	-.036	-.632	.214
Nivo obrazovanja potrošača	-.356	.088	.066	-.276	.803
Promene u okruženju	.310	-.042	.102	.371	.720
Broj konkurenata	.337	.288	-.405		.432

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 20 iterations.

Izdvojeno je 5 najznačajnijih faktora oko kojih se grupišu sledeći faktori:

Faktor 1 “Menadžment”

Sposobnost lidera/liderskog tima

Kompetentnost menadžmenta

Timski rad u organizaciji

Faktor 2 “Okruženje”

Broj stanovnika u regionu u kojem organizacija posluje

Prepoznatljivost korporativnog brenda
Visok nivo inovativnosti i kreativnosti u organizaciji

Faktor 3 “Tržište”

Udaljenost većih gradova
Udaljenost infrastrukturne mreže i većih puteva
Razvijenost tržišta kapitala u zemlji

Faktor 4 “Faktori organizacija”

Veličina početnog kapitala
Dobra poslovna kultura organizacije
Spremnost zaposlenih da uče

Faktor 5 “Inovativnost”

Nivo obrazovanja potrošača
Promene u okruženju
Broj konkurenata

6.3. Rezultati komparativne statistike

Rezultati komparativne statistike biće predstavljeni kroz ANOVA analizu, dvofaktorsku analizu varijanse i korelacionu analizu.

6.3.1 ANOVA analiza

ANOVA analizom utvrdiće se razlike u oceni faktora od značaja za finansijski uspeh organizacija različite veličine, nivoa poslovanja i dužine poslovanja. Za nivo značajnosti razlike uzeta je vrednost 0,05, odnosno postoji značajna razlika za sve vrednosti $\text{Sig} \leq 0,05$.

6.3.1.1. Razlike u ocenama faktora od značaja za finansijski uspeh organizacija različite veličine

Analiza razlika u ocenama faktora od značaja za finansijski uspeh organizacija različite veličine, pokazuje da organizacije u zavisnosti od veličine različito ocenjuju značaj udaljenosti većih gradova ($\text{Sig}=0,009 < 0,05$), visok nivo inovativnosti i kreativnosti u organizaciji ($\text{Sig}=0,043 < 0,05$), prepoznatljivost korporativnog brenda ($\text{Sig}=0,000 < 0,05$), spremnost zaposlenih da uče ($\text{Sig}=0,049 < 0,05$), udaljenost infrastrukturne mreže i većih puteva ($\text{Sig}=0,001 < 0,05$), broj konkurenata ($\text{Sig}=0,049 < 0,05$) i timski rad u organizaciji ($\text{Sig}=0,000 < 0,05$), što je predstavljeno tabelom 7.

Tabela 7. Razlike u ocenama faktora od značaja za finansijski uspeh organizacija različite veličine

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Udaljenost većih gradova	Between Groups	14.371	3	4.790	4.101	.009*
	Within Groups	112.139	96	1.168		
	Total	126.510	99			
Broj stanovnika u regionu u kojem organizacija posluje	Between Groups	.749	3	.250	.279	.840
	Within Groups	85.841	96	.894		
	Total	86.590	99			
Visok nivo inovativnosti i kreativnosti u organizaciji	Between Groups	7.816	3	2.605	2.818	.043*
	Within Groups	88.744	96	.924		
	Total	96.560	99			
Prepoznatljivost korporativnog brenda	Between Groups	17.274	3	5.758	7.751	.000*
	Within Groups	71.316	96	.743		
	Total	88.590	99			
Spremnost zaposlenih da uče	Between Groups	4.493	3	1.498	2.709	.049*
	Within Groups	53.067	96	.553		
	Total	57.560	99			
Dobra poslovna kultura organizacije	Between Groups	2.972	3	.991	1.485	.224
	Within Groups	64.068	96	.667		
	Total	67.040	99			
Udaljenost infrastrukturne mreže i većih puteva	Between Groups	23.029	3	7.676	5.751	.001*
	Within Groups	128.131	96	1.335		
	Total	151.160	99			
Promene u okruženju	Between Groups	3.259	3	1.086	1.745	.163
	Within Groups	59.741	96	.622		
	Total	63.000	99			
Broj konkurenata	Between Groups	9.449	3	3.150	2.711	.049*
	Within Groups	111.551	96	1.162		
	Total	121.000	99			
Nivo obrazovanja potrošača	Between Groups	3.321	3	1.107	.950	.420
	Within Groups	111.919	96	1.166		
	Total	115.240	99			
Timski rad u organizaciji	Between Groups	15.593	3	5.198	7.840	.000*
	Within Groups	63.647	96	.663		
	Total	79.240	99			
Rezvijenost tržišta kapitala u zemlji	Between Groups	6.650	3	2.217	1.908	.133
	Within Groups	111.540	96	1.162		
	Total	118.190	99			
Veličina početnog kapitala	Between Groups	.143	3	.048	.062	.980
	Within Groups	73.567	96	.766		
	Total	73.710	99			
Kompetentnost menadžmenta	Between Groups	5.295	3	1.765	2.405	.072
	Within Groups	70.465	96	.734		
	Total	75.760	99			
Sposobnost lidera/liderskog tima	Between Groups	4.175	3	1.392	2.403	.072
	Within Groups	55.615	96	.579		
	Total	59.790	99			

Izvor: Autor

Kako je uočena značajna razlika između organizacija koje su različite veličine u pogledu ocene faktora od značaja za finansijski uspeh organizacije, naknadnim Tukey testom utvrđeno je između kojih organizacija postoji statistički značajna razlika u odnosu na njihovu veličinu. Utvrđeno je (tabela 8) da razlike ocene uticaja udaljenosti većih gradova na finansijski uspeh organizacije posebno se razlikuje kod organizacija mikro i srednje veličine ($\text{Sig}=0,005 < 0,05$), ocena značaja visokog nivoa inovativnosti i kreativnosti posebno se javlja takođe kod organizacija mikro i srednje veličine ($\text{Sig}=0,028 < 0,05$), ocene prepoznatljivosti korporativnog brenda posebno se razlikuju u organizacijama mikro i srednje veličine ($\text{Sig}=0,007 < 0,05$), u malim i srednjim organizacijama ($\text{Sig}=0,000 < 0,05$), kao i malim i velikim organizacijama ($\text{Sig}=0,009 < 0,05$). Spremnost zaposlenih da uče posebno se razlikuje u malim i velikim organizacijama ($\text{Sig}=0,037 < 0,05$), razlike u ocenama značaja udaljenosti infrastrukturne mreže i većih puteva za finansijski uspeh organizacije značajno se razlikuje između mikro i malih organizacija ($\text{Sig}=0,003 < 0,05$), mikro i srednjih organizacija ($\text{Sig}=0,006 < 0,05$), kao i mikro i velikih organizacija ($\text{Sig}=0,005 < 0,05$). Ocene značaja broja konkurenata značajno se razlikuje između srednjih i velikih organizacija ($\text{Sig}=0,043 < 0,05$), dok se ocene značaja timskog rada posebno razlikuje u mikro organizacijama i srednjim organizacijama ($\text{Sig}=0,002 < 0,05$), kao i u mikro organizacijama i velikim organizacijama ($\text{Sig}=0,000 < 0,05$).

Tabela 8. Postojanje razlike u ocenama faktora između pojedinih organizacija različite veličine

Zavisna varijabla	(I) Veličina organizacije	(J) Veličina organizacije	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95 % Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound
Udaljenost većih gradova	Mikro organizacija	Mala organizacija	-.641	.330	.217	-1.50	.22
		Srednja organizacija	-1.095(*)	.320	.005	-1.93	-.26
		Velika organizacija	-.783	.304	.055	-1.58	.01
	Mala organizacija	Mikro organizacija	.641	.330	.217	-.22	1.50
		Srednja organizacija	-.455	.316	.479	-1.28	.37
		Velika organizacija	-.142	.299	.965	-.92	.64
	Srednja organizacija	Mikro organizacija	1.095(*)	.320	.005	.26	1.93
		Mala organizacija	.455	.316	.479	-.37	1.28
		Velika organizacija	.313	.288	.701	-.44	1.07
	Velika organizacija	Mikro organizacija	.783	.304	.055	-.01	1.58
		Mala organizacija	.142	.299	.965	-.64	.92
		Srednja organizacija	-.313	.288	.701	-1.07	.44
Visok nivo inovativnosti i kreativnosti	Mikro organizacija	Mala organizacija	-.286	.293	.765	-1.05	.48
		Srednja organizacija	-.806(*)	.285	.028	-1.55	-.06
		Velika organizacija	-.442	.270	.363	-1.15	.26
	Mala organizacija	Mikro organizacija	.286	.293	.765	-.48	1.05
		Srednja organizacija	-.520	.281	.257	-1.25	.21
		Velika organizacija	-.156	.266	.936	-.85	.54
	Srednja organizacija	Mikro organizacija	.806(*)	.285	.028	.06	1.55
		Mala organizacija	.520	.281	.257	-.21	1.25
		Velika organizacija	.364	.257	.492	-.31	1.03
	Velika organizacija	Mikro organizacija	.442	.270	.363	-.26	1.15
		Mala organizacija	.156	.266	.936	-.54	.85
		Srednja organizacija	-.364	.257	.492	-1.03	.31
Prepoznatljivost korporativnog brenda	Mikro organizacija	Mala organizacija	.225	.263	.827	-.46	.91
		Srednja organizacija	-.848(*)	.255	.007	-1.51	-.18
		Velika organizacija	-.548	.242	.114	-1.18	.09
	Mala organizacija	Mikro organizacija	-.225	.263	.827	-.91	.46
		Srednja organizacija	-1.073(*)	.252	.000	-1.73	-.41
		Velika organizacija	-.773(*)	.239	.009	-1.40	-.15
	Srednja organizacija	Mikro organizacija	.848(*)	.255	.007	.18	1.51
		Mala organizacija	1.073(*)	.252	.000	.41	1.73
		Velika organizacija	.300	.230	.563	-.30	.90
	Velika organizacija	Mikro organizacija	.548	.242	.114	-.09	1.18
		Mala organizacija	.773(*)	.239	.009	.15	1.40
		Srednja organizacija	-.300	.230	.563	-.90	.30
Spremnost zaposlenih da uče	Mikro organizacija	Mala organizacija	.381	.227	.340	-.21	.97
		Srednja organizacija	-.099	.220	.969	-.67	.48
		Velika organizacija	-.182	.209	.821	-.73	.36
	Mala organizacija	Mikro organizacija	-.381	.227	.340	-.97	.21
		Srednja organizacija	-.480	.217	.128	-1.05	.09
		Velika organizacija	-.563(*)	.206	.037	-1.10	-.02
	Srednja organizacija	Mikro organizacija	.099	.220	.969	-.48	.67
		Mala organizacija	.480	.217	.128	-.09	1.05
		Velika organizacija	-.082	.198	.976	-.60	.44
	Velika organizacija	Mikro organizacija	.182	.209	.821	-.36	.73

Udaljenost infrastrukturne mreže i većih puteva		Mala organizacija	.563(*)	.206	.037	.02	1.10
		Srednja organizacija	.082	.198	.976	-.44	.60
	Mikro organizacija	Mala organizacija	-1.279(*)	.352	.003	-2.20	-.36
		Srednja organizacija	-1.143(*)	.342	.006	-2.04	-.25
		Velika organizacija	-1.112(*)	.324	.005	-1.96	-.26
		Mala organizacija	1.279(*)	.352	.003	.36	2.20
		Srednja organizacija	.136	.338	.978	-.75	1.02
		Velika organizacija	.168	.320	.953	-.67	1.00
	Srednja organizacija	Mikro organizacija	1.143(*)	.342	.006	.25	2.04
		Mala organizacija	-.136	.338	.978	-1.02	.75
Broj konkurenata		Velika organizacija	.031	.308	1.000	-.78	.84
		Mikro organizacija	1.112(*)	.324	.005	.26	1.96
		Mala organizacija	-.168	.320	.953	-1.00	.67
		Srednja organizacija	-.031	.308	1.000	-.84	.78
	Mikro organizacija	Mala organizacija	-.223	.329	.905	-1.08	.64
		Srednja organizacija	-.705	.319	.128	-1.54	.13
		Velika organizacija	.064	.303	.997	-.73	.86
		Mala organizacija	.223	.329	.905	-.64	1.08
		Srednja organizacija	-.482	.315	.424	-1.31	.34
		Velika organizacija	.287	.299	.772	-.49	1.07
Tinski rad u organizaciji	Srednja organizacija	Mikro organizacija	.705	.319	.128	-.13	1.54
		Mala organizacija	.482	.315	.424	-.34	1.31
		Velika organizacija	.769(*)	.288	.043	.02	1.52
		Mikro organizacija	-.064	.303	.997	-.86	.73
		Mala organizacija	-.287	.299	.772	-1.07	.49
		Srednja organizacija	-.769(*)	.288	.043	-1.52	-.02
	Mikro organizacija	Mala organizacija	-.426	.248	.321	-1.08	.22
		Srednja organizacija	-.901(*)	.241	.002	-1.53	-.27
		Velika organizacija	-1.006(*)	.229	.000	-1.60	-.41
		Mala organizacija	.426	.248	.321	-.22	1.08
Tinski rad u organizaciji		Srednja organizacija	-.475	.238	.198	-1.10	.15
		Velika organizacija	-.580	.226	.056	-1.17	.01
	Srednja organizacija	Mikro organizacija	.901(*)	.241	.002	.27	1.53
		Mala organizacija	.475	.238	.198	-.15	1.10
		Velika organizacija	-.105	.217	.963	-.67	.46
		Mikro organizacija	1.006(*)	.229	.000	.41	1.60
		Mala organizacija	.580	.226	.056	-.01	1.17
		Srednja organizacija	.105	.217	.963	-.46	.67

Izvor: Autor

6.3.1.2. Razlike u ocenama faktora od značaja za finansijski uspeh organizacija različitog nivoa poslovanja

Tabelom 9 predstavljene su razlike u ocenama faktora od značaja za finansijski uspeh organizacija koje posluju na različitom nivou. Može se videti da se značajna razlika javlja u pogledu prepoznatljivosti korporativnog brenda ($\text{Sig}=0,015 < 0,05$), promena u okruženju ($\text{Sig}=0,000 < 0,05$), razvijenosti tržišta kapitala u zemlji ($\text{Sig}=0,030 < 0,05$), kompetentnosti menadžmenta ($\text{Sig}=0,003 < 0,05$), sposobnosti lidera/liderskog tima ($\text{Sig}=0,002 < 0,05$).

Tabela 9. Razlike u ocenama faktora od značaja za finansijski uspeh organizacija različitog nivoa poslovanja

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Udaljenost većih gradova	Between Groups	6.309	3	2.103	1.680	.176
	Within Groups	120.201	96	1.252		
	Total	126.510	99			
Broj stanovnika u regionu u kojem organizacija posluje	Between Groups	2.610	3	.870	.995	.399
	Within Groups	83.980	96	.875		
	Total	86.590	99			
Visok nivo inovativnosti i kreativnosti u organizaciji	Between Groups	4.567	3	1.522	1.589	.197
	Within Groups	91.993	96	.958		
	Total	96.560	99			
Prepoznatljivost korporativnog brenda	Between Groups	9.101	3	3.034	3.664	.015*
	Within Groups	79.489	96	.828		
	Total	88.590	99			
Spremnost zaposlenih da uče	Between Groups	2.257	3	.752	1.306	.277
	Within Groups	55.303	96	.576		
	Total	57.560	99			
Dobra poslovna kultura organizacije	Between Groups	1.841	3	.614	.903	.443
	Within Groups	65.199	96	.679		
	Total	67.040	99			
Udaljenost infrastrukturne mreže i većih puteva	Between Groups	9.044	3	3.015	2.036	.114
	Within Groups	142.116	96	1.480		
	Total	151.160	99			
Promene u okruženju	Between Groups	13.119	3	4.373	8.416	.000*
	Within Groups	49.881	96	.520		
	Total	63.000	99			
Broj konkurenata	Between Groups	3.703	3	1.234	1.010	.392
	Within Groups	117.297	96	1.222		
	Total	121.000	99			
Nivo obrazovanja potrošača	Between Groups	6.675	3	2.225	1.967	.124
	Within Groups	108.565	96	1.131		
	Total	115.240	99			
Timski rad u organizaciji	Between Groups	4.569	3	1.523	1.958	.125
	Within Groups	74.671	96	.778		
	Total	79.240	99			
Rezvijenost tržišta kapitala u zemlji	Between Groups	10.485	3	3.495	3.115	.030*
	Within Groups	107.705	96	1.122		
	Total	118.190	99			
Veličina početnog kapitala	Between Groups	3.689	3	1.230	1.686	.175
	Within Groups	70.021	96	.729		
	Total	73.710	99			
Kompetentnost menadžmenta	Between Groups	10.116	3	3.372	4.931	.003*
	Within Groups	65.644	96	.684		
	Total	75.760	99			
Sposobnost lidera/liderskog tima	Between Groups	8.587	3	2.862	5.367	.002*
	Within Groups	51.203	96	.533		
	Total	59.790	99			

Izvor: Autor

Kako je uočena značajna razlika između organizacija koje posluju na različitom nivou u pogledu ocene faktora od značaja za finansijski uspeh organizacije, naknadnim Tukey testom utvrđeno je između kojih organizacija postoji statistički značajna razlika u odnosu na njihov nivo poslovanja, što je predstavljeno tabelom 10. Razlike u ocenama značaja prepoznatljivosti korporativnog brenda za finansijski uspeh organizacije posebno se razlikuje kod organizacija koje posluju na nacionalnom i međunarodnom nivou ($\text{Sig}=0,016 < 0,05$), ocene promena u okruženju posebno se razlikuju kod organizacija koje posluju na lokalnom i regionalnom nivou ($\text{Sig}=0,041 < 0,05$), kod organizacija koje posluju na nacionalnom i međunarodnom nivou ($\text{Sig}=0,002 < 0,05$) i kod organizacija koje posluju na regionalnom i međunarodnom nivou ($\text{Sig}=0,000 < 0,05$). Razlike u ocenama značaja razvijenosti tržišta kapitala u zemlji kao faktora od značaja za finansijski uspeh organizacije posebno je značajan u organizacijama koje posluju na lokalnom i međunarodnom nivou ($\text{Sig}=0,044 < 0,05$), značaj kompetentnosti menadžmenta posebno se razlikuje u ocenama organizacija koje posluju na regionalnom i međunarodnom nivou ($\text{Sig}=0,001 < 0,05$), dok se ocene značaja sposobnosti lidera/liderskog tima posebno razlikuje u organizacijama koje posluju na nacionalnom i regionalnom nivou ($\text{Sig}=0,012 < 0,05$) i kod organizacija koje posluju na regionalnom i međunarodnom nivou ($\text{Sig}=0,003 < 0,05$).

Tabela 10. Pojedinačne razlike u ocenama značaja faktora od značaja za finansijski uspeh organizacija koje posluju na različitim nivou

Zavisna varijabla	(I) Nivo poslovanja organizacije	(J) Nivo poslovanja organizacije	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound
Prepoznatljivost korporativnog brenda	Lokalni nivo	Nacionalni nivo	.020	.265	1.000	-.67	.71
		Regionalni nivo	-.239	.279	.828	-.97	.49
		Međunarodni nivo	-.717	.275	.051	-1.43	.00
	Nacionalni nivo	Lokalni nivo	-.020	.265	1.000	-.71	.67
		Regionalni nivo	-.259	.247	.721	-.91	.39
		Međunarodni nivo	-.737(*)	.242	.016	-1.37	-.10
	Regionalni nivo	Lokalni nivo	.239	.279	.828	-.49	.97
		Nacionalni nivo	.259	.247	.721	-.39	.91
		Međunarodni nivo	-.478	.258	.255	-1.15	.20
	Međunarodni nivo	Lokalni nivo	.717	.275	.051	.00	1.43
		Nacionalni nivo	.737(*)	.242	.016	.10	1.37
		Regionalni nivo	.478	.258	.255	-.20	1.15
Promene u okruženju	Lokalni nivo	Nacionalni nivo	.360	.210	.322	-.19	.91
		Regionalni nivo	.596(*)	.221	.041	.02	1.18
		Međunarodni nivo	-.352	.218	.373	-.92	.22
	Nacionalni nivo	Lokalni nivo	-.360	.210	.322	-.91	.19
		Regionalni nivo	.237	.196	.624	-.28	.75
		Međunarodni nivo	-.712(*)	.192	.002	-1.21	-.21
	Regionalni nivo	Lokalni nivo	-.596(*)	.221	.041	-1.18	-.02
		Nacionalni nivo	-.237	.196	.624	-.75	.28
		Međunarodni nivo	-.949(*)	.204	.000	-1.48	-.42
	Međunarodni nivo	Lokalni nivo	.352	.218	.373	-.22	.92
		Nacionalni nivo	.712(*)	.192	.002	.21	1.21
		Regionalni nivo	.949(*)	.204	.000	.42	1.48

Razvijenost tržišta kapitala u zemlji	Lokalni nivo	Nacionalni nivo	-.253	.309	.845	-1.06	.55
		Regionalni nivo	-.112	.325	.986	-.96	.74
		Međunarodni nivo	-.852(*)	.320	.044	-1.69	-.02
	Nacionalni nivo	Lokalni nivo	.253	.309	.845	-.55	1.06
		Regionalni nivo	.141	.288	.961	-.61	.89
		Međunarodni nivo	-.599	.282	.152	-1.34	.14
	Regionalni nivo	Lokalni nivo	.112	.325	.986	-.74	.96
		Nacionalni nivo	-.141	.288	.961	-.89	.61
		Međunarodni nivo	-.740	.300	.071	-1.52	.04
	Međunarodni nivo	Lokalni nivo	.852(*)	.320	.044	.02	1.69
		Nacionalni nivo	.599	.282	.152	-.14	1.34
		Regionalni nivo	.740	.300	.071	-.04	1.52
Kompetentnost menadžmenta	Lokalni nivo	Nacionalni nivo	.046	.241	.998	-.58	.68
		Regionalni nivo	.535	.254	.158	-.13	1.20
		Međunarodni nivo	-.362	.250	.471	-1.01	.29
	Nacionalni nivo	Lokalni nivo	-.046	.241	.998	-.68	.58
		Regionalni nivo	.489	.225	.137	-.10	1.08
		Međunarodni nivo	-.408	.220	.254	-.98	.17
	Regionalni nivo	Lokalni nivo	-.535	.254	.158	-1.20	.13
		Nacionalni nivo	-.489	.225	.137	-1.08	.10
		Međunarodni nivo	-.897(*)	.234	.001	-1.51	-.29
	Međunarodni nivo	Lokalni nivo	.362	.250	.471	-.29	1.01
		Nacionalni nivo	.408	.220	.254	-.17	.98
		Regionalni nivo	.897(*)	.234	.001	.29	1.51
Sposobnost lidera/liderskog tima	Lokalni nivo	Nacionalni nivo	-.370	.213	.309	-.93	.19
		Regionalni nivo	.252	.224	.675	-.33	.84
		Međunarodni nivo	-.482	.220	.135	-1.06	.09
	Nacionalni nivo	Lokalni nivo	.370	.213	.309	-.19	.93
		Regionalni nivo	.622(*)	.199	.012	.10	1.14
		Međunarodni nivo	-.112	.194	.939	-.62	.40
	Regionalni nivo	Lokalni nivo	-.252	.224	.675	-.84	.33
		Nacionalni nivo	-.622(*)	.199	.012	-1.14	-.10
		Međunarodni nivo	-.734(*)	.207	.003	-1.27	-.19
	Međunarodni nivo	Lokalni nivo	.482	.220	.135	-.09	1.06
		Nacionalni nivo	.112	.194	.939	-.40	.62
		Regionalni nivo	.734(*)	.207	.003	.19	1.27

Izvor: Autor

6.3.1.3. Razlike u ocenama faktora od značaja za finansijski uspeh organizacija koje posluju različit vremenski period

Tabelom 11 pokazano je da se značajno razlikuje ocena značaja prepoznatljivosti korporativnog brenda u organizacijama koje posluju različit vremenski period ($\text{Sig}=0,008 < 0,05$), ocene značaja udaljenosti infrastrukturne mreže i većih puteva ($\text{Sig}=0,015 < 0,05$), značaj promena u okruženju ($\text{Sig}=0,017 < 0,05$), značaj timskog rada ($\text{Sig}=0,004 < 0,05$), značaj kompetentnosti menadžmenta ($\text{Sig}=0,001 < 0,05$) i značaj sposobnosti lidera/liderskog tima ($\text{Sig}=0,046 < 0,05$).

Tabela 11. Razlike u ocenama faktora od značaja za finansijski uspeh organizacija različite dužine poslovanja

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Udaljenost većih gradova	Between Groups	4.185	3	1.395	1.095	.355
	Within Groups	122.325	96	1.274		
	Total	126.510	99			
Broj stanovnika u regionu u kojem organizacija posluje	Between Groups	5.159	3	1.720	2.027	.115
	Within Groups	81.431	96	.848		
	Total	86.590	99			
Visok nivo inovativnosti i kreativnosti u organizaciji	Between Groups	2.559	3	.853	.871	.459
	Within Groups	94.001	96	.979		
	Total	96.560	99			
Prepoznatljivost korporativnog brenda	Between Groups	10.186	3	3.395	4.157	.008*
	Within Groups	78.404	96	.817		
	Total	88.590	99			
Spremnost zaposlenih da uče	Between Groups	2.552	3	.851	1.484	.224
	Within Groups	55.008	96	.573		
	Total	57.560	99			
Dobra poslovna kultura organizacije	Between Groups	.536	3	.179	.258	.856
	Within Groups	66.504	96	.693		
	Total	67.040	99			
Udaljenost infrastrukturne mreže i većih puteva	Between Groups	15.556	3	5.185	3.671	.015*
	Within Groups	135.604	96	1.413		
	Total	151.160	99			
Promene u okruženju	Between Groups	6.288	3	2.096	3.548	.017*
	Within Groups	56.712	96	.591		
	Total	63.000	99			
Broj konkurenata	Between Groups	3.982	3	1.327	1.089	.358
	Within Groups	117.018	96	1.219		
	Total	121.000	99			
Nivo obrazovanja potrošača	Between Groups	7.308	3	2.436	2.167	.097
	Within Groups	107.932	96	1.124		
	Total	115.240	99			
Timski rad u organizaciji	Between Groups	10.319	3	3.440	4.791	.004*
	Within Groups	68.921	96	.718		
	Total	79.240	99			
Rezvijenost tržišta kapitala u zemlji	Between Groups	3.635	3	1.212	1.015	.389
	Within Groups	114.555	96	1.193		
	Total	118.190	99			
Veličina početnog kapitala	Between Groups	1.796	3	.599	.799	.497
	Within Groups	71.914	96	.749		
	Total	73.710	99			
Kompetentnost menadžmenta	Between Groups	12.377	3	4.126	6.249	.001*
	Within Groups	63.383	96	.660		
	Total	75.760	99			
Sposobnost lidera/liderskog tima	Between Groups	4.753	3	1.584	2.764	.046*
	Within Groups	55.037	96	.573		
	Total	59.790	99			

Izvor: Autor

S obzirom da je uočena značajna razlika između organizacija koje posluju različit vremenski period u pogledu ocene faktora od značaja za finansijski uspeh organizacije, naknadnim Tukey testom utvrđeno je između kojih organizacija postoji statistički značajna razlika u odnosu na njihovu dužinu poslovanja, što je predstavljeno tabelom 12. Rezultati pokazuju da se značajno razlikuje ocena značaja prepoznatljivosti brenda za finansijski uspeh između organizacija koje posluju od 8 do 15 godina i organizacija koje posluju preko 15 godina ($\text{Sig}=0,004 < 0,05$), faktor udaljenost infrastrukturne mreže i većih puteva značajno se razlikuje kod organizacija koje posluju od 4 do 7 godina i onih koje posluju od 8 do 15 godina ($\text{Sig}=0,009 < 0,05$) kao i kod organizacija koje posluju od 4 do 7 godina i onih koje posluju preko 15 godina ($\text{Sig}=0,042 < 0,05$). Razlike u oceni značaja promena u okruženju značajno se razlikuje u organizacijama koje posluju od 8 do 15 godina i onih koje posluju preko 15 godina ($\text{Sig}=0,004 < 0,09$), razlike u ocenama značaja timskog rada u organizacijama razlikuje se kod organizacija koje posluju od 4 do 7 godina i onih koje posluju preko 15 godina ($\text{Sig}=0,002 < 0,05$), razlike u ocenama značaja kompetentnosti menadžmenta se javlja između organizacija koje posluju od 8 do 15 godina i onih koje posluju preko 15 godina ($\text{Sig}=0,000 < 0,05$), dok razlike u ocenama sposobnosti lidera/liderskog tima se javljaju kod organizacija koje posluju od 8 do 15 godina i onih koje posluju preko 15 godina ($\text{Sig}=0,050 \leq 0,05$).

Tabela 12. Pojedinačne razlike u ocenama značajnosti faktora od značaja za finansijski uspeh organizacija koje posluju različit vremenski period

Zavisna varijabla	(I) Dužina poslovanja organizacije	(J) Dužina poslovanja organizacije	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound
Prepoznatljivost korporativnog brenda	Do 3 godine	Od 4 do 7 godina	-.113	.463	.995	-1.32	1.10
		Od 8 do 15 godina	.367	.437	.835	-.77	1.51
		Preko 15 godina	-.371	.424	.818	-1.48	.74
	Od 4 do 7 godina	Do 3 godine	.113	.463	.995	-1.10	1.32
		Od 8 do 15 godina	.479	.280	.323	-.25	1.21
		Preko 15 godina	-.259	.260	.753	-.94	.42
	Od 8 do 15 godina	Do 3 godine	-.367	.437	.835	-1.51	.77
		Od 4 do 7 godina	-.479	.280	.323	-1.21	.25
		Preko 15 godina	-.738(*)	.210	.004	-1.29	-.19
	Preko 15 godina	Do 3 godine	.371	.424	.818	-.74	1.48
		Od 4 do 7 godina	.259	.260	.753	-.42	.94
		Od 8 do 15 godina	.738(*)	.210	.004	.19	1.29
Udaljenost infrastrukturne mreže i većih puteva	Do 3 godine	Od 4 do 7 godina	.663	.609	.698	-.93	2.25
		Od 8 do 15 godina	-.533	.574	.789	-2.03	.97
		Preko 15 godina	-.257	.558	.967	-1.72	1.20
	Od 4 do 7 godina	Do 3 godine	-.663	.609	.698	-2.25	.93
		Od 8 do 15 godina	-1.196(*)	.368	.009	-2.16	-.23
		Preko 15 godina	-.920(*)	.342	.042	-1.81	-.02
	Od 8 do 15 godina	Do 3 godine	.533	.574	.789	-.97	2.03
		Od 4 do 7 godina	1.196(*)	.368	.009	.23	2.16
		Preko 15 godina	.276	.276	.748	-.44	1.00
	Preko 15 godina	Do 3 godine	.257	.558	.967	-1.20	1.72
		Od 4 do 7 godina	.920(*)	.342	.042	.02	1.81

		Od 8 do 15 godina	-.276	.276	.748	-1.00	.44
Promene u okruženju	Do 3 godine	Od 4 do 7 godina	-.188	.394	.964	-1.22	.84
		Od 8 do 15 godina	.267	.371	.890	-.70	1.24
		Preko 15 godina	-.306	.361	.831	-1.25	.64
	Od 4 do 7 godina	Do 3 godine	.188	.394	.964	-.84	1.22
		Od 8 do 15 godina	.454	.238	.231	-.17	1.08
		Preko 15 godina	-.119	.221	.950	-.70	.46
	Od 8 do 15 godina	Do 3 godine	-.267	.371	.890	-1.24	.70
		Od 4 do 7 godina	-.454	.238	.231	-1.08	.17
		Preko 15 godina	-.573(*)	.178	.009	-1.04	-.11
	Preko 15 godina	Do 3 godine	.306	.361	.831	-.64	1.25
Tinski rad u organizaciji		Od 4 do 7 godina	.119	.221	.950	-.46	.70
		Od 8 do 15 godina	.573(*)	.178	.009	.11	1.04
	Do 3 godine	Od 4 do 7 godina	.575	.434	.550	-.56	1.71
		Od 8 do 15 godina	.033	.409	1.000	-1.04	1.10
		Preko 15 godina	-.331	.398	.840	-1.37	.71
	Od 4 do 7 godina	Do 3 godine	-.575	.434	.550	-1.71	.56
		Od 8 do 15 godina	-.542	.262	.172	-1.23	.14
		Preko 15 godina	-.906(*)	.244	.002	-1.54	-.27
	Od 8 do 15 godina	Do 3 godine	-.033	.409	1.000	-1.10	1.04
		Od 4 do 7 godina	.542	.262	.172	-.14	1.23
Kompetentnost menadžmenta		Preko 15 godina	-.364	.196	.255	-.88	.15
	Preko 15 godina	Do 3 godine	.331	.398	.840	-.71	1.37
		Od 4 do 7 godina	.906(*)	.244	.002	.27	1.54
		Od 8 do 15 godina	.364	.196	.255	-.15	.88
	Do 3 godine	Od 4 do 7 godina	.025	.416	1.000	-1.06	1.11
		Od 8 do 15 godina	.600	.392	.425	-.43	1.63
		Preko 15 godina	-.212	.381	.945	-1.21	.79
	Od 4 do 7 godina	Do 3 godine	-.025	.416	1.000	-1.11	1.06
		Od 8 do 15 godina	.575	.252	.109	-.08	1.23
		Preko 15 godina	-.237	.234	.742	-.85	.37
Sposobnost lidera/liderskog tima	Od 8 do 15 godina	Do 3 godine	-.600	.392	.425	-1.63	.43
		Od 4 do 7 godina	-.575	.252	.109	-1.23	.08
		Preko 15 godina	-.812(*)	.188	.000	-1.30	-.32
	Preko 15 godina	Do 3 godine	.212	.381	.945	-.79	1.21
		Od 4 do 7 godina	.237	.234	.742	-.37	.85
		Od 8 do 15 godina	.812(*)	.188	.000	.32	1.30
	Do 3 godine	Od 4 do 7 godina	.013	.388	1.000	-1.00	1.03
		Od 8 do 15 godina	.033	.366	1.000	-.92	.99
		Preko 15 godina	-.412	.355	.654	-1.34	.52
	Od 4 do 7 godina	Do 3 godine	-.013	.388	1.000	-1.03	1.00
Sposobnost lidera/liderskog tima		Od 8 do 15 godina	.021	.234	1.000	-.59	.63
		Preko 15 godina	-.425	.218	.215	-.99	.15
	Od 8 do 15 godina	Do 3 godine	-.033	.366	1.000	-.99	.92
		Od 4 do 7 godina	-.021	.234	1.000	-.63	.59
		Preko 15 godina	-.446(*)	.176	.050	-.90	.01
	Preko 15 godina	Do 3 godine	.412	.355	.654	-.52	1.34
		Od 4 do 7 godina	.425	.218	.215	-.15	.99
		Od 8 do 15 godina	.446(*)	.176	.050	-.01	.90

Izvor: Autor

6.3.2. Dvofaktorska analiza varijanse

Dvofaktorskom analizom varijanse analiziraće se kako razlike u pravnoj formi organizacije i nivo poslovanja utiče na prepoznatljivost korporativnog brenda organizacije, konkurentsku poziciju u privrednoj grani, nivo inovativnosti i kreativnosti, spremnost organizacije da odgovori na promene iz okruženja, kao i uticaj političke povezanosti za poslovni uspeh.

6.3.2.1. Analiza razlika u prepoznatljivosti korporativnog brenda organizacija koje su različite pravne forme i nivoa poslovanja

Tabelom 13 predstavljena je deskriptivna statistika - srednja vrednost (u koloni Mean) za ocenu prepoznatljivosti korporativnog brenda za svaku pravnu formu organizacije u odnosu na određen nivo poslovanja. Standardno odstupanje (Std. Deviation) predstavlja odstupanje srednje vrednosti ocene, a N broj organizacija u uzorku. Iz rezultata se može videti da je prepoznatljivost korporativnog brenda najbolje ocenjena od strane organizacija koje posluju na nacionalnom i regionalnom nivou u vidu akcionarskih društva (uzimaju se u obzir samo vrednosti koje obuhvataju dve ili više organizacije u uzorku).

Tabela 13. Srednje vrednosti ocena prepoznatljivosti korporativnog brenda organizacija koje posluju na različitom nivou i koje su različite pravne forme

PRAVNA FORMA ORGANIZACIJE	NIVO POSLOVANJA	Mean	Std. Deviation	N
Preduzetnik, p.r.	Lokalni nivo	3.25	.452	12
	Nacionalni nivo	3.00	.	1
	Regionalni nivo	3.20	.447	5
	Međunarodni nivo	5.00	.	1
	Ukupno	3.32	.582	19
Ortačko društvo, o.d.	Lokalni nivo	2.00	.000	4
	Nacionalni nivo	3.64	.809	11
	Regionalni nivo	3.00	.	1
	Ukupno	3.19	.981	16
Društvo sa ograničenom odgovornošću, d.o.o	Lokalni nivo	1.00	.	1
	Nacionalni nivo	3.29	.756	7
	Regionalni nivo	4.21	.426	14
	Međunarodni nivo	4.29	.756	7
	Ukupno	3.90	.900	29
Komanditno društvo, k.d.	Nacionalni nivo	4.00	.000	3
	Regionalni nivo	4.00	.	1
	Međunarodni nivo	3.00	.	1
	Ukupno	3.80	.447	5
Akcionarsko društvo a.d.	Lokalni nivo	3.00	.000	2
	Nacionalni nivo	5.00	.000	4
	Regionalni nivo	5.00	.000	3
	Međunarodni nivo	4.30	.823	10
	Ukupno	4.42	.838	19
Neka druga forma	Nacionalni nivo	4.20	1.095	5
	Međunarodni nivo	4.29	.488	7
	Ukupno	4.25	.754	12
Ukupno	Lokalni nivo	2.84	.765	19
	Nacionalni nivo	3.84	.898	31
	Regionalni nivo	4.04	.690	24
	Međunarodni nivo	4.27	.724	26
	Ukupno	3.81	.918	100

Izvor: Autor

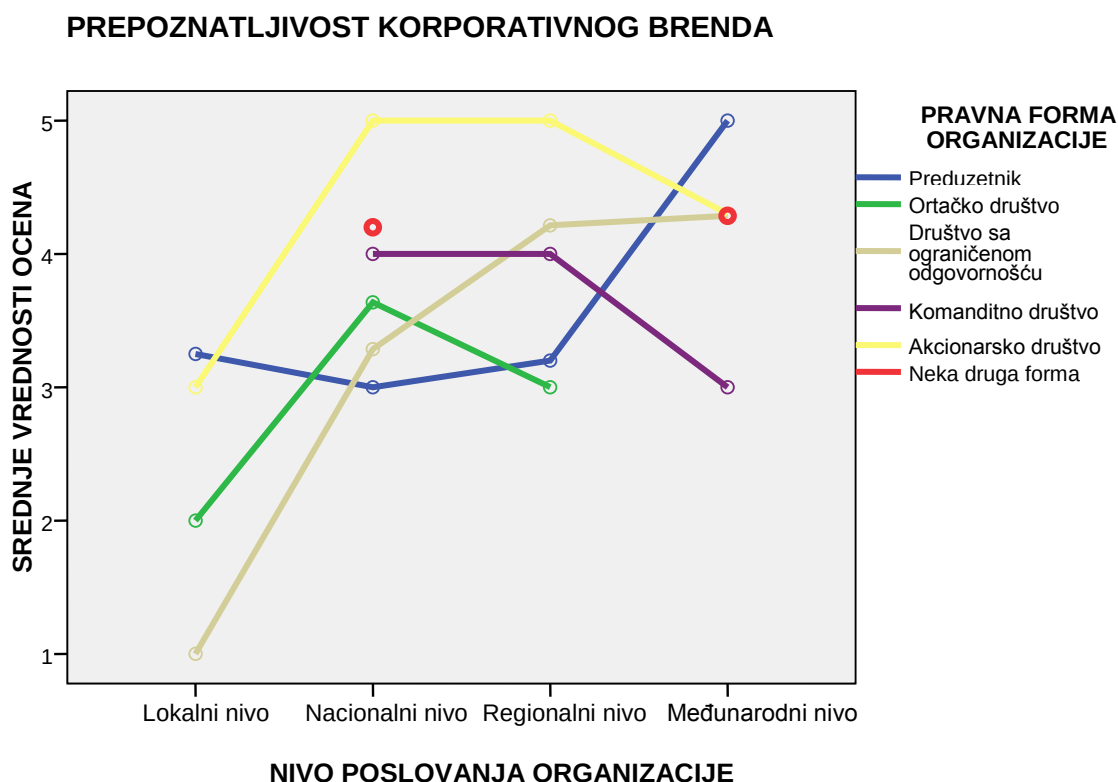
Uticaj interakcije pravna forma i nivo poslovanja organizacije predstavljen je tabelom 14. Može se videti da je u koloni Sig. za Pravna forma/Nivo poslovanja vrednost 0,000 što ukazuje da pravna forma i nivo poslovanja značajno utiču na razlike u prepoznatljivosti korporativnog brenda ukoliko se posmatra njihov zajednički uticaj, ali i ukoliko se posmatraju ove varijable pojedinačno (Sig. i za pravnu formu i za nivo poslovanja pojedinačno gledano je 0,000).

Tabela 14. Uticaj interakcije promenljivih pravna forma i nivo poslovanja na ocene prepoznatljivosti korporativnog brenda organizacija

Promenljive	df	Mean Square	F	Sig.
Pravna forma	5	2.329	5.984	.000
Nivo poslovanja	3	5.737	14.740	.000
Pravna forma/Nivo poslovanja	11	1.739	4.468	.000

Izvor: Autor

Grafički prikaz ocena predstavljen je grafikonom 33. Vidi se da su najveće srednje vrednosti ocena prepoznatljivosti korporativnog brenda od strane akcionarskih društva koja posluju na nacionalnom i regionalnom nivou, a najmanje srednje vrednosti su društva sa ograničenom odgovornošću koja posluju na lokalnom nivou.



Izvor: Autor

Grafikon 33. Srednje vrednosti ocena prepoznatljivosti korporativnog brenda organizacija koje posluju na različitom nivou poslovanja i koje su različite pravne forme

6.3.2.2. Analiza razlika u oceni konkurentske pozicije u privrednoj grani organizacija koje su različite pravne forme i nivoa poslovanja

Tabelom 15 predstavljene su srednje vrednosti (u koloni Mean) ocena konkurentske pozicije u privrednoj grani u kojoj organizacije posluju, a koje su različite pravne forme i nivoa poslovanja. Standardno odstupanje (Std. Deviation) predstavlja odstupanje srednje vrednosti ocene, a N broj organizacija u uzorku. Iz rezultata se može videti da je najbolje ocenjena konkurentska pozicija u privrednoj grani akcionarskih društava koje posluju na nacionalnom nivou (u obzir se uzimaju samo vrednosti za organizacije kojih je više od jedne u uzorku).

Tabela 15. Srednje vrednosti ocena konkurentske pozicije u privrednoj grani u kojoj organizacije posluju

PRAVNA FORMA ORGANIZACIJE	NIVO POSLOVANJA	Mean	Std. Deviation	N
Preduzetnik, p.r.	Lokalni nivo	3.08	.289	12
	Nacionalni nivo	4.00	.	1
	Regionalni nivo	3.20	.447	5
	Međunarodni nivo	5.00	.	3
	Ukupno	3.26	.562	19
Ortačko društvo, o.d.	Lokalni nivo	4.00	.000	4
	Nacionalni nivo	3.27	.467	11
	Regionalni nivo	3.00	.	1
	Ukupno	3.44	.512	16
Društvo sa ograničenom odgovornošću, d.o.o	Lokalni nivo	3.00	.	1
	Nacionalni nivo	4.00	.000	2
	Regionalni nivo	4.50	.650	14
	Međunarodni nivo	4.29	.756	7
	Ukupno	4.28	.649	29
Komanditno društvo, k.d.	Nacionalni nivo	4.00	.000	3
	Regionalni nivo	4.00	.	1
	Međunarodni nivo	3.00	.	1
	Ukupno	3.80	.447	5
Akcionarsko društvo, a.d.	Lokalni nivo	3.00	.000	2
	Nacionalni nivo	5.00	.000	4
	Regionalni nivo	4.33	.577	3
	Međunarodni nivo	4.00	1.155	10
	Ukupno	4.16	1.015	19
Neka druga forma	Nacionalni nivo	4.20	.837	5
	Međunarodni nivo	4.00	.200	7
	Ukupno	4.08	.515	12
Ukupno	Lokalni nivo	3.26	.452	19
	Nacionalni nivo	3.90	.700	31
	Regionalni nivo	4.13	.797	24
	Međunarodni nivo	4.08	.845	26
	Ukupno	3.88	.782	100

Izvor: Autor

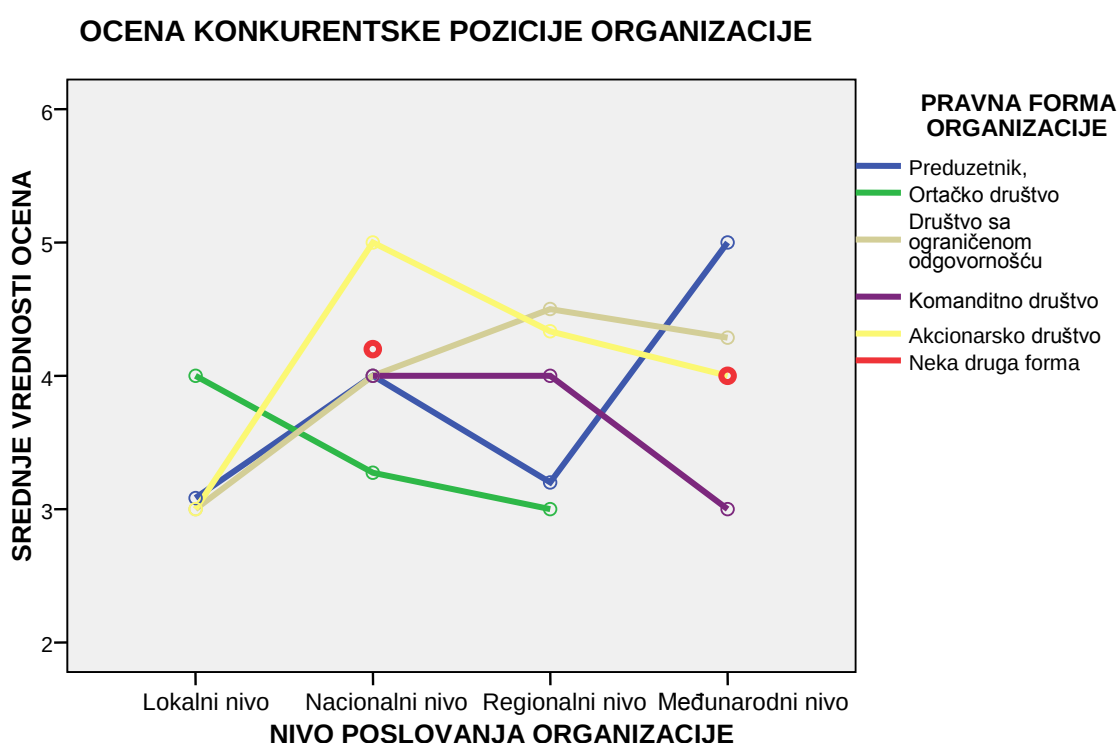
Uticaj interakcije pravna forma i nivo poslovanja organizacije na ocenu konkurentske pozicije u privrednoj grani predstavljen je tabelom 16. Može se videti da je u koloni Sig. za Pravna forma/Nivo poslovanja vrednost 0,000 što ukazuje da pravna forma i nivo poslovanja značajno utiču na razlike u oceni konkurentske pozicije organizacije u privrednoj grani u kojoj organizacija posluje. Međutim pojedinačni uticaj pravne forme ne utiče značajno na razlike u ocenama konkurentske pozicije (Sig=0,296), dok pojedinačni uticaj nivoa poslovanja značajno utiče na razlike u oceni konkurentske pozicije u privrednoj grani (Sig=0,000).

Tabela 16. Uticaj interakcije promenljivih pravna forma i nivo poslovanja na ocenu konkurentske pozicije u privrednoj grani

Promenljive	df	Mean Square	F	Sig.
Pravna forma	5	.441	1.246	.296
Nivo poslovanja	3	1.378	3.896	.012
Pravna forma/Nivo poslovanja	11	1.260	3.562	.000

Izvor: Autor

Grafikonom 34 predstavljen je raspored srednjih vrednosti ocena konkurentske pozicije organizacija koje posluju na različitom nivou i koje imaju različite pravne forme organizovanja. Ovde se može videti da je konkurentska pozicija najbolje ocenjena od strane akcionarskih društva koja posluju na nacionalnom nivou.



Izvor: Autor

Grafikon 34. Srednje vrednosti ocena konkurentske pozicije organizacija koje posluju na različitom nivou poslovanja i koje su različite pravne forme

6.3.2.3. Analiza razlika u oceni nivoa inovativnosti i kreativnosti organizacija različite pravne forme i nivoa poslovanja

Tabelom 17 predstavljene su srednje vrednosti ocena inovativnosti i kreativnosti različite pravne forme i nivoa poslovanja organizacija. Rezultati pokazuju da je najbolje ocenjena inovativnost i kreativnost u društvima sa ograničenom odgovornošću koja posluju na međunarodnom nivou (uzimaju se samo vrednosti u kojima postoji više od jedne organizacije obuhvaćene u uzorku).

Tabela 17. Srednje vrednosti ocena nivoa inovativnosti i kreativnosti organizacija različite pravne forme i nivoa poslovanja

PRAVNA FORMA ORGANIZACIJE	NIVO POSLOVANJA	Mean	Std. Deviation	N
Preduzetnik, p.r.	Lokalni nivo	3.50	.522	12
	Nacionalni nivo	4.00	.	1
	Regionalni nivo	2.60	1.342	5
	Međunarodni nivo	5.00	.	1
	Ukupno	3.37	.955	19
Ortačko društvo, o.d.	Lokalni nivo	2.00	.000	4
	Nacionalni nivo	3.18	.751	11
	Regionalni nivo	4.00	.	1
	Ukupno	2.94	.854	16
Društvo sa ograničenom odgovornošću, d.o.o	Lokalni nivo	4.00	.	1
	Nacionalni nivo	3.57	.535	7
	Regionalni nivo	3.64	.497	14
	Međunarodni nivo	4.86	.378	7
	Ukupno	3.93	.704	29
Komanditno društvo, k.d.	Nacionalni nivo	3.33	.577	3
	Regionalni nivo	4.00	.	1
	Međunarodni nivo	1.00	.	1
	Ukupno	3.00	1.225	5
Akcionarsko društvo, a.d.	Lokalni nivo	4.00	.000	2
	Nacionalni nivo	4.50	.577	4
	Regionalni nivo	3.00	.000	3
	Međunarodni nivo	3.70	1.160	10
	Ukupno	3.79	.976	19
Neka druga forma	Nacionalni nivo	4.00	.707	5
	Međunarodni nivo	4.00	.000	7
	Ukupno	4.00	.426	12
Ukupno	Lokalni nivo	3.26	.806	19
	Nacionalni nivo	3.61	.761	31
	Regionalni nivo	3.38	.824	24
	Međunarodni nivo	4.04	1.076	26
	Ukupno	3.60	.910	100

Izvor: Autor

Uticaj interakcije pravna forma i nivo poslovanja organizacije na ocenu nivoa inovativnosti i kreativnosti u organizacijama predstavljen je tabelom 18. Može se videti da je u koloni Sig. za Pravna forma/Nivo poslovanja vrednost 0,000 što ukazuje da pravna forma i nivo poslovanja značajno utiču na razlike u oceni inovativnosti i kreativnosti organizacija. Međutim pojedinačni uticaj nivoa poslovanja ne utiče značajno na razlike u ocenama nivoa inovativnosti i kreativnosti (Sig=0,373), dok pojedinačni uticaj pravne forme značajno utiče na razlike u ocenama inovativnosti i kreativnosti (Sig=0,006).

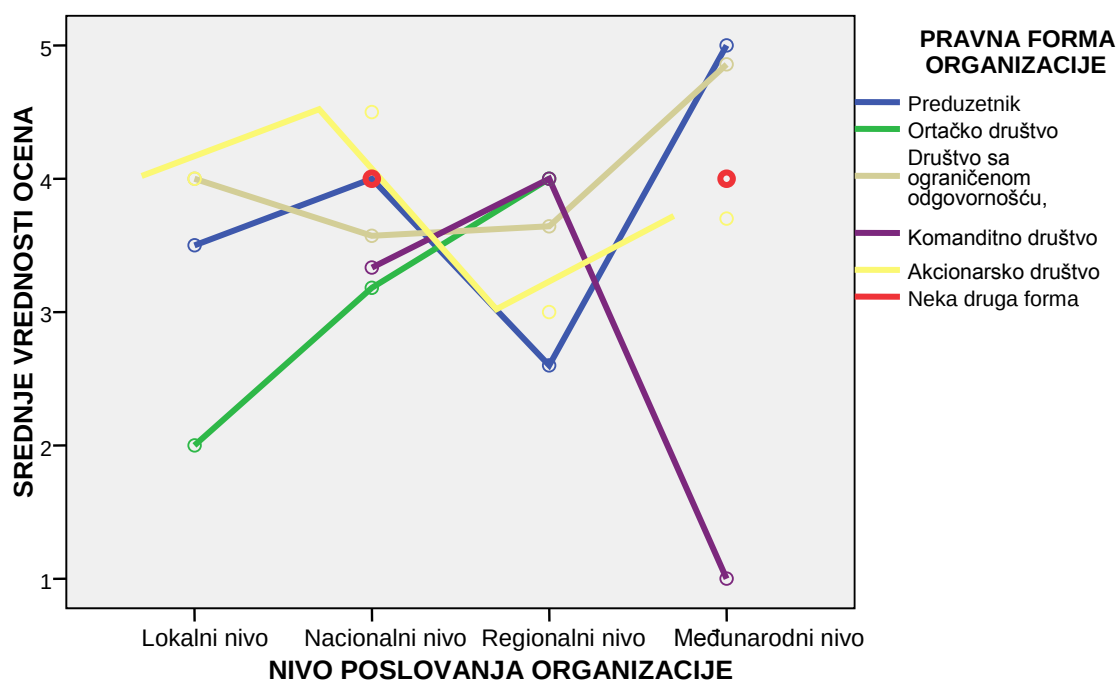
Tabela 18. Uticaj interakcije promenljivih pravna forma i nivo poslovanja na ocenu nivoa inovativnosti i kreativnosti

Promenljive	df	Mean Square	F	Sig.
Pravna forma	5	1.651	3.534	.006
Nivo poslovanja	3	.493	1.055	.373
Pravna forma/Nivo poslovanja	11	2.072	4.434	.000

Izvor: Autor

Grafikonom 35 predstavljene su srednje vrednosti ocena nivoa kreativnosti i inovativnosti. Vide se najviše ocene društva sa ograničenom odgovornošću koja posluju na međunarodnom nivou. Srednja vrednost preduzetnika koji posluje na međunarodnom nivou je viša, ali se ne uzima u obzir jer je samo jedan u uzorku, što se vidi iz tabele 17.

NIVO INOVATIVNOSTI I KREATIVNOSTI U ORGANIZACIJAMA



Izvor: Autor

Grafikon 35. Srednje vrednosti ocena nivoa inovativnosti i kreativnosti u organizacijama koje posluju na različitom nivou poslovanja i koje su različite pravne forme

6.3.2.4. Analiza razlika u oceni nivoa spremnosti da odgovore na promene iz okruženja organizacije različite pravne forme i nivoa poslovanja

Tabelom 19 predstavljene su srednje vrednosti ocena nivoa spremnosti da odgovore na promene iz okruženja organizacije različite pravne forme i nivoa poslovanja. Rezultati pokazuju da je najbolje ocenjena spremnost međunarodnih organizacija da odgovori na promene iz okruženja, a koji su odgovorili da su pravne forme organizovanja neke druge od ponuđenih (uzimaju se samo vrednosti u kojima postoji više od jedna obuhvaćena organizacija u uzorku).

Tabela 19. Srednje vrednosti ocena nivoa spremnosti da odgovore na promene iz okruženja organizacije različite pravne forme i nivoa poslovanja

PRAVNA FORMA ORGANIZACIJE	NIVO POSLOVANJA	Mean	Std. Deviation	N
Preduzetnik, p.r.	Lokalni nivo	3.83	.577	12
	Nacionalni nivo	5.00	.	1
	Regionalni nivo	2.00	.000	5
	Međunarodni nivo	5.00	.	1
	Ukupno	3.47	1.073	19
Ortačko društvo, o.d.	Lokalni nivo	3.00	.000	4
	Nacionalni nivo	3.45	.522	11
	Regionalni nivo	3.00	.	1
	Ukupno	3.31	.479	16
Društvo sa ograničenom odgovornošću, d.o.o	Lokalni nivo	4.00	.	1
	Nacionalni nivo	4.14	.378	7
	Regionalni nivo	3.64	.929	14
	Međunarodni nivo	4.43	.535	7
	Ukupno	3.97	.778	29
Komanditno društvo, k.d.	Nacionalni nivo	3.00	.000	3
	Regionalni nivo	4.00	.	1
	Međunarodni nivo	2.00	.	1
	Ukupno	3.00	.707	5
Akcionarsko društvo, a.d.	Lokalni nivo	4.00	.000	2
	Nacionalni nivo	4.50	.577	4
	Regionalni nivo	2.67	1.155	3
	Međunarodni nivo	3.60	1.075	10
	Ukupno	3.68	1.057	19
Neka druga forma	Nacionalni nivo	4.60	.548	5
	Međunarodni nivo	5.00	.000	7
	Ukupno	4.83	.389	12
Ukupno	Lokalni nivo	3.68	.582	19
	Nacionalni nivo	3.94	.727	31
	Regionalni nivo	3.17	1.049	24
	Međunarodni nivo	4.19	1.021	26
	Ukupno	3.77	.941	100

Izvor: Autor

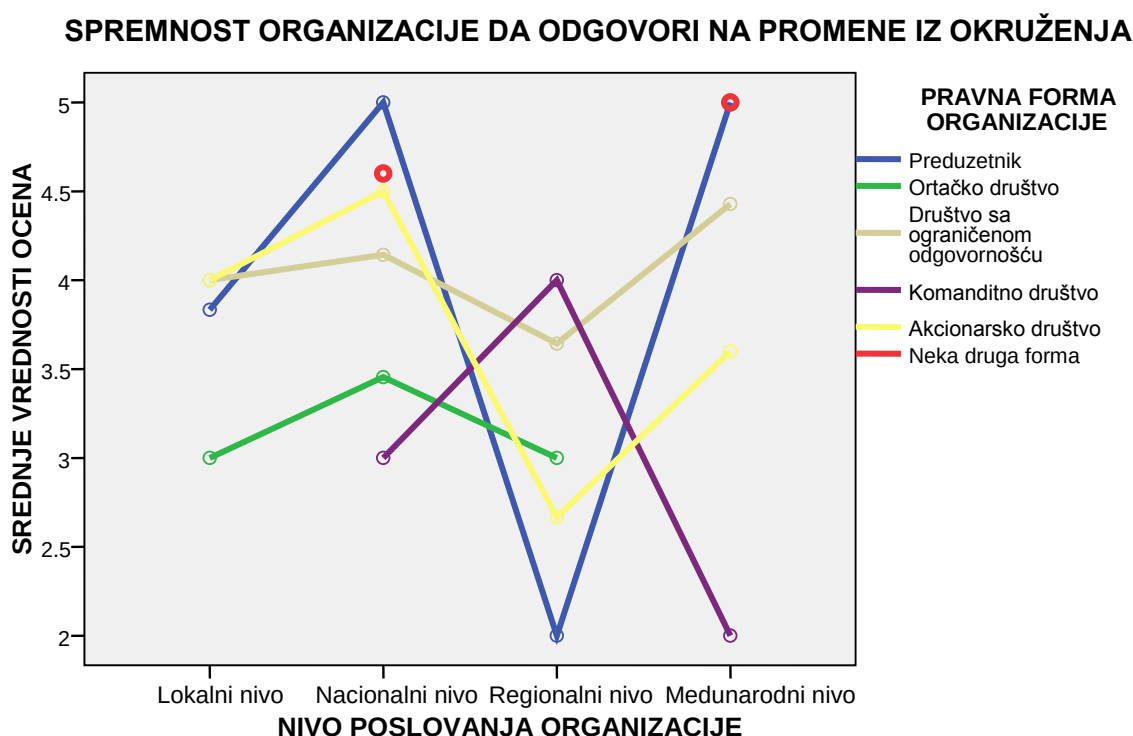
Uticaj interakcije pravne forme i nivoa poslovanja organizacije na ocenu nivoa spremnosti organizacije da odgovori na promene iz okruženja predstavljen je tabelom 20. Može se videti da je u koloni Sig. za Pravna forma/Nivo poslovanja vrednost 0,001 što ukazuje da pravna forma i nivo poslovanja značajno utiču na razlike u oceni nivoa spremnosti organizacije da odgovori na promene iz okruženja. Takođe pojedinačni uticaj nivoa poslovanja i pravne forme je manji od 0,05 pa se zaključuje da i pojedinačno pravna forma i nivo poslovanja značajno utiču na razlike u ocenama.

Tabela 20. Uticaj interakcije promenljivih pravna forma i nivo poslovanja na ocenu nivoa spremnosti organizacije da odgovore na promene iz okruženja

Promenljive	df	Mean Square	F	Sig.
Pravna forma	5	2.333	5.266	.000
Nivo poslovanja	3	1.628	3.675	.016
Pravna forma/Nivo poslovanja	11	1.454	3.281	.001

Izvor: Autor

Grafikonom 36 predstavljene su srednje vrednosti spremnosti da odgovore na promene iz okruženja, organizacije koje posluju na različitom nivou i koji su različite pravne forme. Vidi se da su ocene najviše za organizacije koje posluju na međunarodnom nivou, registrovane kao neka druga forma u odnosu na one koje su bile ponuđene.



Izvor: Autor

Grafikon 36. Srednje vrednosti ocena spremnosti da odgovore na promene iz okruženja organizacije koje posluju na različitom nivou poslovanja i koje su različite pravne forme

6.3.2.5. Analiza razlika u oceni uticaja političke povezanosti za poslovni uspeh

Tabelom 21 predstavljene su srednje vrednosti ocena uticaja političke povezanosti za poslovni uspeh organizacija koje posluju na različitom nivou i koje su različite pravne forme. Rezultati pokazuju da je su sa najvišom ocenom uticaj političke povezanosti ocenila akcionarska društva koja posluju na lokalnom nivou (uzimaju se samo vrednosti u kojima postoji više od jedne obuhvaćene organizacije u uzorku).

Tabela 21. Srednje vrednosti ocena uticaja političke povezanosti za poslovni uspeh organizacija različite pravne forme i nivoa poslovanja

PRAVNA FORMA ORGANIZACIJE	NIVO POSLOVANJA	Mean	Std. Deviation	N
Preduzetnik, p.r.	Lokalni nivo	2.58	.900	12
	Nacionalni nivo	4.00	.	1
	Regionalni nivo	2.60	.548	5
	Međunarodni nivo	5.00	.	1
	Ukupno	2.79	.976	19
Ortačko društvo, o.d.	Lokalni nivo	1.00	.000	4
	Nacionalni nivo	2.91	.302	11
	Regionalni nivo	3.00	.	1
	Ukupno	2.44	.892	16
Društvo sa ograničenom odgovornošću, d.o.o	Lokalni nivo	3.00	.	1
	Nacionalni nivo	3.00	1.155	7
	Regionalni nivo	3.00	1.109	14
	Međunarodni nivo	2.71	1.254	7
	Ukupno	2.93	1.100	29
Komanditno društvo, k.d.	Nacionalni nivo	2.67	.577	3
	Regionalni nivo	3.00	.	1
	Međunarodni nivo	1.00	.	1
	Ukupno	2.40	.894	5
Akcionarsko društvo, a.d.	Lokalni nivo	5.00	.000	6
	Nacionalni nivo	2.00	1.155	3
	Regionalni nivo	3.00	.000	2
	Međunarodni nivo	3.10	1.101	8
	Ukupno	3.05	1.224	19
Neka druga forma	Nacionalni nivo	4.60	.894	5
	Međunarodni nivo	3.14	.378	7
	Ukupno	3.75	.965	12
Ukupno	Lokalni nivo	2.53	1.307	19
	Nacionalni nivo	3.10	1.076	31
	Regionalni nivo	2.92	.881	24
	Međunarodni nivo	3.00	1.095	26
	Ukupno	2.92	1.089	100

Izvor: Autor

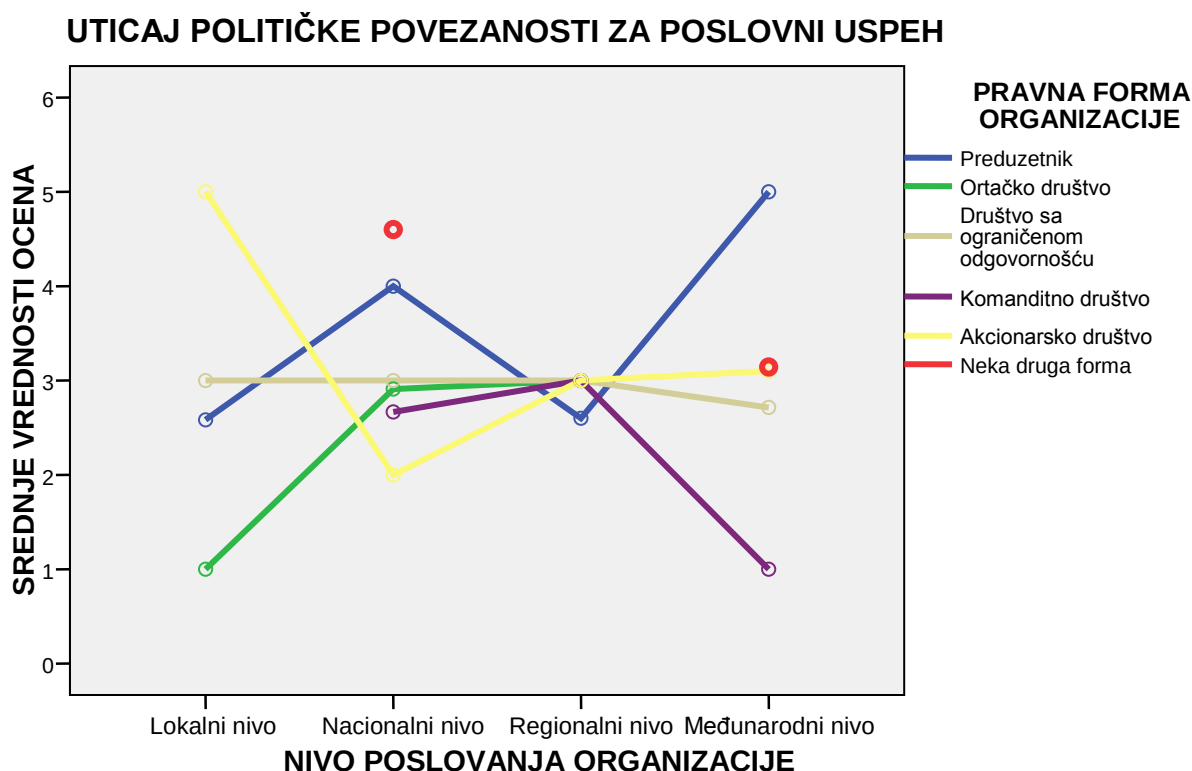
Uticaj interakcije pravne forme i nivoa poslovanja organizacije na ocenu uticaja političke povezanosti za poslovni uspeh predstavljen je tabelom 22. Može se videti da je u koloni Sig. za Pravna forma/Nivo poslovanja vrednost 0,000 što ukazuje da pravna forma i nivo poslovanja značajno utiču na razlike u oceni nivoa uticaja političke povezanosti za poslovni uspeh. Pojedinačni uticaj razlike u pravnoj formi je značajan (Sig=0,001), dok uticaj razlika u nivou poslovanja ne utiče značajno na ocenu uticaja političke povezanosti za poslovni uspeh.

Tabela 22. Uticaj interakcije promenljivih pravna forma i nivo poslovanja na ocenu uticaja političke povezanosti za poslovni uspeh

Promenljive	df	Mean Square	F	Sig.
Pravna forma	5	3.540	4.419	.001
Nivo poslovanja	3	.333	.416	.742
Pravna forma/Nivo poslovanja	11	3.154	3.937	.000

Izvor: Autor

Grafikonom 37 predstavljene su srednje vrednosti uticaja političke povezanosti za poslovni uspeh organizacija koje posluju na različitom nivou i koji su različite pravne forme. Vidi se da su ocene najviše za akcionarska društva koja posluju na lokalnom nivou. Srednja vrednost preduzetnika koji posluje na međunarodnom nivou je viša, ali se ne uzima u obzir, jer je samo jedan u uzorku, što se vidi iz tabele 21.



Izvor: Autor

Grafikon 37. Srednje vrednosti ocena uticaja političke povezanosti za poslovni uspeh u organizacijama koje posluju na različitom nivou poslovanja i koje su različite pravne forme

6.3.3. Korelaciona analiza

Korelaciona analiza imala je za cilj da oceni povezanost između faktora od značaja za uspeh organizacije i ocene poslovanja u organizaciji, kao i da oceni povezanost između poslovanja organizacije i karakteristika organizacija. Za značajnost korelacije uzeta je vrednost 0,01.

Iz korelacione matrice (tabela 23) može se videti da je poslovna dobit prethodne godine u korelaciji sa spremnošću zaposlenih da uče ($r=0,304$), dobrom poslovnom kulturom ($r=0,336$), udaljenošću infrastrukturne mreže i većih puteva ($r=0,394$), nivoom obrazovanja potrošača ($r=0,278$), timskim radom u organizaciji ($r=0,450$), razvijenošću tržišta kapitala u zemlji ($r=0,400$), kompetentnosti menadžmenta ($r=0,287$), sposobnosti lidera/liderskog tima ($r=0,447$),

sa nivoom značajnosti manjom od 0,01, što znači da je koeficijent korelacije različit od nule, pa se zaključuje da je poslovna dobit tesno povezana sa ovim varijablama.

Poslovna dobit prethodne tri godine je u korelaciji sa spremnošću zaposlenih da uče ($r=0,279$), dobrom poslovnom kulturom ($r=0,349$), udaljenošću infrastrukturne mreže i većih puteva ($r=0,392$), promenama u okruženju ($r=0,277$), timskim radom u organizaciji ($r=0,392$), razvijenošću tržišta kapitala u zemlji ($r=0,269$), kompetentnošću menadžmenta ($r=0,266$) i sposobnošću lidera/liderskog tima ($r=0,426$), sa nivoom značajnosti manjom od 0,01, što znači da je koeficijent korelacije različit od nule, pa se zaključuje da je poslovna dobit u prethodne tri godine tesno povezana sa ovim varijablama.

Prepoznatljivost korporativnog brenda u korelaciji je sa značajem faktora koji određuje prepoznatljivost korporativnog brenda ($r=0,285$), spremnošću zaposlenih da uče ($r=0,277$), sposobnosti lidera/liderskog tima ($r=0,261$), sa nivoom značajnosti manjom od 0,01, što znači da je koeficijent korelacije različit od nule, pa se zaključuje da je prepoznatljivost korporativnog brenda tesno povezana sa ovim varijablama.

Poslovna kultura u organizaciji je u korelaciji sa kompetentnošću menadžmenta ($r=0,354$) sa nivoom značajnosti manjom od 0,01, što znači da je koeficijent korelacije različit od nule, pa se zaključuje da je poslovna kultura u organizacijama u povezanosti sa kompetentnošću menadžmenta.

Konkurentska pozicija u privrednoj grani u kojoj organizacija posluje u korelaciji je sa spremnošću zaposlenih da uče ($r=0,365$), dobrom poslovnom kulturom ($r=0,272$), udaljenošću infrastrukturne mreže i većih puteva ($r=0,338$), promenama u okruženju ($r=0,343$), timskim radom u organizaciji ($r=0,406$), sa nivoom značajnosti manjom od 0,01, što znači da je koeficijent korelacije različit od nule, pa se zaključuje da je konkurentska pozicija u privrednoj grani tesno povezana sa ovim varijablama.

Spremnost organizacije da odgovori na promene iz okruženja je u korelaciji sa promenama iz okruženja ($r=0,433$) i sa brojem konkurenata ($r=0,269$), sa nivoom značajnosti manjom od 0,01, što znači da je koeficijent korelacije različit od nule, pa se zaključuje da je spremnost organizacije da odgovori na promene iz okruženja tesno povezana sa promenama iz okruženja i brojem konkurenata.

Rezultati ukazuju da je ocena timskog rada u korelaciji sa promenama u okruženju ($r=0,446$), timskom radu ($r=0,295$), kompetentnošću menadžmenta ($r=0,374$) i sposobnošću lidera/liderskog tima ($r=0,364$), sa nivoom značajnosti manjom od 0,01, što znači da je koeficijent korelacije različit od nule, pa se zaključuje da je timski rad u organizacijama tesno povezan sa ovim varijablama.

Nivo inovativnosti i kreativnosti u organizacijama je tesno povezana sa poslovnom kulturom u organizaciji ($r=0,289$) i sa promenama u okruženju ($r=0,376$) sa nivoom značajnosti manjom od

0,01, što znači da je koeficijent korelacije različit od nule, pa se zaključuje da je nivo inovativnosti i kreativnosti tesno povezan sa ovim varijablama.

Sposobnost organizacije da odgovori na promene iz okruženja tesno je povezana sa promenama u okruženju kao faktorom od značaja za uspeh organizacije ($r=0,529$), brojem konkurenta ($r=0,339$) i timskim radom u organizaciji, sa nivoom značajnosti manjom od 0,01, što znači da je koeficijent korelacije različit od nule, pa se zaključuje da je sposobnost organizacije da odgovori na promene iz okruženja tesno povezana sa ovim varijablama.

Rezultati ukazuju da uticaj političke povezanosti za poslovni uspeh nije u korelaciji sa nijednim faktorom od značaja za poslovni uspeh organizacije.

Tabela 23. Korelacija ocene faktora od značaja za uspeh poslovanja organizacije i ocena poslovanja

Ocene poslovanja Faktori od značaja za uspeh		Poslovna dobit prethodne godine	Poslovna dobit u prethodne tri godine	Prepoznatljivost korporativnog brenda	Poslovna kultura u organizaciji	Konkurentska pozicija u privrednoj grani	Spremnost zaposlenih u organizaciji da uče	Timski rad u organizaciji	Nivo inovativnosti i kreativnosti u organizaciji	Spremnost organizacije da odgovori na promene iz okruženja	Uticaj političke opredeljenosti za poslovni uspeh
Udaljenost većih gradova	Pearson Correlation	.140	.114	.135	-.046	.112	.107	.033	-.139	-.056	.062
	Sig. (2-tailed)	.164	.259	.182	.648	.265	.288	.748	.167	.581	.540
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Broj stanovnika u regionu u kojem organizacija posluje	Pearson Correlation	-.082	-.100	.006	.125	-.118	-.098	-.198(*)	-.123	-.027	.033
	Sig. (2-tailed)	.418	.320	.953	.217	.244	.334	.048	.221	.792	.745
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Visok nivo inovativnosti i kreativnosti u organizaciji	Pearson Correlation	.116	.067	.193	.161	.189	.148	-.023	.189	.193	-.104
	Sig. (2-tailed)	.252	.507	.055	.110	.060	.141	.822	.060	.054	.305
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Prepoznatljivost korporativnog brenda	Pearson Correlation	.140	.079	.285(**)	.081	.116	-.049	-.117	-.005	.019	-.124
	Sig. (2-tailed)	.165	.436	.004	.425	.251	.632	.247	.963	.852	.218
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Spremnost zaposlenih da uče	Pearson Correlation	.304(**)	.279(**)	.277(**)	.003	.365(**)	.255(*)	.038	.207(*)	.067	-.012
	Sig. (2-tailed)	.002	.005	.005	.979	.000	.010	.710	.039	.510	.908
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Dobra poslovna kultura organizacije	Pearson Correlation	.336(**)	.349(**)	.225(*)	.188	.272(**)	.244(*)	.146	.289(**)	.199(*)	-.159
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.024	.061	.006	.015	.148	.004	.047	.114
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Udaljenost infrastrukturne mreže i većih puteva	Pearson Correlation	.394(**)	.392(**)	.275(*)	-.096	.338(**)	.071	.134	.056	.078	.047

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.016	.342	.001	.483	.182	.582	.443	.643
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Promene u okruženju	Pearson Correlation	.246(*)	.277(**)	.068	.000	.343(**)	.433(**)	.446(**)	.376(**)	.529(**)	.056
	Sig. (2-tailed)	.014	.005	.504	1.000	.000	.000	.000	.000	.000	.581
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Broj konkurenata	Pearson Correlation	.207(*)	.246(*)	-.003	.182	.217(*)	.269(**)	.119	.141	.339(**)	-.089
	Sig. (2-tailed)	.039	.014	.976	.070	.030	.007	.240	.163	.001	.379
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Nivo obrazovanja potrošača	Pearson Correlation	.278(**)	.250(*)	.143	-.106	.202(*)	.198(*)	-.024	-.035	.130	-.241(*)
	Sig. (2-tailed)	.005	.012	.155	.293	.044	.049	.810	.730	.199	.016
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Timski rad u organizaciji	Pearson Correlation	.450(**)	.392(**)	.208(*)	.038	.406(**)	.219(*)	.295(**)	.191	.300(**)	.011
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.037	.706	.000	.029	.003	.057	.002	.912
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Rezvijenost tržišta kapitala u zemlji	Pearson Correlation	.400(**)	.269(**)	.093	-.188	.166	.116	-.015	-.156	-.024	-.079
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.359	.062	.098	.250	.879	.120	.814	.436
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Veličina početnog kapitala	Pearson Correlation	.006	.039	.053	-.049	.108	.006	-.051	-.015	.015	-.235(*)
	Sig. (2-tailed)	.949	.698	.603	.629	.283	.950	.612	.879	.882	.019
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Kompetentnost menadžmenta	Pearson Correlation	.287(**)	.266(**)	.152	.354(**)	.160	.152	.374(**)	.239(*)	.201(*)	-.143
	Sig. (2-tailed)	.004	.007	.131	.000	.112	.132	.000	.017	.045	.157
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Sposobnost lidera/liderskog tima	Pearson Correlation	.447(**)	.426(**)	.261(**)	.124	.177	.166	.364(**)	.223(*)	.207(*)	-.142
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.009	.218	.077	.099	.000	.026	.039	.159
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Autor

Rezultati pokazuju (tabela 24) visoku korelaciju poslovne dobiti prethodne godine sa veličinom organizacije ($r=0,322$), nivoom poslovanja organizacije ($r=0,386$), dužinom poslovanja organizacije ($r=0,327$), sa nivoom značajnosti manjom od 0,01, pa se zaključuje da je poslovna dobit prethodne godine povezana sa karakteristikama organizacije. Naime, što su veće organizacije, poslovanje na višem nivou i duže posluju, raste i poslovna dobit.

Poslovna dobit u prethodne tri godine je u korelaciji sa veličinom organizacije ($r=0,286$), nivoom poslovanja organizacije ($r=0,342$), dužinom poslovanja organizacije ($r=0,333$), sa nivoom značajnosti manjom od 0,01, pa se zaključuje da je poslovna dobit prethodne tri godine povezana sa karakteristikama organizacije. Naime, što su veće organizacije, poslovanje na višem nivou i duže posluju, raste i poslovna dobit u prethodne tri godine.

Prepoznatljivost korporativnog brenda je u visokoj korelaciji sa veličinom organizacije ($r=0,513$), nivoom poslovanja ($r=0,489$) i dužinom poslovanja ($r=0,422$), sa nivoom značajnosti manjom od 0,01, pa se zaključuje da je prepoznatljivost korporativnog brenda povezana sa karakteristikama organizacije. Naime, sa rastom organizacije, povećanjem nivoa poslovanja i godina poslovanja raste i prepoznatljivost korporativnog brenda.

Konkurentska pozicija u privrednoj grani u kojoj organizacija posluje u korelaciji je sa veličinom organizacije ($r=0,411$), nivoom poslovanja ($r=0,334$) i dužinom poslovanja ($r=0,270$), sa nivoom značajnosti manjom od 0,01, pa se zaključuje da je konkurentska pozicija u privrednoj grani u kojoj organizacija posluje povezana sa karakteristikama organizacije. Rastom organizacije, nivoom poslovanja i povećanjem godina rada raste i konkurentska pozicija u privrednoj grani u kojoj organizacija posluje.

Nivo inovativnosti i kreativnosti u organizaciji je u korelaciji sa veličinom organizacije ($r=0,363$) i dužinom poslovanja ($r=0,262$), sa nivoom značajnosti manjom od 0,01, pa se zaključuje da je nivo inovativnosti i kreativnosti organizacije povezana sa veličinom i dužinom rada organizacije. Zaključuje se da sa povećanjem organizacije i dužinom rada raste i nivo inovativnosti i kreativnosti u organizaciji.

Rezultati pokazuju korelaciju između uticaja političke povezanosti za poslovni uspeh sa veličinom organizacije ($r=0,412$), sa nivoom značajnosti manjom od 0,01 pa se zaključuje da povećanjem organizacije raste i uticaj političke povezanosti za poslovni uspeh.

Rezultati pokazuju da spremnost zaposlenih da uče, timski rad, poslovna kultura i nivo spremnosti organizacije da odgovori na promene iz okruženja nisu u korelaciji sa karakteristikama organizacije, odnosno nisu u korelaciji sa rastom organizacije, nivoom poslovanja i dužinom poslovanja.

Tabela 24. Korelacija ocena poslovanja organizacije i karakteristika organizacije

Karakteristike organizacije		Veličina organizacije	Nivo poslovanja organizacije	Dužina poslovanja organizacije
Ocene poslovanja				
Poslovna dobit prethodne godine	Pearson Correlation	.322(**)	.386(**)	.327(**)
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001
	N	100	100	100
Poslovna dobit u prethodne tri godine	Pearson Correlation	.286(**)	.342(**)	.333(**)
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.001
	N	100	100	100
Prepoznatljivost korporativnog brenda	Pearson Correlation	.513(**)	.489(**)	.422(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	100	100	100
Poslovna kultura u organizaciji	Pearson Correlation	.223(*)	.138	.193
	Sig. (2-tailed)	.026	.170	.055
	N	100	100	100
Konkurentna pozicija u privrednoj grani u kojoj organizacija posluje	Pearson Correlation	.411(**)	.334(**)	.270(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.007
	N	100	100	100
Spremnost zaposlenih da uče	Pearson Correlation	-.017	.060	.133
	Sig. (2-tailed)	.868	.553	.186
	N	100	100	100
Timski rad u organizaciji	Pearson Correlation	.240(*)	.057	.209(*)
	Sig. (2-tailed)	.016	.570	.036
	N	100	100	100
Nivo inovativnosti i kreativnosti u organizaciji	Pearson Correlation	.363(**)	.246(*)	.262(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.014	.008
	N	100	100	100
Nivo spremnosti organizacije da odgovori na promene iz okruženja	Pearson Correlation	.233(*)	.091	.099
	Sig. (2-tailed)	.020	.368	.326
	N	100	100	100
Uticaj političke opredeljenosti za poslovni uspeh	Pearson Correlation	.412(**)	.100	.205(*)
	Sig. (2-tailed)	.000	.324	.041
	N	100	100	100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Autor

7. ZAKLJUČAK

Sprovedeno istraživanje na uzorku od 100 organizacija obuhvatilo je približno isti broj organizacija po veličini. Procenat organizacija mikro, malih, srednjih i velikih kretao se između 21% i 32%. Najviše organizacija u uzorku posluje na nacionalnom nivou i u najvećem procentu preko 15 godina. Najveći broj organizacija je u obliku društva sa ograničenom odgovornošću, dok se najveći broj organizacija bave proizvodnjom i uslugama. Najveći broj organizacija, čak 84% je završilo prethodnu godinu sa finansijskim dobitkom.

Ukoliko se pogledaju faktori koji su se analizirali, može se videti da su svi faktori označeni kao značajni ili veoma značajni. Ipak razlika se može videti kod udaljenosti većih gradova koja je označena u većem procentu kao značajan faktor, razvijenost tržišta kapitala u zemlji je takođe označen u najvećem procentu kao značajan, nivo obrazovanja potrošača je označen kao značajan, ali u velikom procentu je ocenjen i neutralno, od malog značaja. Udaljenost infrastrukturnih gradova je u najvećem procentu ocenjen kao veoma značajan, ali takođe i veliki broj organizacija je ovaj faktor označio kao neutralan, i na kraju promene u okruženju su u najvećem procentu ocenjene kao značajne. Ostali ocenjivani faktori su u najvećem procentu ocenjeni kao veoma značajni.

Posmatranjem rezultata poslovanja može se videti na osnovu srednjih vrednosti ocena da je najviše ocenjena:

- konkurentska pozicija u privrednoj grani u kojoj organizacije posluju (srednja vrednost ocene 3,88),
- poslovna dobit prethodne godine (srednja vrednost ocene 3,83),
- prepoznatljivost korporativnog brenda (srednja vrednost ocene 3,81),
- nivo spremnosti organizacije da odgovori na promene iz okruženja (srednja vrednost ocene 3,77),
- spremnost zaposlenih da uče (3,76),
- poslovna dobit u prethodne tri godine (srednja vrednost ocene 3,71),
- timski rad (srednja vrednost ocene 3,65),
- nivo inovativnosti i kreativnosti i poslovna kultura (srednja vrednost ocene 3,60),
- uticaj političke povezanosti za poslovni uspeh (srednja vrednost ocene 2,92).

Ukoliko se ovo uporedi sa ocenama faktora koji su značajni za poslovni uspeh, a koji su ocenjeni uglavnom kao veoma značajni, vidi se da su rezultati poslovanja ocenjeni sa manjim vrednostima, pa je čak politički uticaj ocenjen ispod proseka. Ovde je zato značajno utvrditi razlike koje se javljaju između organizacija različitih karakteristika.

Posmatranjem faktora od značaja za poslovni uspeh organizacije izdvojeno je pet značajnih faktora i to: menadžment, okruženje, tržište, faktori organizacije i inovativnost.

Rezultati su pokazali da udaljenost većih gradova, visok nivo inovativnosti i kreativnosti u organizaciji, prepoznatljivost korporativnog brenda, spremnost zaposlenih da uče, udaljenost infrastrukturne mreže i većih puteva kao i timski rad u organizaciji razlikuju se kao faktori od značaja u zavisnosti od *veličine organizacije*.

Prepoznatljivost korporativnog brenda, promene u okruženju, razvijenost tržišta kapitala u zemlji, kompetentnost menadžmenta, sposobnost lidera/liderskog tima kao faktori od značaja za uspeh razlikuju se kod organizacija koje posluju *na različitom nivou*.

Dužina poslovanja značajno utiče na razlike u ocenama značaja prepoznatljivosti korporativnog brenda, udaljenost infrastrukturne mreže i većih puteva, promene u okruženju, timski rad u organizaciji, kompetentnost menadžmenta, sposobnost lidera/liderskog tima, kao faktora od značaja za poslovni uspeh.

Razlike u prepoznatljivosti korporativnog brenda, konkurentska pozicija organizacije, nivo inovativnosti i kreativnosti u organizacijama, spremnost organizacije da odgovori na promene iz okruženja zavise od razlike *nivoa poslovanja organizacije i pravne forme*, kroz zajednički uticaj ova dva faktora. Pojedinačno pravna forma ne utiče značajno na razlike u konkurentskoj poziciji u privrednoj grani, dok nivo poslovanja ne utiče na kreativnost i inovativnost i na uticaj političke povezanosti za poslovni uspeh.

Rezultati pokazuju povezanost između varijabli koje pokazuju faktore od značaja za poslovni uspeh i varijabli kojima je ocenjeno poslovanje organizacija. Rastom značaja spremnosti zaposlenih da uče, raste poslovna dobit, prepoznatljivost korporativnog brenda i konkurentska pozicija organizacije. Faktor dobra poslovna kultura organizacije povezana je sa rastom poslovne dobiti, nivoom inovativnosti i kreativnosti kao i konkurentskom pozicijom u privrednoj grani. Sa značajem udaljenosti infrastrukturne mreže i većih puteva raste poslovna dobit i konkurentstka pozicija. Značaj promena u okruženju povezan je sa konkurentskom pozicijom u privrednoj grani, spremnošću zaposlenih u organizaciji da uče, timskom radu, nivoom inovativnosti i kreativnosti u organizaciji, kao i spremnošću organizacije da odgovori na promene iz okruženja. Značaj broja konkurenata raste sa spremnošću zaposlenih da uče kao i sa spremnošću organizacije da odgovori na promene iz okruženja. Timski rad u organizaciji u pozitivnoj je korelaciji sa rastom dobiti, konkurentskoj poziciji u privrednoj grani, timskim radom u organizaciji i spremnošću organizacije da odgovori na promene iz okruženja. Kompetentnost menadžera u pozitivnoj je korelaciji sa poslovnom dobiti, poslovnom kulturom u organizaciji i timskim radom, dok je sposobnost lidera/liderskog tima u korelaciji sa poslovnom dobiti, prepoznatljivošću korporativnog brenda i timskim radom u organizaciji.

Na osnovu rezultata pokazano je da sa rastom organizacije, nivoom poslovanja i dužinom poslovanja raste poslovna dobit, prepoznatljivost korporativnog brenda, konkurentska pozicija u privrednoj grani, nivo inovativnosti i kreativnosti, dok uticaj političke povezanosti za poslovni uspeh raste samo sa rastom organizacije.

**Rezultati istraživanja su pokazali da organizacije prepoznaju faktore poslovanja kao značajne, mada se može videti da su rezultati poslovanja ocenjeni slabije u odnosu na ocene značaja faktora koji do tih rezultata dovode. Zaključuje se da organizacije ne samo da treba da prepoznaju, već moraju i da implementiraju faktore od značaja za poslovni uspeh u poslovne strategije. Interne faktore korigovati, a eksternim faktorima se prilagoditi što je više moguće uz izbegavanje negativnih uticaja iz okruženja.*

**Faktorskom analizom izdvojeno je pet najznačajnijih faktora za poslovni uspeh organizacije koji obuhvataju sve ostale prepoznate faktore od značaja. Izdvojeni faktori su: menadžment, okruženje, tržište, faktori organizacije i inovativnost.*

**Dužina poslovanja organizacije, obim poslovnih aktivnosti, veličina organizacije, delatnost i pravna forma uticali su značajno na razlike u ocenama faktora od značaja za poslovni uspeh. Ovo upućuje da organizacije moraju svoje poslovanje da usklade sa svojim unutrašnjim karakteristikama i tržištem koje pokrivaju. Istraživanje je pokazalo da isti faktori ne utiču isto na poslovni uspeh svih organizacija i da je uticaj faktora određen karakteristikama samih organizacija.*

**Rezultati ukazuju na povezanost ocene samo pojedinih faktora značajnih za poslovni uspeh sa rezultatima poslovanja. S druge strane uočena je visoka korelacija između karakteristika organizacija sa rezultatima poslovanja, kao produkta faktora od značaja za uspeh poslovanja.*

**Zaključuje se da su za poslovni uspeh značajni kako interni, tako i eksterni faktori. Isto tako može se zaključiti da je za uspeh organizacije značajan faktor vreme, jer sa rastom organizacije, dužinom poslovanja i tržišnim razvojem raste i poslovni uspeh. Uticaj političke povezanosti nije se pokazao kao značajan za poslovni uspeh, a razlog tome se može tražiti u poretku imovine organizacija uzetih u uzorak.*

Na osnovu rezultata može se zaključiti da se prihvata osnovna hipoteza istraživanja od koje se u radu pošlo. Faktori koji utiču na poslovanje različitih privrednih subjekta imaju različit uticaj na rezultate poslovnih aktivnosti i percepciju faktora od važnosti za uspeh poslovanja.

8. LITERATURA

1. Ahmetagić, E. (1996): Organizacija preduzeća, Čikoš, Subotica.
2. Aksentijević J. A., Avakumović, Č., Jelić, M.(2010): Kompetentnost i razvoj karijere u proizvodno-poslovnom sistemu, Međunarodna naučna konferencija Kruševac 17-18 mart, MENADŽMENT 2010, str. 39-45.
3. Alibabić, Š. (2002): Teorija organizacije obrazovanja odraslih, Institut za pedagogiju i androgogiju Filozofskog fakulteta, Beograd, str.39-45.
4. Babić, L., Boljanović, J. (2013): Contemporary approach to education in organization, *Singidunum Journal of applied sciences*, Vol. 10, Iss. 1, pp. 46-53.
5. Beech, J., Chadwick, S. (2006): The business of tourism management, Prentice Hall, London.
6. Belbin, R.M. (1996): The coming Shape of Organization, Butterworth-Heinemann, London
7. Boyatzis, R.E. (1982): The Competent Manager, Wiley, London.
8. Mašić, B. (2010): Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.376.
9. Brown, R.B. (1994): Reframing the competence debate: management knowledge and meta-competence in graduate education, *Management Learning*, Vol. 25 No. 2, pp. 289-299.
10. Brzaković, T. (2007): Tržište kapitala – Teorija i praksa, Čugura print, Beograd.
11. Bulat, V. (2001): Teorija organizacije , ICIM, Kruševac.
12. Bulat, V. (2008): Menadžment, ICIM Plus, Kruševac.
13. Certo, C., Certo, T. (2009): Moderni menadžment, MATE, Zagreb.
14. Covey, S. (2000): Principi uspešnog liderstva, PS Grmeč-Privredni pregled, Beograd.
15. D'Allesandro, D. F. (2001): Brand warfare, McGraw Hill, New York.
16. Davidson, W.H. (1991): The Role of Global Scanning in Business Planning, *Organizational Dynamics*, Vo 19, Iss. 3, pp. 4-16.
17. Deakins, D., Freel, M. (2012): Preduzetništvo i male firme, Data Status, Beograd.
18. Devetaković, S., Gavrilović, B., Rikalović, G. (2013): Nacionalna ekonomija, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet.
19. Dragić, M. (2015): Upravljanje resursima u zdravstvu, Visoka medicinska škola, Prijedor.
20. Draker, P. (1991): Inovacije i preduzetništvo - praksa i principi, Privredni pregled, Beograd.
21. Dukić, D., Milivojević, T. (2011): Model menadžment konsaltinga za preduzetnike i vlasnike malih preduzeća, *Industrija*, Vol. 39, Br. 2, pp. 336-355.

22. Đukić, M. (2014): Upravljanje ljudskim resursima i kadrovsko vođenje, MEF, Beograd.
23. Đurić, I. (2015): Smisao i značaj menadžmenta u obrazovanju, *Zbornik radova Filozofskog fakulteta u Prištini*, Vol. 45, Br 4., 117-135.
24. Đorđević Bojanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G. (2013): *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- House, R., Path-Goal, J. (1996): Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory, *Leadership Quarterly*, Vol. 7, Iss.3, pp. 323-352
25. Erić, D. (2000): Uvod u menadžment, Čigoja štampa, Beograd.
26. Erić, D. (2003): Finansijska tržišta i instrumenti, Čigoja štampa, Beograd.
27. Faccio, M., Masulis, R., McConnell, J. (2006): Political Connections and Corporate Bailouts, *The Journal of Finance*, Vol. 61, Iss. 6, pp. 2597-2635.
28. Filipović, D. (2015): Organizacija raščlanjivanja i grupisanja radnih zadataka,
29. Fisher, A.B. (1990): IS Long-Range Planning Worth it?, *Fortune*, Vol. 121, Iss. 9, pp. 281-284.
30. Georgescu, S. (2013): The moral manager: Regaining ethics for business, *Business Excellence and Management*, Vol. 3, No. 4, pp. 24-29.
31. Golijanin, D. (2010): Marketing u trgovini, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 55.
32. Greenberg, J., Baron, R.A. (2003): Behavior in Organization, 5th ed. Prentice Hall: Upper Saddle River, New York
33. Haas, H., T amarkin B. (1995): Lider u svakom od nas, Grmeč-Privredni pregled, Beograd.
- <http://www.slideshare.net/pmilivoj/09-organizacija-radnih-zadataka>
34. John, S., Bjorkman, I. (2015): In the eyes of the beholder: the HRM capabilities of the HR function as perceived by managers and professionals, *Human Resource Management Journal*, Vol. 25, Iss. 4, pp. 424-442..
35. Jovanović, P. (2007): Strategijski menadžment, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd.
36. Jovčić, D., Stankov, B., Vranješ, M. (2014): Istraživanje konkurencije u funkciji pozicioniranja organizacije na poslovnom tržištu, *Škola biznisa*, br. 2, str. 107-123.
37. Karavidić Čukanović, M., Karavidić, S. (2012): Menadžment, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd.
- Kulić, M. (2007): Finansijska tržišta, Megatrend univerzitet, Beograd.
38. Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (1997): Principi Marketinga, MATE, Zagreb.
39. Kotler, F, Keler, K.L. (2006): Marketing menadžment, Data Status, Beograd.

40. Kotler, F., Vong, V., Sonders, D., & Armstrong, G. (2007). Principi marketinga, Mate, Beograd-
41. Kotler, L., Gertner, D. (2002): Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective, *The Journal of Brand Management*, Vol. 9, Iss. 4, pp. 249-261.
42. Kotler, P., Ferč, V. (2006): B2B Brend Menadžment, Asee, Novi Sad.
43. Kotler, P., Keller, K. L., (2003): Marketing menadžment, Data status, Beograd.
44. Kotler, P., Vong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2007): Principi Marketinga, MATE, Zagreb.
45. Kragulj, D., (2008): Ekonomija: Osnovi mikroekonomske i makroekonomske analize, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
46. Krstić, B., Đukić, S., Popović, A. (2014): Vrednovanje marke kao ključne intelektualne imovine iz perspektive potrošača, *Marketing*, Vol. 45, Iss. 1, str. 14-28.
47. Krstić, G., Nikolić, M. (2009): Efektivna kontrola u funkciji unapređenja performansi i konkurentnosti preduzeća, Zbornik radova „Razvijanje konkurentnosti preduzeća u Srbiji u uslovima evropskih integracija“ Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, str. 315-331.
48. Krugman, P. R., Obstfeld, M.(2009): Međunarodna ekonomija, Mate, Zagreb.
49. Lajović, D., Vulić, V. (2010): Tehnologija i inovacije, Ekonomski fakultet, Podgorica.
50. Lawler, E., Mohrman, S. (2003): HR as a strategic partner: what does it take to make it happen?, *Human Resource Planning*, Vol. 26, Iss. 3, pp. 15–29.
51. Lee, K., Carter, S. (2005): Global Marketing Management, Oxford University Press, Oxford.
52. Li, H., Meng, L., Wang, Q., Zhou, L. (2008): Political connections, financing and firm performance: Evidence from Chinese private firms, *Journal of Development Economics*, Vol. 87, Iss 2, pp. 283-299.
53. Lučić, J., Radnović, B. (2015): Korporativni brend u funkciji tržišne konkurentnosti proizvoda i usluga, *Poslovna ekonomija*, Vol. 9, br. 2, str. 385-410.
54. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb.
55. Mathis R., Jackson J. (2010): Human Resource Management, South – Western Cengage learning, Ohio.
56. Merchant, K. (1982): The Control Function of Management, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 43-55.
57. Merchant, K., Van der Stede, W. (2003): Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives, Prentice Hall, New York.

58. Milošević, D. (2015): Strategije rasta i razvoja preduzeća, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd.
59. Milošević, D., Vuičić, S. (2012): Menadžment malih i srednjih preduzeća, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd.
60. Mullins, L.J. (2005): Management and Organizational Behaviour, Prentice Hall, Harlow.
61. Novaković, S. (2011): Normativno regulisanje tržišta kapitala, Škola biznisa Naučno-stručni časopis, Br. 2. str. 114-122.
62. Olins W. (2002): Opinion piece: Branding the nation-the historical contex, *Special Issue Journal of Brand Management*, Vol. 9, Iss. 4-5, pp. 241-248.
63. Olins, W. (2008): Brendovi – marke u suvremenom svijetu, Golden marketing, Tehnička knjiga, Zagreb.
64. Olum, Y. (2004): Modern Management Theories and Practices, The 15th East African Central Banking Cours, School of Monetary Studies, Kenya.
65. Porter, M. E. (1998): Competitive Strategy, Free Press, New York.
66. Pravna enciklopedija, Savremena administracija, Beograd, 1979. godina.
67. Radmilović, S. (1997): Novac monetarni sisem i finansijska tržišta, Financing Centar, Novi Sad, str. 102
68. Rakita, B., Mitić, S. (1991): Efektni transferisanja imidža kroz strategije brendiranja i ekstenzije brenda, *Marketing*, Vol. 41. Iss. 2, str. 75-87.
69. Randić, D. Lekić, S. (2013): Menadžment, Visoka škola poslovnih studija, Beograd.
70. Ristić, Ž. (1990): Tržište kapitala-teorija i praksa, Čigoja štampa, Beograd.
71. Robbins, S.P., Coulter, M. (2005): Menadžment, Data Status, Begorad.
72. Rosenthal, J.A., Ocampo, J.M. (1998): Securitization of Credits, John Wiley and Sons, New York.
73. Rosić, I., Veselinović, P. (2006): Nacionalna ekonomija, Ekonomski fakultet, Kragujevac.
74. Ružić Mosurović, M. (2012): Organizacije i inovacije, Institut „Mihajlo Pupin“, Beograd.
75. Senyucel, Z. (2009): Managing the Human Resource in 21st century, Ventus Publishing ApS, ISBN: 978-87-7681-468-7
76. Smith, D. (2010): Exploring Innovation, McGraw-Hill, New York.
77. Stavrić, B., Kokeza, G. (2002): Upravljanje poslovnim sistemom, Tehnološko-metalurški fakultet, Beograd.

78. Stefanović, I., Jaško, O., Damjanović, P. (2010): Analiza prirode savremenog organizacionog okruženja, *Industrija*, Vol. 38, Iss. 2, pp. 23-43.
79. Sternberg, R. (2000): Innovation networks and regional development – evidence from the European Regional Innovation Survey (ERIS): theoretical concepts, methodological approach, empirical basis and introduction to the theme issue, *European Planning Studies*, Vol. 8, pp. 389 – 407.
80. Stevanović, A. (2015): Teoretski aspekti liderstva i kreativnosti, *Škola biznisa*, Broj 1, str. 111-128.
81. Stojanović, B., (2005): Tržišna ekonomija, Ekonomski fakultet, Niš.
82. Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, R. (1997). Management, Prentice Hall, New York.
83. Subić, V. (2008): Tržište novac i tržište kapitala, *Škola biznisa* Naučno-stručni časopis, Br. 2, str. 42-48.
84. Tasić, Z. (2012): Karakteristična obeležja i značaj finansijskog tržišta, *Pravno-Ekonomske Pogledi*, Br. 3., str. 1-13.
85. Thomas, A., Passaro, R., Marinangeli, B. (2015): Entrepreneurial Behaviors and Strategic Path in Innovative SMEs: Evidence from Italy's Campania Region, *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 34, Iss. 6, pp. 5-94.
86. Thomas, N. (2004): Adair on Teambuilding and Motivation, Thorogood Publishing, London.
87. Trifu, A., Croitoru, I. (2013): Workforce/Manpower, Determining Factor of Production within a Firm, *Business Excellence and Management*, Vol. 3, Iss. 4, pp. 70-83.
88. Unković, M., Kordić, N. (2014): Međunarodna ekonomija, Univerzitet Singidunum, Beograd.
89. Vasiljević, B. (2002): Osnovi finansijskog tržišta, Kultura, Beograd.
90. Veljković, S. (2010): Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd.
91. Veljković, S., Đorđević, A., (2010): Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, *Marketing*, Vol. 41 (1), str. 3-16.
92. Vesović, V. (2001): Menadžment u saobraćaju, Saobraćajni fakultet, Beograd.
93. Vilijams, C. (2010): Principi menadžmenta, Data status, Beograd.
94. Webster, F.E., Keller, K. L. (2004): A roadmap for branding in industrial markets, *Brand Management*, Vol. 2, No. 5, pp. 388-402.
95. Wencang, Z., Huajing H., Xuli, S. (2015): Does organizational learning lead to higher firm performance?: An investigation of Chinese listing companies, *The Learning Organization*, Vol. 22, Iss 5, pp 271-288.

96. Wren D.A., Dem Voich J.R. (1994): Menadžment-Proces, struktura i ponašanje, Privredni pregled, Beograd.
97. Zakon o budžetskom sistemu („Sl.glasnik RS", br. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 - ispr. i 108/2013, Čl. 2).
98. Zakon o tržištu hartija od vrednost i drugih finansijskih instrumenata, "Službeni glasnik RS", br. 47/06, čl.21

9. DODACI

9.1. Spisak tabela

Tabela 1. Rezultati KMO pokazatelja i Barlett's

Tabela 2. Korelaciona matrica

Tabela 3. Broj ukupno obuhvaćenih faktora koji objašnjavaju varijansu

Tabela 4. Component Matrix(a)

Tabela 5. Component Correlation Matrix

Tabela 6. Pattern Matrix(a)

Tabela 7. Razlike u ocenama faktora od značaja za finansijski uspeh organizacija različite veličine

Tabela 8. Postojanje razlike u ocenama faktora između pojedinih organizacija različite veličine

Tabela 9. Razlike u ocenama faktora od značaja za finansijski uspeh organizacija različitog nivoa poslovanja

Tabela 10. Pojedinačne razlike u ocenama značaja faktora od značaja za finansijski uspeh organizacija koje posluju na različitom nivou

Tabela 11. Razlike u ocenama faktora od značaja za finansijski uspeh organizacija različite dužine poslovanja

Tabela 12. Pojedinačne razlike u ocenama značaja faktora od značaja za finansijski uspeh organizacija koje posluju različit vremenski period

Tabela 13. Srednje vrednosti ocena prepoznatljivosti korporativnog brenda organizacija koje posluju na različitom nivou i koje su različite pravne forme

Tabela 14. Uticaj interakcije promenljivih pravna forma i nivo poslovanja na ocene prepoznatljivosti korporativnog brenda organizacija

Tabela 15. Srednje vrednosti ocena konkurentske pozicije u privrednoj grani u kojoj organizacije posluju

Tabela 16. Uticaj interakcije promenljivih pravna forma i nivo poslovanja na ocenu konkurentske pozicije u privrednoj grani

Tabela 17. Srednje vrednosti ocena nivoa inovativnosti i kreativnosti organizacija različite pravne forme i nivoa poslovanja

Tabela 18. Uticaj interakcije promenljivih pravna forma i nivo poslovanja na ocenu nivoa inovativnosti i kreativnosti

Tabela 19. Srednje vrednosti ocena nivoa spremnosti da odgovore na promene iz okruženja organizacije različite pravne forme i nivoa poslovanja

Tabela 20. Uticaj interakcije promenljivih pravna forma i nivo poslovanja na ocenu nivoa spremnosti organizacije da odgovore na promene iz okruženja

Tabela 21. Srednje vrednosti ocena uticaja političke povezanosti za poslovni uspeh organizacija različite pravne forme i nivoa poslovanja

Tabela 22. Uticaj interakcije promenljivih pravna forma i nivo poslovanja na ocenu uticaja političke povezanosti za poslovni uspeh

Tabela 23. Korelacija ocene faktora od značaja za uspeh poslovanja organizacije i ocena poslovanja

Tabela 24. Korelacija ocena poslovanja organizacije i karakteristika organizacije

9.2. Spisak grafikona

Grafikon 1. Procentualni obuhvat organizacija prema veličini

Grafikon 2. Procentualni udeo organizacija koje posluju na različitom nivou

Grafikon 3. Procentualni obuhvat organizacija koje posluju različit vremenski period

Grafikon 4. Procentualni obuhvat organizacija u odnosu na pravnu formu registrovanja

Grafikon 5. Procentualni udeo organizacija u odnosu na delatnost

Grafikon 6. Procentualni udeo organizacija u odnosu na finansijski rezultat prethodne godine

Grafikon 7. Ocena značaja udaljenosti većih gradova kao faktora od značaja za uspeh poslovanja organizacije

Grafikon 8. Ocena značaja broja stanovnika u regionu u kojem organizacija posluje kao faktor od značaja za uspeh poslovanja organizacije

Grafikon 9. Ocena značaja visokog nivoa inovativnosti i kreativnosti u organizaciji kao faktora od značaja za poslovni uspeh organizacije

Grafikon 10. Ocena značaja prepoznatljivosti brenda kao faktora od značaja za uspeh poslovanja organizacije

Grafikon 11. Ocena značaja spremnosti zaposlenih da uče kao faktora od značaja za uspeh poslovanja organizacije

Grafikon 12. Ocena dobre poslovne kulture organizacije kao faktora od značaja za uspeh organizacije

Grafikon 13. Ocena udaljenosti infrastrukturne mreže i većih puteva kao faktor od značaja za uspeh organizacije

Grafikon 14. Ocena promena u okruženju kao faktora od značaja za uspeh organizacije

Grafikon 15. Ocena broja konkurenata kao faktora od značaja za uspeh poslovanja organizacije

Grafikon 16. Ocena nivoa obrazovanja potrošača kao faktora za uspeh organizacije

Grafikon 17. Ocena timskog rada u organizaciji kao faktora značajnog za uspeh organizacije

Grafikon 18. Ocena razvijenosti tržišta kapitala u zemlji kao faktor od značaja za uspeh organizacije

Grafikon 19. Ocena veličine početnog kapitala kao faktor od značaja za uspeh organizacije

Grafikon 20. Ocena kompetentnosti menadžmenta kao faktora od značaja za uspeh organizacije

Grafikon 21. Ocena sposobnosti lidera/liderskog tima kao faktora od značaja za uspeh organizacije

Grafikon 22. Ocene poslovne dobiti prethodne godine u organizacijama u posmatranom uzorku

Grafikon 23. Ocene poslovne dobiti u prethodne tri godine u organizacijama u posmatranom uzorku

Grafikon 24. Ocene prepoznatljivosti korporativnog brenda organizacija u uzorku

Grafikon 25. Ocena poslovne kulture u organizacijama u posmatranom uzorku

Grafikon 26. Ocene konkurentske pozicije u privrednoj grani u kojoj organizacije obuhvaćene uzorkom posluju

Grafikon 27. Ocene spremnosti zaposlenih da uče u organizacijama u posmatranom uzorku

Grafikon 28. Ocene timskog rada u organizacijama u posmatranom uzorku

Grafikon 29. Ocene inovativnosti i kreativnosti u organizacijama u posmatranom uzorku

Grafikon 30. Ocene spremnosti organizacija u uzorku da odgovore na promene iz okruženja

Grafikon 31. Ocene uticaja političke povezanosti za poslovni uspeh u organizacijama u posmatranom uzorku

Grafikon 32. Dijagram prevoja izdvojenih faktora za analizu

Grafikon 33. Srednje vrednosti ocena prepoznatljivosti korporativnog brenda organizacija koje posluju na različitom nivou poslovanja i koje su različite pravne forme

Grafikon 34. Srednje vrednosti ocena prepoznatljivosti korporativnog brenda organizacija koje posluju na različitom nivou poslovanja i koje su različite pravne forme

Grafikon 35. Srednje vrednosti ocena nivoa inovativnosti i kreativnosti u organizacijama koje posluju na različitom nivou poslovanja i koje su različite pravne forme

Grafikon 36. Srednja ocena spremnosti da odgovore na promene iz okruženja organizacije koje posluju na različitom nivou poslovanja i koje su različite pravne forme

Grafikon 37. Srednje vrednosti ocena uticaja političke povezanosti za poslovni uspeh u organizacijama koje posluju na različitom nivou poslovanja i koje su različite pravne forme

9.3. Upitnik koji je korišćen u istraživanju

Poštovani,

upitnik koji je pred Vama je anoniman, a sprovodi se radi dobijanja informacija o faktorima koji utiču na uspeh poslovanja u organizacijama. Upitnik je deo istraživanja koji se vrši za potrebe izrade master rada i koristiće se u naučne svrhe.

Hvala Vam unapred na vremenu koje izdvajate.

U P I T N I K

1. Koliko zaposlenih ima u Vašoj organizaciji:

- a) do 9
- b) od 10 do 49
- c) od 50 do 249
- d) preko 250

2. Organizacija posluje na:

- a) Lokalnom nivou
- b) Nacionalnom nivo
- c) Regionalnom nivou
- d) Međunarodnom nivou

3. Dužina poslovanja organizacije:

- a) do 3 godine
- b) od 4 do 7 godina
- c) od 8 do 15 godina
- d) preko 15 godina

4. Pravna forma vaše organizacije:

- a) Preduzetnik, p.r.
- b) Ortačko društvo, o.d.
- c) Društvo sa ograničenom odgovornošću, d.o.o.
- d) Komanditno društvo, k.d.
- e) Akcionarsko društvo, a.d.

5. Delatnost organizacije (upisati):

6. Prethodnu godinu ste prema finansijskim izveštajima završili sa:

- a) finansijskim dobitkom
- b) finansijskim gubitkom
- c) na pozitivnoj nuli

7. Ocenite faktore koji su od značaja za finansijski uspeh organizacije, zaokružujući broj za vrednosti (zaokružite jedan broj)

- 1 – beznačajan
- 2 – skoro beznačajan
- 3 – od malog značaja
- 4 – značajan
- 5 – veoma značajan

FAKTORI PRESUDNI ZA FINANSIJSKI USPEH	OCENE				
	1	2	3	4	5
Udaljenost većih gradova	1	2	3	4	5
Broj stanovnika u regionu u kojem organizacija posluje	1	2	3	4	5
Visok nivo inovativnost i kreativnosti u organizaciji	1	2	3	4	5
Prepoznatljivost korporativnog brenda	1	2	3	4	5
Spremnost zaposlenih da uče	1	2	3	4	5
Dobra poslovna kultura organizacije	1	2	3	4	5
Udaljenost infrastrukturne mreže i većih puteva	1	2	3	4	5
Promene u okruženju	1	2	3	4	5
Broj konkurenata	1	2	3	4	5
Nivo obrazovanja potrošača	1	2	3	4	5

Timski rad u organizaciji	1	2	3	4	5
Razvijenost tržišta kapitala u zemlji	1	2	3	4	5
Veličina početnog kapitala	1	2	3	4	5
Kompetentnost menadžmenta	1	2	3	4	5
Sposobnost lidera/liderskog tima	1	2	3	4	5

8. Ocenite upisivanjem ocene od 1 do 5 (1 najniža ocena, 5 najviša ocena) poslovanje u vašoj organizaciji:

OCENITE U VAŠOJ ORGANIZACIJI:	OCENE
Poslovnu dobit prethodne godine	
Poslovnu dobit u prethodne tri godine	
Ocenite koliko je Vaš korporativni brend prepoznatljiv	
Ocenite poslovnu kulturu u Vašoj organizaciji	
Ocenite Vašu konkurentsku poziciju u privrednoj grani u kojoj poslužete	
Ocenite spremnost zaposlenih u Vašoj organizaciji da uče	
Ocenite timski rad u Vašoj organizaciji	
Ocenite nivo inovativnosti i kreativnosti u Vašoj organizaciji	
Ocenite nivo spremnosti organizacije da odgovori na promene iz okruženja	
Ocenite uticaj političke povezanosti za poslovni uspeh	

HVALA NA IZDVOJENOM VREMENU!