

**UNIVERZITET EDUKONS
FAKULTET POSLOVNE EKONOMIJE
SREMSKA KAMENICA**

**RAZVOJ INOVATIVNOSTI
HOLISTIČKOG MENADŽMENTA U
SAVREMENOM PREDUZETNIČKOM
SEKTORU**

Doktorska disertacija

**Mentor:
Prof. dr Olja Ivanović Munitlak**

**Kadnidat:
Marko Jurakić**

Sremska Kamenica, 2020.

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

Redni broj: RBR	
Identifikacioni broj: IBR	
Tip dokumentacije: TD	Monografska dokumentacija
Tip zapisa: TZ	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada (dipl, mag, dr): VR	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora: AU	Marko Jurakić, MSc.
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje): MN	Prof. dr Olja Ivanović Munitlak, vanredni profesor Prirodno-matematički fakultet, Univerzitet u Novom Sadu
Naslov rada: NR	Razvoj inovativnosti holističkog menadžmenta u savremenom preduzetničkom sektoru
Jezik publikacije: JP	Srpski jezik
Jezik izvoda/apstrakta: JI	Srpski
Zemlja publikovanja: ZP	Republika Srbija
Uže geografsko područje: UGP	Autonomna Pokrajina Vojvodina
Godina: GO	2019.
Izdavač: IZ	Autorski reprint
Mesto i adresa: MA	Sremska Kamenica
Fizički opis rada:	(Broj poglavlja (9)/stranica (243)/ slika (17)/ tabelarnih

FO	prikaza (33)/ grafikona (15) fus-note (/izvora korišćene literature (183).)
Naučna oblast: NO	Menadžment
Naučna disciplina: ND	Preduzetništvo
Predmetna odrednica, ključne reči: PO	Holistički pristup, savremene organizacije, ljudski resursi, timski rad, menadžment inovacija, inovativne organizacije, inovacije, strategijski menadžment, globalno tržište, rast konkurencije, informatičko-komunikacione tehnologije, savremeni uslovi poslovanja.
UDK	
Čuva se u: ČU	Biblioteka Univerziteta Educons- Fakultet poslovne ekonomije Novi Sad – Sremska Kamenica, Vojvode putnika br.87- Republika Srbija
Važna napomena: VN	-
Izvod/Apstrakt IZ	<p><i>Predmet</i> ovog rada jeste holistički pristup razvoju menadžmenta u savremenom preduzetničkom sektoru. Kako je holistički pristup menadžmentu baziran na objektivnoj realnosti savremenih organizacija, na ljudskim resursima i timskom radu, menadžmentu inovacija, fleksibilnoj organizacionoj strukturi i nezavisnim entitetima, inovativnim organizacijama i inovacijama, efikasnoj komunikaciji, funkcionalnom strategijskom i industrijskom menadžmentu, te novom pristupu marketingu koji je u skladu sa ubrzanim razvojem proizvodnih i tehnoloških kapaciteta, širenjem globalnog tržišta, deregulacijom privrede i nacionalnih tržišta, rastom konkurencije i upotrebom novih informatičko-komunikacionih tehnologija, predmet istraživanja ove doktorske disertacije je analiza dostignutog stepena razvoja holističkog menadžmenta u tim, savremenim, uslovima poslovanja.</p> <p>Otuda, predmet ove doktorske disertacije jeste analiza „anatomije i fiziologije“ holističkog menadžmenta, posebno kroz prizmu inovativnosti planiranja, organizovanja, vođstva i kontrole u savremenoj preduzetničkoj organizaciji.</p>
Datum prihvatanja od strane NN	

veća: DP	
Datum odbrane: DO	
Članovi komisije (ime i prezime, titula, zvanje, naziv institucije, status): KO	Mentor: Prof. dr Olja Ivanović Munitak, vanredni profesor Predsednik: Prof.dr Nenad D. Penezić, redovni profesor Član:Prof. dr Goran Anđelić, redovni profesor

EDUCONS UNIVERISTY
Faculty of Business Economy

KEY INFORMATION DOCUMENTATION

Number *consecutive: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monographic publication
Type of record: TR	Textual material, printed
Contents code (BA/BSc, MA/MSc, PhD): CC	PhD (Doctoral dissertation)
Author: AU	Marko JurakićMSc.
Mentor (title, name, post): MN	Olja Ivanović Munitlak, Ph.D. Associate Professor Faculty of Sciences, University of Novi Sad
Document title: TI	Development of innovativeness of a holistic management in the modern enterprise sector
Language of main text: LT	Serbian
Language of abstract: LA	Serbian- English
Country of publication: CP	Republic of Serbia
Locality of publication:	Autonomuous Province of Vojvodina

LP	
Year of publication: PY	2019.
Publisher: PU	Author's reprint
Place of publication: PP	Sremska Kamenica
Physical description: PD	(Chapters 9, 243pages, 17 pictures, 33 tables, graphic 13, chart 15, footnotes,183 sources of relevant literature)
Scientific field: SF	Management
Scientific discipline: SD	Entrepreneurship
Subject, Key words SKW	Holistic approach, modern organization, human resources, teamwork, innovation of management, innovative organization, innovation, strategic management, global market, increase competition, information and communication technologies, modern business conditions.
UC (universal class. code)	
Holding data: HD	Library of Educons University-Faculty of Business Economy Novi Sad - Sremska Kamenica, Vojvode Putnika 87, Republika Srbija
Note: N	-
Abstract: AB	<p>The subject of this work is a holistic approach to development management in the modern enterprise sector. In order that holistic approach to the management is based on the objective realities of modern organization, the human resources and teamwork, management of innovations, flexible organizational structure and independent entities, innovative organizations and innovation, effective communication, functional strategic and industrial management, and a new approach to marketing that is accordance to the rapid development of production and technological capacity, expanding global markets, deregulation of the economy and national markets, growing competition and the use of ICT, the subject of this doctoral thesis is to analyse the achieved level of the holistic management development in those, modern, business conditions.</p> <p>The subject matter of the paper is a holistic approach to</p>

	management development in the contemporary entrepreneurial sector, namely, an analysis of the „anatomy and physiology“ of holistic management, especially through the prism of planning, organizing, leading and controlling in a modern entrepreneurial organization.
--	--

Accepted by Sc. Board on: AS	
Defended/Viva voce Ph D exam. on:DE	
PhD Examination Panel: DB	Mentor: Prof. dr Olja Ivanović Munitak, Associate Professor Chairperson: Prof.dr Nenad D. Penezić, Full Professor Member:Prof. dr Goran Anđelić,Full professor

Sadržaj:

Sažetak.....	9
--------------	---

Summary.....	11
Lista slika, tabela i grafikona.....	12
Popis skraćenica	15
UVOD.....	16
I METODOLOGIJA IZRADE RADA.....	18
1.1. Predmet i cilj doktorske disertacije.....	18
1.2. Osnovne polazne pretpostavke (hipoteze)	22
1.3. Metode istraživanja.....	22
1.4. Očekivani rezultati istraživanja i naučni doprinos.....	25
1.5. Struktura rada.....	26
II RAZVOJNI PUT PREDUZETNIŠTVA OD TRANZICIONOG PERIODA DO SAVREMENOG PREDUZETNIŠTVA XXI VEKA	27
2.1. Razvoj preduzetništva do 2000-te godine.....	28
2.1.1. Nastanak nauke o preduzetništvu.....	30
2.1.2. Osobine, ličnost i kreativnost preduzetnika	33
2.2. Preduzetništvo od 2000. godine.....	38
2.2.1. Karakteristike savremenog preduzetničkog poslovanja.....	39
2.2.2. Teorije konkurentske prednosti	47
2.2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima	55
2.2.4. Perspektive savremenog preduzetništva	56
2.3. Obeležja ekonomije u tranziciji	60
2.3.1. Karakteristike i analiza makroekonomskih indikatora zemalja u tranziciji.....	64
2.3.1.1. Analiza BDP-a zemalja	64
2.3.1.2. Analiza nezaposlenosti	68
2.3.1.3. Analiza inflacije.....	71
2.3.1.4. Analiza javnog duga zemalja.....	73
2.3.2. Tranzicija i privatizacija društvene svojine.....	76
2.3.3. Analiza konkuretnosti privreda i inovativnosti zemalja u tranziciji	84
2.3.4. Komparacija razvoja preduzetništva u zemljama u tranziciji	90

2.3.4.1. Period tranzicije u Republici Srbiji	93
2.3.4.2. Razvoj preduzetništva u Hrvatskoju periodu tranzicije.....	105
2.3.4.3. Razvoj preduzetništva u BIH u periodu tranzicije	107
III MENADŽMENT - RAZVOJ MENADŽMENTA.....	110
3.1. Menadžment kao drevna disciplina	111
3.2. Razvoj teorije menadžmenta.....	115
3.3. Vrste,funkcije i principi menadžmenta	117
3.3.1. Vrste menadžmetna.....	117
3.3.2. Menadžment kao profesionalno zanimanje.....	125
3.3.3.. Funkcije i principi menadžmenta	131
3.4 Menadžment i inovativnost organizacija u XXI veku	139
3.4.1. Organizacione promene kao imperativ savremenog poslovanja.....	142
3.4.2. Komponente inovativne organizacije.....	143
3.4.3. Digitalizacija poslovanja kao inovativno rešenje u organizaciji poslovanja – priemr: računarstvo u oblaku preduzeća EU	150
IV MENADŽMENT ZASNOVAN NA ZNANJU	154
4.1. Proces i važnost upravljanja znanjem u organizaciji	155
4.2. Organizacija koja uči	161
4.3. Važnost obrazovanja nacije u procesu sticanja znanja	164
V HOLISTIKA KAO NOVI PRISTUP U UPRAVLJAČKOM PROCESU	172
5.1. Savremeno razumevanje prirode holističkog menadžmenta.....	172
5.2. Model održivog sistema.....	174
5.3. Koncept holističkog upravljanja i razvoj organske organizacije	178
5.4. Zadaci i uloga holističkog menadžera u savremenoj organizaciji	179
5.5. Održivost sistema i holistički pristup ekologiji i turizmu.....	182
VI TEORIJSKO - METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA	187
6.1. Deskriptivna statistika.....	187

6.1.1. Opis uzorka istraživanja	187
6.1.2. Pouzdanost mernih skala	201
6.2. Inferencijalna statistika	203
6.2.1. Ispitivanje statistički značajne povezanosti i uticaja primene holističkog menadžmenta na konkurentnost preduzetničkog sektora.....	203
6.2.2. Ispitivanje statistički značajne povezanosti determinanti holističkog menadžmenta i konkurentnosti preduzetničkog sektora.....	207
6.2.3. Ispitivanje statistički značajnog uticaja determinanti holističkog menadžmenta na konkurentnost preduzetničkog sektora.....	210
6.2.4. Utvrđivanje statistički značajne razlike u primeni holističkog menadžmenta prema veličini preduzeća.....	214
VII DISKUSIJA REZULTATA.....	215
VIII ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	219
LITERATURA	222
PRILOG.....	239

Sažetak

Predmet rada je holistički pristup razvoju menadžmenta u savremenom preduzetničkom sektoru, odnosno analiza „anatomije i fiziologije“ holističkog menadžmenta, posebno kroz prizmu inovativnosti planiranja, organizovanja, vođstva i kontrole u savremenoj

preduzetničkoj organizaciji. Holistički pristup menadžmentu baziran je na objektivnoj realnosti savremenih organizacija, na ljudskim resursima i timskom radu, menadžmentu inovacija, fleksibilnoj organizacionoj strukturi i nezavisnim entitetima, inovativnim organizacijama i inovacijama, efikasnoj komunikaciji, funkcionalnom strategijskom i industrijskom menadžmentu, te novom pristupu marketingu koji je u skladu sa ubrzanim razvojem proizvodnih i tehnoloških kapaciteta, širenjem globalnog tržišta, deregulacijom privrede i nacionalnih tržišta, rastom konkurencije i upotrebom novih informatičko-komunikacionih tehnologija.

Predmet istraživanja doktorske disertacije je analiza dostignutog stepena razvoja holističkog menadžmenta u tim, savremenim, uslovima poslovanja. Evoluciju preduzetništva i ekspanziju savremenog preduzetničkog sektora, kako principi holizma nalažu, neminovno prati i razvoj menadžmenta. Cilj holističke promocije i marketinških kampanja usmeren je na građenje dugoročnih odnosa sa kupcima, dobavljačima, distributerima i ostalim učesnicima duž celog lanca snabdevanja organizacije. Savremena organizacija, kao poslovni sistem koji deluje na holističkim osnovama, ostvaruje sinergetske efekte, tako što njene pojedine funkcije, poslovne jedinice, te ljudski resursi koji rade u kooperaciji, zajedno postižu veću efektivnost, efikasnost i produktivnost nego u slučajevima kada bi radile odvojeno. Holistički menadžment sam po sebi, ne može biti adekvatno rešenje za izazove preduzetništva kao pokretača savremene ekonomije, ako i sam nije spreman da ide u korak sa promenama, da se menja i prilagođava zahtevima globalnog tržišta, i koliko je to „ljudski moguće“ proaktivno, inovativno i spremno ide u susret budućnosti.

Osnovni *cilj* disertacije je da se na osnovu analize privredne prakse i iskustava zemalja u tranziciji, onih koje se približavaju kraju ovog procesa i onih zemalja kod kojih je proces tranzicije okončan, na osnovu strukturalne i dinamičke analize preduzetničkog sektora, analizom literature, relevantnih statističkih sajtova izvedu zaključci i predloži dovoljno dobar konceptualni okvir za upravljanje inovativnošću holističkog menadžmenta u konkretnoj ekonomskoj stvarnosti savremene organizacije.

Ključne reči: *holistički menadžment, preduzetničko poslovanje, inovacije, globalno tržište, rast konkurencije, kupci, dobavljači, organizacija.*

Summary

The subject matter of the paper is a holistic approach to management development in the contemporary entrepreneurial sector, namely, an analysis of the „anatomy and physiology“ of holistic management, especially through the prism of planning, organizing, leading and controlling in a modern entrepreneurial organization. A holistic approach to management is based on the objective reality of contemporary organizations, human resources and teamwork, innovation management, flexible organizational structure and independent entities, modern organizations and innovations, effective communication, functional strategic and industrial management and a new approach to marketing that is in accordance with accelerated development of production and technological capacities, global market expansion, deregulation of economy and national markets, increasing competition and the use of new information and communications technologies.

The subject of the PhD thesis is the analysis of achieved degree of development of holistic management in these contemporary business conditions. The evolution of entrepreneurship and the expansion of modern entrepreneurial sector, as the principles of holism dictate, are inevitably accompanied by the development of management. The goal of holistic promotion and marketing campaigns is to build long-term relationships with customers, suppliers, distributors and other participants throughout the organization's supply chain. As a holistic business organization, a modern organization achieves synergistic effects by making its individual functions, business units and human resources working together in a collaborative way more effective, efficient and productive than when working separately. Holistic management, by itself, cannot be an adequate solution to the challenges of entrepreneurship as a driver of the modern economy if it is not itself ready to keep up with the changes, to change and adapt according to the demands of the global market and if possible it is in „human terms“, to be proactive, innovative and ready to meet the future.

The main *objective* of the PhD thesis is to analyze the economic practices and experiences of transition countries, those countries approaching the end of this process and countries where the transition process is completed, based on structural and dynamic analysis of the entrepreneurial sector, analysis of literature, relevant statistical sites and draw conclusions and propose a good enough conceptual framework for managing holistic innovation management in specific economic reality of contemporary organization.

Key words:*holistic management, entrepreneurial business, innovation, global market, increasing competition, customers, suppliers, organization.*

Lista slika, tabela i grafikona

Lista slika

Slika 1: Faze preduzetničkog procesa.....	37
Slika 2: Porterov model „pet konkurentskih sila“	49
Slika 3: Porterov model dijamanta.....	50
Slika 4: Dimenzije za kombinovanje strategija konkurentske prednosti	52
Slika 5: Globalna strategija MSP	54
Slika 6: Stubovi konkurentnosti.....	84
Slika 7: Bruto fiksne investicije izražene u % za period od 1993-2000. godine	106
Slika 8: Koraci u procesu strategijskog menadžmenta	120
Slika 9: Odnos između misije, vizije i strategije organizacije	122
Slika 10: Struktura angažovanosti po menadžerskim funkcijama	126
Slika 11: Funkcionalni i generalni menadžeri	126
Slika 12: Veštine koje treba da poseduje menadžer.....	129
Slika 13: Menadžerske veštine.....	130
Slika 14: Plitki i dubok raspon menadžmenta u organizacionoj strukturi	138
Slika 15: Tri nivoa formulisanja strategije (korporativni, poslovni i funkcionalni).....	140
Slika 16: Inovatori i marketinške i organizacione inovacije u MSP zemalja Evrope.....	148
Slika 17: Okruženje računarstva u oblaku	150
Slika 18: Životni ciklus upravljanja znanjem	156
Slika 19: Razlika između obrade i upravljanja znanjem.....	160
Slika 20: Nivoi učenja u organizaciji.....	162
Slika 21: Pojednostavljeni model održivog sistema	175
Slika 22: Kompanija u interakciji sa svojim okruženjem	182

Lista tabela

Tabela 1: Indikatori kojima se prate strateški ciljevi	45
Tabela 2: Privatizacija preduzeća u Srbiji- program iz 1990. godine	80
Tabela 3: Privatizacija preduzeća u Srbiji - program iz 1991. godine	80
Tabela 4: Rezultati privatizacije po broju prodatih preduzeća izabranom metodom privatizacije za period 2002-2016. godine	82
Tabela 5: Rang Srbije prema Doing Business listi.....	94
Tabela 6: Ukupna broj preduzeća u Srbiji u 2017. godini.....	97
Tabela 7: Kategorizacija preduzeća prema metodologiji EU.....	103
Tabela 8: Teorije menadžmenta - podela	115
Tabela 9: Najveći inovatori i tehnološke inovacije	145
Tabela 10: Komponente inovativne organizacije	147
Tabela 11: Pristupi upravljanja znanjem	158
Tabela 12: Specifičnosti organizacije koja uči.....	163
Tabela 13: Rangiranje gradova po Eriksonovom društvenom indeksu umrežavanja za 2016-tu	168
Tabela 14: Nivo razvijenosti sa aspekta konkurentnosti	169
Tabela 15: Veličina ispitanika.....	187

Tabela 16: Opisni statistički pokazatelji primene holističkog pristupa upravljanja.....	188
Tabela 17: Test normalnosti primene holističkog pristupa upravljanja	189
Tabela 18: Opisni statistički pokazatelji subskala: determinanti primene holističkog pristupa upravljanja	191
Tabela 19: Test normalnosti determinanti holističkog pristupa upravljanja	195
Tabela 20: Opisni statistički pokazatelji nivoa konkurentnosti.....	197
Tabela 21: Test normalnosti nivoa konkurentnosti	198
Tabela 22: Opisni statistički pokazatelji subskala: smanjenje troškova, kvalitet, inovacije .	199
Tabela 23: Test normalnosti pokazatelja nivoa konkurentnosti	200
Tabela 24: Statistika pouzdanosti mernih skala	201
Tabela 25: Statistika pouzdanosti subskala	202
Tabela 26: Korelacija primene holističkog menadžmenta i konkurentnosti	203
Tabela 27: Opis modela.....	205
Tabela 28: ANOVA.....	205
Tabela 29: Koeficijenti konkurentnosti preduzetničkog sektora (a, a1, a2, a3).....	206
Tabela 30: Korelacija primene determinanti holističkog menadžmenta i konkurentnosti	208
Tabela 31: Opis modela.....	211
Tabela 32: ANOVA.....	211
Tabela 33: Koeficijenti konkurentnosti preduzetničkog sektora.....	212
Tabela 34: Rangovi	214
Tabela 35: Statistika testa.....	214

Lista grafikona

Grafik 1: Trend kretanja broja preduzeća u Republici Srbiji 2008-2016. godine.....	44
Grafik 2: Stopa rasta BDP-a Albanije, BiH, Hrvatske, Makedonije, Crne Gore i Srbije	66
Grafik 3: Visina BDP-a odabranih zemalja u tranziciji milijardama dolara	67
Grafik 4: Stopa nezaposlenosti.....	69
Grafik 5: Stope inflacije zemalja u tranziciji	72
Grafik 6: Učešće javnog duga u BDP-u zemalja (u %)......	74
Grafik 7: Pregled rezultata privatizacije odobranog modela privatizacije preduzeća.....	82
Grafik 8: Rang konkurentnosti Srbije i zemalja iz okruženja zemalja.....	85
Grafik 9: Rang stubova konkurentnosti Srbije i zemalja iz okruženja.....	87
Grafik 10: Globalni indeks inovativnosti Srbije i zemalja okruženja u 2019. godini (rang) ..	89
Grafik 11: Kretanje broja preduzetničkih radnji, malih, mikro i srednjih preduzeća za period 2008-2017. godine	98
Grafik 12: Struktura sektorskog rasporeda MSPP u 2017. godini	98
Grafik 13: Upotreba cloud poslovnog rešenja u 2018. godinu preduzeća evropskih država .	151
Grafik 14: Ulaganje u obrazovanje zemalja EU u pps	165
Grafik 15: Ulaganje u obrazovanja mereno učešće u BDP-u zemlje u 2011. godini.....	166
Grafik 16: Veličina ispitnika	187
Grafik 17: Histogram: primena holističkog pristupa upravljanja.....	190

Grafik 18: Histogram: determinante holističkog pristupa upravljanja.....	196
Grafik 19: Histogram: nivo konkurentnosti	198
Grafik 20: Histogram: pokazatelji nivoa konkurentnosti	201

Popis skraćenica

APR – Agencija za privredne registre

BDP – Bruto društveni proizvod

CEE (*Central and Eastern Europe*) – Centralna i Istočna Evropa
CIM (*Computer integrated manufacturing*) - Sistem za upravljanje proizvodnjom.
EUROSTAT - Evropska statistička organizacija
IBM SPSS - Statistički softver
FREN - Fond za razvoj ekonomske nauke
HRM – Menadžment ljudskih resursa
IES (*Institute Economic Science*) - Institut ekonomskih nauka
IKT- Informaciono – komunikacione tehnologije
MAT - Ekonomski institut
MMF – Međunarodni monetarni fond
MNK – Multinacionalne korporacije
MSPP - Mala i srednja preduzeća i preduzetnici
NARR - Nacionalna agencija za regionalni razvoj
NBS – Narodna banka Srbija
OECD - Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj
PKS - Privredne komore Srbije
SDI – Strane direktne investicije
SFRJ – Socijalistička Federativna Republika Jugoslavija
SSSR – Savez Sovjetskih Socijalističkih Republika
TQM – Totalno upravljanje kvalitetom
USAID - Američka agencija za međunarodni razvoj

UVOD

U uvodnom poglavlju doktorske disertacije dat je generalni okvir disertacije, sa predmetom, ciljem i hipotezama, kroz postavljanje osnovnih pretpostavki za uspešnu tranziciju od tradicionalnog menadžmenta ka holističkom menadžmentu, i sa osvrtom i posebnim akcentom na ulogu koju razvoj inovativnosti holističkog menadžmenta u savremenom preduzetničkom sektoru ima u toj tranziciji.

Izbor teme doktorske disertacije i rezultati istraživanja urađeni su srazmerno ličnim afinitetima usmerenim na razvijanje menadžerskih sposobnosti i veština, kao i ekonomije zasnovane na znanju, inovativnosti i holističkog menadžmenta, koji je prepoznat kao budućnost poslovanja u organizacijama na globalnom nivou. Nauka o menadžmentu nije stalna kategorija, ova naučna disciplina se stalno razvija uslađeno sa promenama koje se dešavaju u svakodnevnom životu pojedinaca na ličnom i na profesionalnom planu. Svi mi smo kao jedinke se možemo u „neku ruku“ nazvati menadžerima obzirom da svakodnevni život zahteva od nas da predviđamo, donosimo odluke, komandujemo, kordiniramo različite aktivnosti i na karju kontrolišemo ono što smo uradili.

Takođe, informacije koje su nam dostupne i koje brzo razmenjujemo u informaciono tehnološkom okruženju su proizvod naših „pritajenih“ menadžerskih sposobnosti. Svi menadžeri, kao i individualci u svakodnevnom životu treba da se pridržavaju određenog kodeksa. Menadžeri da bi bili uspešni moraju da poseduju određene veštine: tehničke, humane i konceptualne. Da bi postali menadžeri, pored stalnog učenja i dobrog poznavanja organizacije i organizovanja, neophodno je da posedujemo emocionalnu inteligenciju, mudrost i sposobnost da se preduzmu rizici i prepozna inovativnost i kreativnost drugih ljudi, a nakon toga da se usmere i motivišu u izražavanju istih kroz krajnji proizvod ili uslugu koja će doneti vrednost i konkurentsku prednost.

Za pripremu doktorske disertacije je bilo neophodno prikupiti čitav niz informacija dostupnih u literaturi (udžbenicima, knjigama), stručnim i naučnim radovima, člancima sa savetovanja, proučavanjem teorija menadžmenta kako klasične škole učenja tako i novih savremenih teorija koje su bazirane na prvobitnim školama učenja i njihovim tvorcima. Obilje Internet sadržaja je veoma pomoglo prilikom prikupljanja materijala za rad. Samo kombinacija svih izvora saznanja je dovela do izrade jednog kvalitetne i stručne doktorske disertacije, koja će kroz teorijski prikaz menadžmenta i faze razvoja pokušati da ukaže na značaj menadžmenta kao nauke i kao profesije, obzirom da kada se govori o menadžmentu u Srbiji, ova se nauka najčešće poistovećuje sa profesijom što je pogrešno.

Danas su informacione tehnologije integralni deo kako ličnog tako i profesionalnog života, a menadžment je postao mnogo više od puke veštine upravljana organizacijom. On je avantura koja nas vodi kroz teorijsku i praktičnu primenu znanja u današnjem postojećem obliku koje je aktivno prikupljano poslednjih pola veka, a čiji se sam nastanak prema nekim autorima vezuje za Bibliju u kojoj su prvi put upotrebljeni nazivi vezani za menadžment, kao što su: planiranje (Mojsijevo učenje vođa o ponašanju koje treba da slede), organizovanje

(kada je Mojsije decentralizovao organizaciju i hijerarhijski sproveo upravljanje kreirajući upravljačke nivoe uz delegiranje autoriteta na niže nivoe), prvu naznaku liderstva („*sposobni ljudi, takvi kao opasan Bog, ljudi istine, oni koji mrze nepravednu dobit od zarade*“), kao i Hamurabijev zakonik Boga Sunca (2123-2081 pne) (Đuričić, 2012: 7). Kao akademska oblast menadžment se pojavio 1886. godine pojavom prvog naučnog rada čiji je autor bio Frederick W. Taylor sa saradnicima (Đorđević, 2003: 33).

Usaglašeno sa prikupljenim činjenicama je napravljen koncept rada, a potom i sam rad, dok će u zaključnim razmatranjima biti potvrđene ili odbačene hipoteze, kao to da će se ukazati na značaj i doprinos same izrade rada. Doktorska disertacija sublimira postavljene hipoteze prema kojima je holistički menadžment i njegova primena u direktnoj vezi sa konkurentskom prednošću preduzetničkog sektora. Istraživanje u doktorskoj disertaciji je izvršeno u 350 preduzetničkih subjekata na teritoriji Srbije na osnovu unapred pripremljenog upitnika, a rezultati treba da dokažu hipotezu prema kojoj primena determinanti holističkog menadžmenta statistički korelira sa konkurentnošću preduzeća i utiče na konkurentnost preduzeća, a razlika u primeni holističkog menadžmenta je evidentna posmatrajući veličinu posmatranog preduzeća.

I METODOLOGIJA IZRADE RADA

1.1. Predmet i cilj doktorske disertacije

Jedan od direktora (izvršni) i osnivača Svetskog ekonomskog foruma¹ Klaus Švab, je često isticao da, struktura i trendovi svetske privrede danas, i svetske privrede kakva je ona

¹ Napomena: Svetski ekonomski forum je pokrenut 1971. godine, a konferencija najvećih stručnjaka i državnika je svake godine u januaru mesecu u Švajcarskoj u Davosu.

bila pre samo 100 godina, se drastično razlikuju. Korenite promene, za vreme i nakon industrijske revolucije neprestano i iznova kroje globalnu ekonomsku mapu. To je naročito naglašeno poslednjih nekoliko decenija, gde smo svedoci kraja industrijske ere i rapidnog ulaska u doba informacija i znanja. Po istorijski uočenim trendovima, upravo je taj krucijalni momenat prelaza, u našem slučaju, iz industrijskog u informatičko društvo, okidač i plodno tle za razvoj i rast preduzetništva.

Evoluciju preduzetništva i ekspanziju savremenog preduzetničkog sektora, kako principi holizma nalažu, neminovno prati i razvoj menadžmenta. U idealnim uslovima, preduzetništvo i menadžment bi trebalo da idu korak u korak. No, ono što je uočljivo, a naročito simptomatično za ekonomije u tranziciji, je jedan raskorak u kome zastarela teorija i praksa menadžmenta ne mogu u potpunosti da upravljaju promenama, rizikom i svim ostalim izazovima koje savremeni preduzetnički poduhvati podrazumevaju. U onim momentima kada preduzeća prelaze iz preduzetničke faze u menadžersku fazu, taj jaz može da dovede do krize nastale zbog nedostatka adekvatnih menadžerskih veština, koje često nisu sposobne da prate, a kamoli izađu u susret internim i eksternim potrebama, te inovacijama koje slede, a u onim retkim slučajevima istinski vizionarskog preduzetništva, čak i prethode tim potrebama.

Kako je holistički pristup menadžmentu baziran na objektivnoj realnosti savremenih organizacija, na ljudskim resursima i timskom radu, menadžmentu inovacija, fleksibilnoj organizacionoj strukturi i nezavisnim entitetima, inovativnim organizacijama i inovacijama, efikasnoj komunikaciji, funkcionalnom strategijskom i industrijskom menadžmentu, te novom pristupu marketingu koji je u skladu sa ubrzanim razvojem proizvodnih i tehnoloških kapaciteta, širenjem globalnog tržišta, deregulacijom privrede i nacionalnih tržišta, rastom konkurencije i upotrebom novih informatičko-komunikacionih tehnologija, predmet istraživanja ove doktorske disertacije je analiza dostignutog stepena razvoja holističkog menadžmenta u tim, savremenim, uslovima poslovanja.

Gledano u širem istorijskom kontekstu, u uslovima tržišnog privređivanja osnovni cilj svakog preduzeća se može odrediti kao nastojanje da se maksimizira profit. Tako je bilo pre 100 godina, a tako je i sad. Međutim, izobilje prirodnih resursa, slabija konkurencija i globalna povezanost, te znatno sporije tržišne promene sa početka XX veka, ostavljali su više prostora i vremena za uspeh, pa i grešku, i donekle dozvoljavali hodanje po već utabanim menadžerskim stazama upravljanja resursima preduzeća, i organizacije rada i proizvodnje.

Danas, u vremenu ograničenih prirodnih resursa i nemilosrdne konkurencije neophodno je naglasiti da je upravljanje promenama od velike važnosti za opstank, rast i

razvoj organizacije. Zajedničko svim savremenim preduzećima je to da se njihov uspeh krije u inovacijama, gde se kao neizostavan pratilac svake inovacije u većem ili manjem obimu pojavljuje rizik.

U uslovima tržišnog privređivanja, uspeh pojedine inovacije je najdirektnija funkcija projektovane profitabilnosti, odnosno očekivanih ekonomskih efekata.

Mnogi autori u svojim radovima navode da na tržištu vodeći primat zauzimaju ona preduzeća koja na efikasan način upotrebljavaju znanje, tehnološke veštine i iskustvo. To su ona preduzeća koja permanentno rade na razvoju novih proizvoda, procesa i usluga. Razvojem novih proizvoda organizacija stiče konkurentsku prednost, osvaja nova tržišta, stiče veći udeo na tržištu i time stvara pozitivan efekat na profitabilnost organizacije. Iako se novi proizvodi i nove usluge smatraju vrhuncem inovacija, inovacije procesa su takođe važne, posebno u holističkom pristupu (Avlijaš, R. (2010), Nikolić, M. (2014), Cvetanović & Sredojević (2012), Drucker (1991, 1993), Denning (2005), Dess, Lumpkin & Eiser (2007), Filipović, Nikolić & Katić (2013).

Pored inovacija, sinonimi za savremeno poslovanje su informaciono-komunikacione tehnologije, elektronsko poslovanje i Internet. Kako bi se što što bolje razumele društvene transformacije koje su nastale pod uticajem informacionog doba pravilnom upotrebom informacione tehnologije se postiže znatno više od prostog ubrzavanja rutinskih aktivnosti, što je jedna od osnovnih ideja holističkog pristupa“.

To je donelo mnogobrojne novine i mogućnosti za veću i sveobuhvatniju prisutnost i promociju, odnosno plasiranje ideja, proizvoda, informacija i usluga koje se prodaju na mikro i makrotržištima širom sveta, a emocije i ličnost potrošača postale su središte zanimanja u holističkom pristupu.

Cilj holističke promocije i marketinških kampanja usmeren je na građenje dugoročnih odnosa sa kupcima, dobavljačima, distributerima i ostalim partnerima preduzeća. Holistički marketing baziran je na integraciji aktivnosti istraživanja, stvaranja i isporuke vrednosti partnerima sa glavnim ciljem izgradnje dugoročnih obostrano zadovoljavajućih odnosa. U holističkom marketingu je bez odstupanja sve važno, a polazna tačka su ljudski resursi samog preduzeća.

Savremena organizacija, kao poslovni sistem koji deluje na holističkim osnovama, ostvaruje sinergetske efekte, tako što njene pojedine funkcije, poslovne jedinice, te ljudski resursi koji rade u kooperaciji, zajedno postižu veću efektivnost, efikasnost i produktivnost nego u slučajevima kada bi radile odvojeno.

Holistički model se zasniva na strukturi koja je složena, u kojoj su svi delovi slobodni, i gde su moć i odgovornost raspoređeni horizontalno, a ne hijerarhijski. Svaki delić ovog modela predstavlja organizaciju u ravni, što znači da nema hijerarhijskih odnosa. Holistički pristup pruža značajne prednosti u odnosu na tradicionalno shvatanje ljudskih resursa, obzirom da civilizacijski tokovi razvoja menjaju ulogu ljudskog faktora u poslovnim procesima, koji postaje aktivan subjekt u holističkim strukturama, umesto objekta za manipulaciju u tradicionalnim hijerarhijskim odnosima.

Menadžment ljudskih resursa postaje fokusno područje menadžmenta organizacije u globalu, koji motiviše sve zaposlene da se aktivno uključuju u procese odlučivanja i operativnog delovanja, kao i da snose odgovornost za ostvarene rezultate. U veku ograničenih fizičkih resursa, osim interne odgovornosti unutar preduzeća, te umnožavanja i deljenja „neopipljivih“ resursa kao što je znanje, više nego ikad, važna je i eksterna odgovornost prema prirodi i društvu u celini.

Kako bi u praksi zaživela i zaista se osigurala strateški važna „održivost“ razvoja, nužno je ojačati njegov holistički pristup na način da se ciljevi preduzeća povežu i objedine sa društveno odgovornim, socijalnim i ekološkim ciljevima. Ovaj društveno odgovorni aspekt, rastuća svest o zaštiti životne sredine i sve dominantniji trend socijalnog preduzetništva zahtevaju nove koncepte u menadžmentu.

Holistički menadžment sam po sebi, ne može biti adekvatno rešenje za izazove preduzetništva kao pokretača savremene ekonomije, ako i sam nije spreman da ide u korak sa promenama, da se menja i prilagođava zahtevima globalnog tržišta, i koliko je to „ljudski moguće“ proaktivno, inovativno i spremno ide u susret budućnosti.

Otuda, predmet ove doktorske disertacije jeste analiza „anatomije i fiziologije“ holističkog menadžmenta, posebno kroz prizmu inovativnosti planiranja, organizovanja, vođstva i kontrole u savremenoj preduzetničkoj organizaciji.

Osnovni *cilj* disertacije je da se na osnovu analize privredne prakse i iskustava zemalja u tranziciji, onih koje se približavaju krajuovog procesa i onih zemalja kod kojih je proces tranzicije okončan, na osnovu strukturalne i dinamičke analize preduzetničkog sektora, analizom literature, relevantnih statističkih sajtova izvedu zaključci i predloži dovoljno dobar konceptualni okvir za upravljanje inovativnošću holističkog menadžmenta u konkretnoj ekonomskoj stvarnosti savremene organizacije.

Primarni cilj istraživanja doktorske disertacije bi se na ovaj način odnosio na:

C₀: Ispitivanje statistički značajne povezanosti i uticaja primene holističkog menadžmenta na konkurentnost preduzetničkog sektora.

Pored primarnog cilja, sekundarni ciljevi istraživanja ove doktorske disertacije mogu se sumirati na sledeći način:

C₁: Ispitivanje statistički značajne povezanosti determinanti holističkog menadžmenta i konkurentnosti preduzetničkog sektora.

C₂: Ispitivanje statistički značajnog uticaja determinanti holističkog menadžmenta na konkurentnost preduzetničkog sektora.

C₃: Utvrđivanje statistički značajne razlike u primeni holističkog menadžmenta prema veličini preduzeća.

1.2. Osnovne polazne pretpostavke (hipoteze)

Polazeći od predmeta i cilja istraživanja definisana je glavna hipoteza:

H₀: Postoji statistički značajna povezanost i uticaj primene holističkog menadžmenta na konkurentnost preduzetničkog sektora.

Pomoćne hipoteze koje podržavaju glavnu hipotezu glase:

H₁: Primena determinanti holističkog menadžmenta statistički značajno korelira sa konkurentnošću preduzeća.

H₂: Primena determinanti holističkog menadžmenta statistički značajno utiče na konkurentnost preduzeća.

H₃: Postoji statistički značajna razlika u primeni holističkog menadžmenta prema veličini preduzeća.

1.3. Metode istraživanja

Pored navedenih opštih metoda, istraživanje će se temeljiti i na primeni posebnih postupaka, odnosno metoda koje će omogućiti ispitivanje specifičnih ekonomskih pojava i zadovoljavanje različitih ciljeva istraživanje ekonomske stvarnosti (indukcija, dedukcija, analiza, sinteza, analogija, apstrakcija, komparacija, statistički metodi i dr.).

Istraživanje sprovedeno u ovom radu zasnovano je na verifikacionoj metodi koja kroz upotrebu statističkih podataka potvrđuje ili opovrgava navedene tvrdnje. Koristiće se

dijalektika i sintetička metoda. Pored navedenih metoda, a kako bi se ispitale karakteristične ekonomske pojave u radu će se koristiti metode indukcije i dedukcije, metod analize i sinteze, statistički metod, desk reasearch. Na osnovu prikupljene relevantne literature, stručnih časopisa, monografija, zbornika, interent izvora, zvaničnih statističkih sajtova, biće izvedeni zakljuci o važnosti holističkog menadžmenta. Dakle, teorijski deo istraživanja biće realizovan korišćenjem prikupljene stručne literature: stručnih domaćih i inostranih časopisa, univerzitetskih udžbenika domaćih i stranih autora i izvora sa Interneta („desk research”). U skladu sa formulisanim problemom istraživanja i postavljenim istraživačkim pitanjima, neophodno je metodom sistematske analize literature utvrditi pregled vladajućih stavova u postojećoj literaturi.

Empirijski deo istraživanja biće realizovan tehnikom anketiranja. Koristiće se strukturirani upitnik namenjen menadžerima preduzetničkog sektora radi utvrđivanja dostignutog stepena razvoja holističkog menadžmenta. Upitnik je sačinjen tako što ga čine tri segmenta:

- Prvi segment upitnika čine pitanja u vezi demografskih karakteristika ispitanika.
- Drugi deo upitnika predstavlja nivo prihvaćenosti holističkog pristupa upravljanja. Naime, kroz navedene tvrdnje (74) ocenjuju se determinante holističkog menadžmenta. Tvrdnje od 1 do 5 mere strategiju, kao determinantu holističkog menadžmenta. Organizovanje se meri tvrdnjama od 6 do 14, zaposleni tvrdnjama od 15 do 20, upravljanje zaposlenima tvrdnjama od 21 do 26, sistem nagrađivanja tvrdnjama od 27 do 38, komunikacija tvrdnjama od 39 do 44, informaciona tehnologija tvrdnjama od 45 do 50, odnos sa kupcima tvrdnjama od 51 do 62 i kontrola tvrdnjama od 63 do 74.

Navedene tvrdnje ocenjuju se Likertovom skalom od 1 – u potpunosti se ne slažem do 5 – u potpunosti se slažem.

- Treći deo upitnika predstavlja nivo konkurentnosti. Nivo ostvarene konkurentnosti firme (smanjenje troškova, kvalitet, inovacije) ocenjuje se u odnosu na konkurente iz iste delatnosti u poslednje tri godine na skali od 1 do 5, gde 1 predstavlja veliki nedostatak, a 5 predstavlja veliku prednost. Smanjenje troškova, kao odrednica konkurentnosti meri se tvrdnjama od 1 do 3, troškovi tvrdnjama od 4 do 8, inovacije tvrdnjama od 9 do 12.

Sva pitanja i tvrdnje iz upitnika biće obrađena pomoću statističkog softvera IBM SPSS XXI Empirijsko istraživanje biće sprovedeno upotrebom deskriptivne i inferencijalne statistike. U okviru deskriptivne statistike upotrebiće se frekvencije i procenti za kategorijske varijable (opšte karakteristike ispitanika), dok će se za neprekidne varijable (primena holističkog menadžmenta i konkurentnost preduzetničkog sektora) upotrebiti opisni statistički pokazatelji za potvrđivanje normalnosti rasporeda, te otkrivanje netipičnih tačaka. Izabrana statistička tehnika u istraživačkom delu rada je ANOVA analiza i Pirsonova korelacija.

U okviru inferencijalne statistike izvršiće se testiranje postavljene glavne i pomoćnih hipoteza.

- Za testiranje glavne hipoteze biće upotrebljen Pirsonov koeficijent korelacije kao parametarska tehnika (ako je distribucija rezultata normalna) ili Spirmanov koeficijent korelacije ranga, kao neparametarska tehnika (ako distribucija rezultata nije normalna) i prosta linearna regresija.
- Za testiranje pomoćne hipoteze H_1 biće upotrebljen Pirsonov koeficijent korelacije kao parametarska tehnika (ako je distribucija rezultata normalna) ili Spirmanov koeficijent korelacije ranga, kao neparametarska tehnika (ako distribucija rezultata nije normalna).
- Za testiranje pomoćne hipoteze H_2 biće upotrebljena višestruka regresiona analiza.
- Za testiranje pomoćne hipoteze H_3 biće upotrebljena jednofaktorska analiza varijanse (ANOVA) kao parametarska tehnika (ako je distribucija rezultata normalna) ili Kruškal-Volisov test, kao neparametarska tehnika (ako distribucija rezultata nije normalna).

Varijable ili promenljive istraživanja grupisane su kao nezavisne i zavisne varijable.

- Nezavisne varijable čine: broj zaposlenih i determinante holističkog menadžmenta.
- Zavisnu varijablu predstavlja konkurentnost preduzetničkog sektora.

Za potrebe ovog istraživanja primeniće se prigodan uzorak koji će činiti 350 ispitanika (preduzetnika) iz oblasti turizma na teritoriji Republike Srbije. Istraživanje će se realizovati metodom ispitivanja „field research“, a primeniće se i metod „on line“ istraživanja.

1.4. Očekivani rezultati istraživanja i naučni doprinos

Globalna ekonomija koju karakterišu takve organizacije koje prate i prilagođavaju se promenama, koje implementiraju nova tehnološka rešenja, vrše njenu difuziju, organizacije koje se uspešno bore sa konkurencijom, organizacije koje akcenat stavljaju na ljudski resurs, na inovacije, dobru organizaciju poslovanja i horizontalne organizacione strukture jesu glavna tema rasprave u ovom radu. Proces tranzicije za cilj je imao da organizacija iz centralno planskog sistema privređivanja transformiše u organizacije čije je rad zasnovan na tržišnim principima poslovanja. Da li je ovaj proces završen, koliko su zemlje bile uspešne u tom procesu, kakav je bio, a kakav je danas njihov privredi ambijent, makroekonomsko okruženje, konkurentnost, institucije zemlje predmet je analize doktorske disertacije, odnosno predmet istraživanja ima jednu izuzetno aktuelnu, regionalnu, ali i globalnu problematiku.

Tranzicija, političke promene, ali i tehnološki progres i razvoj globalne računarske mreže internet krajem XX veka uticale su na promene kako u društvenom tako i poslovnom svetu. Organizacije su morale da se prilagode novonastalim okolnostima i da adekvatno upravljaju promenama, da transformišu svoje poslovanje, da sa krutih mehanizama upravljanja pređu na one manje krute, da prilagode svoje organizacione strukture, da primat daju inovacijama, kreativnosti, da se u zemlji akcenat na razvoj preduzetništvo.

Istraživanje će ilustrovati da se tradicionalni oblici menadžmenta, marketinga, upravljanja ljudskim resursima, strategijama i inovativnim organizacijama, zamenjuju holističkim pristupom.

Istraživanjem će se nedvosmisleno pokazati da holistički pristup menadžmentu i kontinualan razvoj njegove inovativnosti predstavlja budućnost savremenog menadžmenta u sferi preduzetničkih i drugih ekonomskih entiteta. Očekuje se da će rezultati istraživanja potvrditi postojanje povezanosti i uticaja između primene holističkog menadžmenta i konkurentnosti preduzetničkog sektora, kao i povezanosti i uticaja determinanti holističkog menadžmenta i konkurentnosti preduzetničkog sektora.

Literature na temu holističkog menadžmenta u najširem smislu gotovo da i nema, te se naučna vrednost i doprinos disertacije ogleda u novom, struktuiranom i činjenicama potkrepljenom holističko-sistemsom konceptu, primenjivom na sve sfere kako poslovanja tako i života, kao uslovu za uspešno upravljanje u XXI veku.

1.5. Struktura rada

U uvodnom poglavlju dat je generalni okvir disertacije, sa predmetom, ciljem i hipotezama, kroz postavljanje osnovnih pretpostavki za uspešnu tranziciju od tradicionalnog menadžmenta ka holističkom menadžmentu, i sa osvrtom i posebnim akcentom na ulogu koju razvoj inovativnosti holističkog menadžmenta u savremenom preduzetničkom sektoru ima u toj tranziciji.

U drugom poglavlju PREDUZETNIŠTVO DO 2000. godine definisan je pojam preduzetništva i kako se on menjao od doba prosvetiteljstva i pod okriljem industrijske revolucije, kroz razvoj preduzetničke teorije i prakse, studije slučaja i kroz istoriju svetske privrede i ekonomije.

U trećem poglavlju PREDUZETNIŠTVO Od 2000. godine, preduzetništvo je predstavljeno u kontekstu radikalnih promena koje je sa sobom donela informaciona revolucija. Pre svega misli se na redefinisavanje preduzetništva koje u novom milenijumu, sem profita i drugih poslovnih ciljeva ima i društveno odgovorne, ekološke i humanitarne ciljeve.

U četvrtom poglavlju OBELEŽJA EKONOMIJE U TRANZICIJI opisane su glavne odlike i izazovi ekonomija koje su u tranziciji od centralizovanih i planiranih ka tržišnim ekonomijama, i kako one utiču na razvoj preduzetništva i menadžmenta. Dat je i odgovor da li poslovanje u ekonomijama u tranziciji nužno znači prepreku u rastu i razvoju jednog preduzeća, ili postoje i određene prednosti.

U petom poglavlju MENADŽMENT-RAZVOJ MENADŽMENTA definisan je pojam i razvoj menadžmenta, kako se on menjao od Fajola, preko Tejlora, Drakera pa sve do modernih teoretičara i trendova. Definisane su vrste, funkcije i osnovni principi na kojima se menadžment zasniva. Kraj ovog poglavlja posvećen je analizi menadžmenta savremenih organizacija kada se navode globalni trendovi poslovanja i kako organizacije upravljaju promena, ističe se važnost inovacije i kakve su to inovativne organizacije i zašto su zapravo stalne inovacije bitne za uspeh organizacija. Takođe, osvrt se pravi na digitalno poslovanje i usvajanja koncepta elektronskog poslovanja, kao i na agilnost organizacionih struktura.

U šestom poglavlju MENADŽMENT ZASNOVAN NA ZNANJU, znanje je predstavljeno kao najvredniji kapital jednog preduzeća, a preduzeće kao organizacija koja (stalno) uči.

U sedmom poglavlju HOLISTIČKI MENADŽMENT, definisan je holistički menadžment kroz prizmu raznovrsnih oblasti menadžmenta, pri čemu se misli na savremeni

menadžment; menadžment ljudskih resursa; marketing menadžment; strategijski i operativni menadžment i ekologiju, menadžment inovacijama, koji ima cilj da ukaže na budućnost posmatranja sistema na globalnom nivou, na jedan potpuno nov način: delove sistema koji savršeno funkcionišu kao jedna povezana celina. Takođe detaljno su razrađene hipoteze ove disertacije i objašnjene prednosti holističkog menadžmenta, kao i prirodna sprega holističkog menadžmenta i savremenog načina poslovanja, sa posebnim akcentom na usku uzročno-posledičnu vezu razvoja inovativnosti holističkog menadžmenta u službi modernog preduzetništva.

U osmom poglavlju opisan je TEORIJSKO-METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA, preko koga se deskripcijom, komparativnom analizom, kvantitativnim i ostalim metodama došlo do zaključaka koji potvrđuju polaznu osnovnu hipotezu i pomoćne hipoteze ove doktorske disertacije.

U devetom poglavlju prikazani su REZULTATI ISTRAŽIVANJA ove disertacije, kao i njihova detaljna analiza.

U ZAKLJUČNOM DELU disertacije biće sumirani razlozi zašto holistički pristup menadžmentu predstavlja budućnost savremenog menadžmenta i zašto je taj novi holističko-sistemski koncept menadžmenta najpogodniji za kontinualno inoviranje, te zašto predstavlja prirodni uslov za uspešno upravljanje promenama, izazovima i resursima savremenog preduzetničkog sektora. U LITERATURI je naveden spisak trenutno dostupnih i raspoloživih naučnih izvora koji su poslužili kao osnova i inspiracija za izradu disertacije.

II RAZVOJNI PUT PREDUZETNIŠTVA OD TRANZICIONOG PERIODA DO SAVREMENOG PREDUZETNIŠTVA XXI VEKA

Preduzetništvo je, kao specifična ljudska aktivnost, nastala kao sastavni prateći element pojavom i dejstvom tržišne razmene, odnosno preduzetništvo se izražavalo ulaganjem kapitala od strane pojedinca ili grupe u zadovoljavanje proizvodnih ili uslužnih potreba iskazanih na

tržištu, čiji je cilj bio ostvarivanje i prisvajanje dobiti (profita), uz preuzimanje pratećeg rizika.

Preduzetništvo ima svoj razvojni put koji je u bliskoj vezi sa promenama ekonomskog razvoja. Procesi koji se odvijaju u radu malih i srednjih preduzeća, imaju bitan uticaj na socijalne elemente kao što su nejednakost, siromaštvo i drugo, na način da se otvaraju nova radna mesta za lica koja se smatraju „ugroženim kategorijama“ kao što su nacionalne manjine, žene, lica sa invaliditetom i slično. Osnovna karakteristika ovih kategorija su manji izvori koji su im dostupni. Sa druge strane bolja dostupnost i alokacija resursa predstavlja efikasan način uspostavljanja ravnoteže između radne snage koja je na raspolaganju i nedostatka kapitala (Paunović, 2017: 45).

Kroz analizu i istraživanje u radu će se ukazati na posledice i efekte procesa tranzicije i svetske ekonomske krize koji su usloveli pad obima trgovine na globalnom nivou, pad proizvodnje i izvoza, nedostatak investicija i privatne potrošnje. Upravo svetske ekonomska kriza je najviše pogodila mala i srednja preduzeća (u daljem tekstu korišćiće se skraćenica MSP), što je uticalo na pad performansi poslovanja. U periodima privrednog rasta sektor MSP i preduzetnici imaju dosta veću važnost. značaj (Beraha, 2011).

U Srbiji se u periodu nakon II svetskog rata industrijalizacija odvijala prema modelu industrijskih centara, a sam koncept industrijskog razvoja bazirao se na intenzivnoj proizvodnji koja je uglavnom bila bazirana na imitaciji strane tehnologije i velikog uticaja tadašnje političke elite. Preduzetništvo u tom periodu nije bilo razvijeno i nije se podsticao njegov razvoj. U radu će se prikazati razvoj preduzetništva pre i nakon 2000. godine. Industrijska politika Srbije u periodu nakon 2000. godine je bila usmerena na proces privatizacije i restrukturiranje privrede, kao i na jačanje preduzetničkog sektora i stvaranje konkurentnog poslovnog ambijenta. (Filipović, Miljković, Martinović, 2013: 36-37).

2.1. Razvoj preduzetništva do 2000-te godine

Svaki preduzetnički biznis zavisi od uslova koje mu nameće društveno okruženje u smislu donošenja privrednih zakona i raznih drugih stimulusa i ograničenja, i uslova odabranog tržišta prodaje i nabavke kojima preduzetnik mora da se prilagođava i na čije promene delimično može da utiče.

Poseban akcenat stavlja se na konkurentnost koja proizilazi iz vrednosti koju organizacija stvara sa svoje potrošače, korisnike proizvoda ili usluga. Porter je vrednost definisao na sledeći način: „*vrednost koja je superiorna i koja je proistekla iz niže cene koja je ponuđena u odnosu na konkurenciju za istu vrednost, ili ponude jedinstvene korisnosti za koju su kupci spremni da plate višu cenu*“ (Porter, 2008). Savremene organizacije isporučuju novostvorenu vrednost zasnovanu na znanju, a prema Pravdić & Kučinar (2015: 11-18) ona podrazumeva da „*većina organizacija u posedu ima intelektualni kapital koji im je preko potreban, kao i način na koji se organizuje kako bi podstakla stvaranje, upotrebu i deljenje znanja svojih zaposlenih prilikom stvaranja vrednosti.*“

Znanje je važan faktor razvoja i bitan je element u stvaranju nove vrednosti. Za razliku od fizičkih vrednosti znanje može protekom vremena da zastareva, ali se takođe znanje, deljenjem uvećava. Stvaranje vrednosti je pojam koji se često povezuje sa preduzetništvom. Određene zemlje veliki akcenat stavljaju na podsticanje razvoja preduzetništva, kreiraju strategije njegovog razvoja iz razloga što je taj sektor jedan od pokretača privrednog rasta.

Tranzicija je proces promena, a menja se kako socijalna tako i društvena dimenzija zajednice. Tranzicija koja je krajem '80. godina prošlog veka otpočela u bivšim Jugoslovenskim zemljama, zemljama Centralne i Istočne Evrope izazvala je niz promena, a neke od njih su sistem stvaranja i isporučivanja vrednosti, odnosno to je bio period tranzicionih promena sa centralno planskog sistema privređivanja na tržišni sistem privređivanja, tačnije tranzicije sa industrijske ekonomije u ekonomiju znanja. Proces tranzicije u nekim zemljama poput Češke, Slovačke, Poljske, Mađarske je uspešno okončan, u nekim zemljama kao što je to Srbija, iako je pri kraju, proces tranzicije još uvek nije okončan. Privatizacija je za sobom ostavila mnogo problema koji nisu rešeni, a proces tranzicije se pamti kao veoma bolan period na našim prostorima. Od početka procesa tranzicije u svim zemljama, u Republici Srbiji i zemljama u okruženju tzv. „prividna zaposlenost“ je uočena kao jedan od najvećih problema. Kada se kaže problem, misli se na nisku produktivnost, a prividno veliku uposlenost, odnosno karakteristika funkcionisanja privrede se svodila na negiranje tržišnih pravila i postojanju ekonomski neopravdane zaposlenosti. problem zaposlenosti je rešavan nezavisno od tržišnih kriterijuma, sa pratećim posledicama u vidu ekonomski nepovoljnih činioaca kao što je veći broj izvršilaca nego što je to bio neophodno i produktivnost koja nije bila prihvatljiva.

Sa rastom privredne razvijenosti neke društvene zajednice istovremeno se poboljšavaju okolnosti i uslovi za razvoj i širina preduzetništva u malom i većem biznisu.

Uslovno biznis se deli na: mali, srednji i veliki zavisno od obima uloženog kapitala, broja zaposlenih, ukupnih prihoda i slično. Mali biznis predstavlja konstitutivni deo tržišno orijentisanog sistema koji apsorbuje sve veći broj zaposlenih i koji sve više učestvuje u ukupnom društvenom proizvodu. Nosioci malog biznisa su samostalni preduzetnici koji ulažu svoj kapital u zadovoljavanje uočenih tržišnih potreba u nameri ostvarivanja dobiti i uz prihvatanje pratećeg rizika.

Važnu odliku malog i bilo kog drugog biznisa, usled napredka nauke i tehnologije, predstavlja činjenica po kojoj se tretirani proizvodi i usluge vremenom istroše, što od preduzetnika zahteva da mora da prati vek trajanja proizvoda ili usluga. Preduzetništvo, kao već dokazan faktor privrednog rasta, dobija na značaju kako u visokorazvijenim ekonomija, tako i u manje razvijenim zemljama. Preduzetništvo nije samo ulaganje u formiranje novog preduzeća, već ono predstavlja konstantne promene i razvoj preduzeća, pri čemu su te promene zasnovane, i zahtevaju aktivnosti koje se odnose na nova ulaganja.

2.1.1. Nastanak nauke o preduzetništvu

Preduzeća u današnjem obliku i sa karakteristikama koje imaju preduzetničke organizacije, se u teoriji mogu pronaći u XV veku kada je po prvi put došlo do razdvajanja privrednih aktivnosti od imovine koju je imao preduzetnik kao svoje poslovno vlasništvo i imovine koja je bila njegova lična svojina. Ovakva preduzeća su se mogla kupovati i prodavati s obzirom da su poslovali kao ekonomski samostalni subjekti sa sopstvenim imenom.

Reč „Preduzetnik“ (eng. *entrepreneur*), izgovorio je francuski ekonomista J. B. Say oko 1800. godine. To je lice koje „preusmerava ekonomske resurse iz područja nižeg u područje veće produktivnosti i većeg prinosa.“ (Drucker, 2007: 21) Preduzetnik je osoba koja je i vlasnik i vodi posao. Za razliku od pojma preduzetnik, preduzetništvo je poslovni poduhvat sa elementima visokog rizika. (Drucker, 2007: 23)

Geneza razvoja preduzetništva seže daleko, u čak XVII vek, kada je došlo do masovne pojave preduzetništva. Prvu teoriju o preduzetniku razvio je Ričard Kentilon (Avlijaš & Avlijaš, 2013: 6). Nadovezujući se na prethodno navedeno, a to je da se pojam preduzetnika i preduzetništva vezuje za rizik, teoretičar je posmatrajući trgovce, poljoprivrednike i zanatlije

ustanovio sledeće: „*kupuju po ceni koja je jasno definisana, a prodaju poslušujući s rizikom*“ (Herbert, Link, 1982:17).

Ovaj period je poznat po osobenostima koje se odnose na progres trgovačkih preduzeća i prodajom raznovrsnih proizvoda. Trgovina počinje da cveta, bez obzira da li je ona imala međunarodni ili prekoekonomski značaj. Tek u XVIII veku dolazi do specijalizacije i odvajanja bankarske delatnosti od trgovačkih aktivnosti.

Kako se javlja industrijska revolucija, tako i samo preduzetništvo dobija sve veći značaj i smisao koji ima i u savremenom poslovanju. Sa druge strane, početak masovne proizvodnje utiče na preduzetništvo, čija „popularnost“ počinje da opada. Dolazi do razvoja korporacija kao velikih industrijskih organizacija, a ljudski resursi u ovakvim uslovima poslovanja polako počinju da gube svoj identitet, i poistovećuju se sa identitetom kompanije u kojoj obavljaju svoje radne aktivnosti i zadatke. Najbolji primer za ovakav razvoj je naravno kompanija Henrija Fonda koja je prošla kroz tri faze razvoja: na tržištu se pojavila kao mala i inovativna porodična organizacija, da bi vremenom prerasla u giganta u oblasti proizvodnje automobila. Na tom putu su zaposleni, koji su bili i prvi kupci proizvoda ove kompanije, polako gubili svoj lični identitet (2013, Lajović, i drugi, 2009: 13-15).

U XVIII veku je došlo do odvajanja osobe koja poseduje kapital, i one koja je taj kapital tražila, odnosno investitor u današnjem smislu reči nije bio preduzetnik, obzirom da je razlika proisticala iz procesa industrijalizacije i velikog broja inovacija (izuma) koji su se javljali kao reakcija na promene u okruženju. Veliki doprinos na polju inovacija su dali Tesla i Edison svojim izumima koji i danas predstavljaju inovacije koje je teško dostići ili prestići. (Avlijaš & Avlijaš, 2013: 6). Takođe, u XVIII veku su Smith, Ricardo, Mill, Shultz, Casson i drugi (Marković, 2009: 7), započeli sa teorijskim definisanjem preduzetništva kao „*ključnog tržišnog agensa i faktora od čije efektivnosti zavisi ukupan razvoj svake društvene zajednice i gde centralno mesto zauzima preduzetnika kao lice koje ulaže kapital u ponude na tržištu sa ciljem da ostvari i prisvoji profit*“.

Naredni važan korak u razvoju preduzetništva bio krajem XIX početkom XX veka razgraničenjem pojmova preduzetnik i menadžer. Preduzetnik je lice koji je vlasnik inovacije i vodi preduzeće, dok je menadžer lice koje isključivo vodi preduzeće, a nije vlasnik. (Drucker, 2007: 21)

U XX veku na preduzetnika se gleda kao na pokretača promena, preduzetnik je inovator, pokretač nečeg drugačijeg, neg novog.

Sa razvojem slobodnog društva ostvaruje se koncentracija i centralizacija kapitala, i produbljuje se društvena i tehnička podela rada, a proces proizvodnje postaje sve složeniji. Na osnovama takvih procesa isplivale su potrebe za novim zanimanjima i ljudima, a to su bili preduzetnici i menadžeri sa svojim specijalizovanim umećima. Ranije su te poslove obavljali sami vlasnici kapitala, a sada su bili primorani da ih prenose na preduzetnike i menadžere. Razvojem tržišta preduzetništvo je sve više dobijalo na značaju. Savremena naučno-tehnička revolucija daje preduzetništvu poseban zamah i čini ga osnovom neprekidnog napretka i poslovnog uspeha. Kao što je već rečeno, preduzeće kao organizacioni oblik poslovanja u savremenoj tržišnoj privredi, postaje svojevrsna koalicija ekonomskog interesa i smišljenog delovanja preduzetnika, menadžera, radnika i finansijera. Poslovni poduhvati za njih postaju način stvaranja vrednosti prihvatanjem rizika i inovativnosti.

Zablude vezane za preduzetništvo u savremenom poslovanju su vezane za niz okolnosti kao da je „dovoljno samo ulaganje u formiranje novog preduzeća pri čemu se zaboravlja na potrebu stalnog razvoja u skladu sa promenama u okruženju i nova ulaganja koje te promene zahtevaju kako bi se ostvarile sve preduzetničke aktivnosti.“

Sledeća zabluda je vezana za poistovećivanje preduzetništva sa malim biznisom što demantuju mnogobrojna velika svetska preduzeća koja uspešna posluju u različitim delatnostima: automobilskoj industriji, informacionim tehnologijama, modi, sportu i slično. Ova preduzeća ostvaruju ogromna sredstva koja nakon toga ulažu u tržišno najatraktivnije poslove, a ovi preduzetnici ne vode samostalno svoje biznise već u svim varijantama njima upravljaju.

Preduzetništvo ne mora delovati samo kao privatno preduzeće. Oblici preduzetništva su prisutni i u mešovitim, zadružnim, pa čak i državnim preduzećima u skladu sa činjenicom da su sva preduzeća u zavisnosti od delovanja tržišta i da moraju pronaći načine i oblike za nove prostore delovanja i prilagođavanja promenama na konkurentskom tržištu. Preduzetništvo se ne može vezivati samo za privredna preduzeća, već može postojati i u nauci, kulturi, bankarstvu i slično, a cilj je takođe ostvarivanje profita. Pojedine delatnosti u svom osnovnom obliku su neprofitne, ali mogu preduzetničkim aktivnostima da stvore višak vrednosti koji se vraća za namene unapređivanja njihovog rada.

U savremenoj tržišnoj privredi funkciju preduzetništva (organizovanja, upravljanja, inoviranja) sve češće vrše menadžeri koji su profesionalno osposobljeni ljudi za vođenje firme (ekonomisti, pravnici, inženjeri i drugi). Ono što bitno razlikuje klasičnog preduzetnika i savremenog menadžera je to da je „preduzetnik pozajmljivao tuđi kapital za određeno vreme i

proizvodno ga investirao, odnosno angažovao na određeni način, da bi iz ostvarenih rezultata poslovanja, nakon ugovorenog roka, mogao vratiti vlasniku njegov kapital, uvećan za kamatu (cenu upotrebe kapitala) i ostvariti sopstvenu zaradu (profit ili dobit). Pri tome sav rizik poslovanja snosi preduzetnik“.

Na kraju ovog poglavlja se može rezimirati da se protekom vremena preduzetništvo transformisalo, a centralno mesto je počeo da zauzima sam preduzetnik, kao lice koje ulaže svoj kapital u određenu tržišnu ponudu sa ciljem da ostvari i prisvoji profit. Iako smo već istakli da preduzetništvo često nazivaju „malim biznisom“, oni se ne mogu poistovetiti s obzirom da postoje velike multinacionalne kompanije širom sveta koje se bave npr. trgovinom nafte, automobilska industrija čiji su vlasnici pojedinci i slično.

Na razvoj preduzetništva utiče niz faktora, a oni su: subjektivni i objektivni; interni i eksterni; lični i faktori okruženja; ekonomski, psihološki pravni, informacioni, tehničko tehnološki i slično, u zavisnosti od podele. Ipak potrebno je izdvojiti neke: materijalna osnova za pokretanje biznisa je oskudna; veliki opšti nivo poslovnog rizika; tržište roba i u usluga, tržište rada koje je relativno nerazvijeno; neravnoptavni uslovi za razvoj preduzetništva merama države (monetarne mere, poreske, carinske, kreditne i druge); potrebne su promene u sistemu obrazovanja i drugo. Poseban akcenat treba staviti na formiranje fondova od strane države za razvoj preduzetništva, upotreba fondova EU za podsticanje razvoja preduzetništva, uključenje u svetkse trgovinske tokove, otvorenost tržišta i sl.

Preduzetništvo kao aktivnost prilagođavanja proizvoda i usluga promenljivim zahtevima tržišta, praćena kapitalnim ulaganjima i težnjom za ostvarivanjem profita je simbol tržišne ponude. Preduzetnici treba da raspoložu potrebnim informacijama kako bi iskoristili pozitivne efekte ovih faktora kako bi negativne izbegli ili umanjili njihovo dejstvo. Pojam preduzetništva je snažno povezan sa malim preduzećima. U praksi je evidentna razlika između preduzetničkog poduhvata i malog preduzeća, a ono što ih značajno razlikuje su inovacije, potencijal za rast i strategijski ciljevi.

2.1.2. Osobine, ličnost i kreativnost preduzetnika

Sa razvojem slobodnog društva ostvaruje se koncentracija i centralizacija kapitala, i produbljuje se društvena i tehnička podjela rada, a proces proizvodnje postaje sve složeniji. Na talasima takvih procesa isplivale su potrebe za novim zanimanjima i kadrovima, a to su preduzetnici, menadžeri, stručnjaci različitih profila, znanja i sposobnosti.

Ranije su te poslove obavljali sami vlasnici kapitala, a sada su primorani da ih prenose na preduzetnike i menadžere. Mnogi autori kao što su Pokrajac i Tomić (2008), Ožegović i Sajfert (2009), Stanković i Vukmirović (1995), Grozdanić, Radojičić i Vesić (2015), Adižes (2002), Penezić (1998), posebnu pažnju su posvećivali preduzetničkom biznisu kao i samoj ličnosti i osobinama preduzetnika.

Bobera et al. (2015:88) jedan od prvih ekonomista koji uazuje na preduzetnika kao agente promena čime ih povezuje sa privrednim tokovima bio je Šumpeter (1934). On je ekonomiju posmatrao kao „samotransformišući sistem“, a preduzetnike kao „inovatore koji stvaraju uslove za sticanje profita kreiranjem privremenih monopola pomoću organizacionih i tehnoloških inovacija.“Bobera et al. takođe navodi da „*Šumpeterov preduzetnik narušava stanje ekonomske ravnoteže kroz proces inovacija* (2015: 88).“

Iako su preduzetnici ti koji donose inovacije, odnosno inovacije su instrument preduzetništva i specifičnost odvijanja preduzetničkog poduhvata, u savremenoj tržišnoj privredi, funkciju preduzetništva (organizovanja, upravljanja, inoviranja) sve češće vrše menadžeri. To su profesionalno osposobljeni ljudi za vođenje firme (ekonomisti, pravnici, inženjeri i drugi).

Osnovno oruđe svakog preduzetnika je biznis plan. Putem biznis plana vlasnik kapitala analizira ideju (inovaciju ili poslovni poduhvat) preduzetnika i donosi odluku o njegovoj realizaciji. Rizik, kako je navedeno, snosi preduzetnik koji jednim delom zavisi od ličnosti preduzetnika.

U osnovne poslove koje preduzetnik treba da izvrši spadaju: izbor novog poslakojim će se baviti ili menjanje biznisa kojim se već bavi; ulaganje potrebnog kapitala za osvajanje novog ili unapređenje postojećeg biznisa; organizovanje i sprovođenje registracionih aktivnosti oko konstituisanja nove ili menjanja statusa postojeće firme; neposredno ili posredno organizovanje i usmerekvanje rada na uhodavanju novog ili izmenjenog biznisa, direktno ili indirektno vođenje uspostavljenog biznisa u skladu sa važećim zakonodavstvom i unutrašnjoj organizaciji koja je uspostavljena; praćenje i valorizovanje ekonomskih i drugih efekata biznisa, uz donošenje neophodnih korektivnih odluka, obavljanje svih drugih upravnih poslova u skladu sa važećim zakonodavstvom i statutarnim rešenjima firme i ostvarivanje

rukovođenja privrednim subjektima ili praćenje i usmerevanje tog rukovođenja ako ga preduzetnik prepusti profesionalnim menadžerima.

Preduzetnik je lice, koje je ima poseban poslovni duh i rukovodeće sposobnosti, koji je uvek spreman da prepozna i iskoristi poslovne prilike koje mu se pružaju, koje kombinuje sa faktorima proizvodnje i koji je odlučan da u svojim aktivnostima preuzme određeni rizik povezan sa neizvesnoću, u menadžmentu organizacijom na bazi stalnog razvoja i inoviranja kako bi se stvorila nova vrednost. (Penezić, 2009: 92).

Pojmovi preduzetnik i preduzetništvo, u teoriji i praksi, odnose se na privatno poslovanje. Posmatrano sa drugog aspekta, može se reći da preduzetništvo ima širi kontekst obzirom da predstavlja specifičan način razmišljanja koji je vezan za inovativnost, kreativnost i sistemski pristup rešavanju uočenih problema u poslovanju. Preduzetnički proces je pokretačka sila svakog preduzetnika koji svojim aktivnostima uz potencijalni rizika gubitka novca stvara određenu vrednost. Preduzetništvo i preduzetnici kao vlasnici firmi se vezuju za proaktivnost.

Preduzetnik je poslovni čovek koji naslućuje, rizikuje, organizuje, racionalizuje i zarađuje. Preduzetnik mora da ima sklonost za imaginaciju, maštu. On mora da se balansira između stvarnog u nestvarno, iz mogućeg u ono što se čini kao nemoguće, iz sadašnjeg u buduće, jer u uslovima veike tržišne konkurencije na globalnom nivou, mogu da pobeđe samo oni koji su ispred vremena. Oni koji idu u korak sa vremenom već kasne, odnosno pobeđuju samo oni koji idu u susret budućnosti, koji imaju mogućnost da vrše predviđanje budućnosti. Preduzetnici naslućuju vreme i promene koje dolaze, koje nosi nove ideje, nove programe, nove šanse.

Jedna od glavnih karakteristika preduzetnika, pored znanja, sposobnosti, želje za uspehom, je kreativnost. Prema (Deakins, Freel, 2012: 10) ključne karakteristike preduzetnikasu:

- Meklelandova potreba za postignućem (želja za ostvarenjem odličnih rezultata);
- Neko ko proračunato preuzima rizik;
- Izrazito interni lokus kontrole;
- Kreativnost;
- Inovativnost;
- Potreba za samostalnošću;
- Tolerancija neizvesnosti;

- Vizija; i
- Samoefikasnost.

Prema Bobera et.al (2015: 85-103), prema literaturi koja je dostupna kao i stavova koje su istraživali u svom autorskom tekstu, razlikuju se dve vrste preduzetnika: preduzetnici čije namere i aktivnosti su u zavisnosti od ekonomskih okolnosti i preduzetnici koji imaju viziju i prepoznaju mogućnosti koje im tržište nudi kao šansu za stvaranje neke nove vrednosti.

Prvi se mogu nazvati „nužni preduzetnici“ (Bobera et.al, 2015: 86), a drugi menjaju svoj način života i ostvaruju lične ambicije kao „*opportunity entrepreneurs*“ (Ibidem). Razlika između ove dve vrste preduzetnika je prvenstveno u motivima za pokretanje preduzetničkog biznisa. Ljudi postaju preduzetnici jer žele da postanu „sam svoj gazda“, da realizuju sopstvene ideje, ostvare finansijsku satisfakciju; kreiraju sopstvene sudbine; dostignu pun lični potencijal, doprinesu razvoju društva, uživaju u poslu i dobijanju određenog socijalnog priznavanja.

Kao preduzetnici će uspeti oni koji imaju sklop šest osobina (Avlijaš, 2010: 18-25):

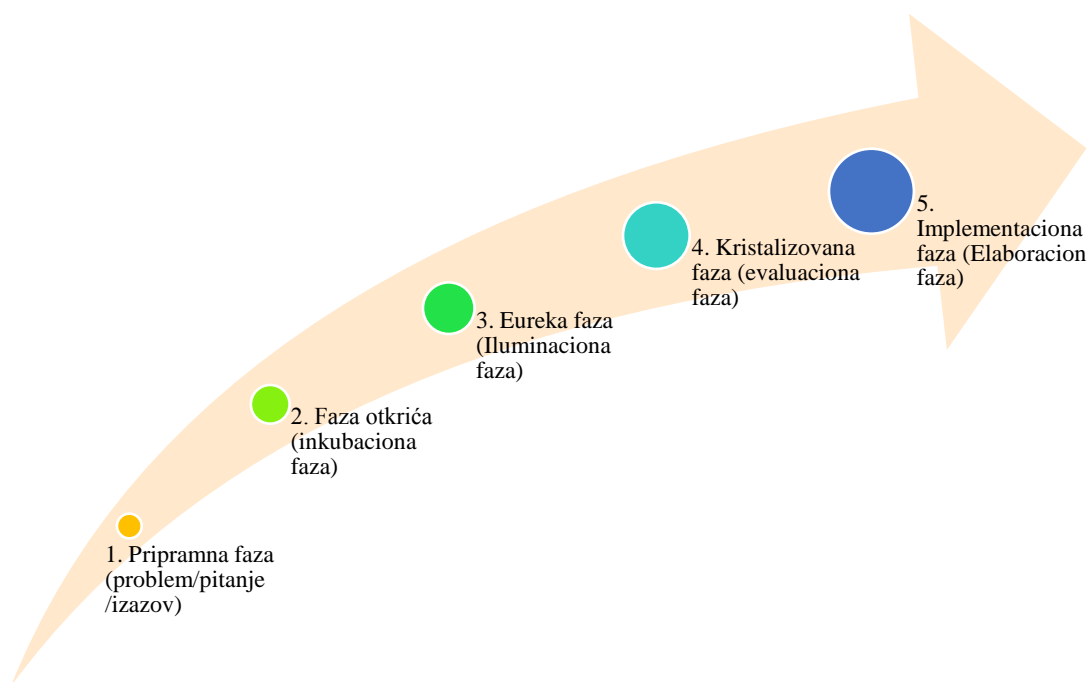
- „Da su inovativni,
- Da rizik preuzimaju razumno,
- Da poseduju samouverenost,
- Da su spremni na uporan i težak rad uz odricanja,
- Da imaju sposobnost postavljanja i ostvarivanja ciljeva,
- Da poseduju ličnu odgovornost“.

Obrazovanje je veoma važno za dalji razvoj preduzetništva. Obrazovne osobine podrazumevaju stručnu spremu i obrazovanje koje se stiče tokom školovanja; neprekidno sticanje znanja i učenje uz rad. Takođe, potrebno je znanje iz oblasti: delovanja tržišta, tržišne konkurencije, marketinških tehnika, poslovne ekonomije, privrednog zakonodavstva; privrednog sistema; proizvodnih tehnologija, uslužnih tehnologija, organizacije biznisa, ljudskih resursa, poslovne informatike i poslovne administracije.

Preduzetništvo kao delatnost usko je povezana sa kreativnošću preduzetnika. Preduzetništvo predstavlja „*delatnost koja je usmerena na pokretanje, organizovanje i inoviranje poslovanja preduzeća, sa ciljem da se stvori novo tržište i ostvari dobit. U skladu sa tim preduzetništvo je povezano sa svim aspektima ljudskog ponašanja i delovanja kojima se razvija kreativnost, podstiče rađanje ideja i oplemenjuju ljudske potrebe*“ (Penezić, 2003).

Preduzetništvo je delatnost koja je se odnosi na pokretanje, organizovanje, inoviranje poslovnih aktivnosti organizacije, a osnovni cilj svih ovih aktivnosti se odnosi na stvaranje novog tržišta i stvaranje dobiti. Takođe, preduzetništvo se povezuje sa svim aspektima ponašanja gde su izražene kreativnost, rađanje ideje (Ristić, Petrović, 2015) i gde se obogaćuju ljudske potrebe. „Kreativnost i inovacije su glavni faktori preduzetništva. Mnogo važniji motiv jednog preduzetnika su želja za samostalnim poslovanjem gde se može iskazati motiv za postignućem što je važnije od pukog sticanja novčane dobiti. Kreativnost predstavlja kontinuirani proces koji se sastoji iz pet faza (Marković, 2008: 138-142): pripremna faza; faza otkrića, Eureka faza, kristalizovana faza i Faza implementacije (elaboraciona faza). Naredna slika 1 je prikaz faza preduzetničkog procesa.

Slika 1: Faze preduzetničkog procesa



Izvor: (Marković, 2008: 138-142)

Kreativnost je funkcija koja karakteriše svaku definiciju preduzetništva. Da bi jedna organizacija ostvarila sa uspehom svoju viziju, misiju, ciljeve preduzeća i osmislila strategiju razvoja i prosperiteta koji će je dovesti u leadersku poziciju na tržištu, čime se postiže komparativna prednost preduzeća, mora da razvija „emocionalnu ekonomiju“ (Ristić et.al,

2009: 171). Kreativnost se razlikuje od inovacija koje predstavljaju stvaranje i primenu ideja koje su kreativne.

Kada se inovacije posmatraju sa aspekta poslovanja preduzeća, misli se na čitav niz procesa i aktivnosti pretvaranja kreativnih ideja u nove inovativne i komercijalno upotrebljive proizvode ili usluge. Kreativnost se sa druge strane vezuje za proces stvaranja ideja od strane pojedinaca ili timova i grupa što predstavlja neophodan korak u inovacijskom procesu.

Može se rezimirati da, kada su zaposleni u preduzeću emocionalno zadovoljni i posvećeni svom poslu daju maksimum u radu, koriste svoje talente, izražavaju kreativnost i postižu bolje radne rezultate. Tako se izgrađuje nova vrednost koja je zasnovana na emocijama, i stvara veza između potrošača i zaposlenih jer zaposleni stvara ili inovira proizvod na osnovu svojih emocija, želja, a kreativnost prilagođava potrebi potrošača kao krajnjeg korisnika.

2.2. Preduzetništvo od 2000. godine

Preduzetništvo u našem društvu i prisustvu na tržištu ne predstavlja novu disciplinu, jer su prva proučavanja vezana za preduzetništvo primećena još u XVIII veku. Ono se tretira kao sastavni element pojave i dejstva tržišne razmene u istoriji čovečanstva. Mišljenja i shvatanja o preduzetništvu u XVIII veku je „predvodio“ francuski ekonomista Richard Cantillon, koji je zaključio da preduzetnike čine lica koja su spremna da u cilju zarade i uz prihvatanje pratećeg rizika, ponude tržištu nove ili izmenjene proizvode ili usluge, odnosno da sa poznatim proizvodima pokriju uočenu nepokrivenu tražnju.

Već smo istakli da je preduzetništvo aktivnost prilagođavanja proizvoda i usluga zahtevima tržišta koji su promenljivi, praćeni kapitalnim ulaganjima i primarnom težnjom ka ostvarivanju profita. Savremena naučno-tehnička revolucija daje preduzetništvu poseban podstrek i čini ga osnovom neprekidnog napretka i poslovnog uspeha.

Preduzetništvo kao način poslovanja, koji se svodi na uočavanje poslovnih prilika, je usmeren na uočavanje šansi. Preduzetništvo je način pokretanja, organizovanja i realizovanja poslovne ideje koja je tržišno prihvatljiva, dinamičana u jednom nestabilnom i kompleksnom okruženju.

Prvi korak u započinjanju preduzetničkog koraka je svakako stvaranje i generisanje ideja. Kao pretpostavka ovom koraku je transformacija kreativnih ideja u uspešnu aplikaciju.

Inovativno delovanje preduzetništva kao generatora uslova za tehničko-tehnološki razvoj, formiranja organizacija koje su fleksibilne, su najznačajnija uloga s obzirom da podstiču i stimulišu zapošljavanje, učenje u skladu sa novim uslovima privređivanja i prisustva preduzeća na globalnim tržištima.

Kreativnost i inovacije su glavni faktori preduzetništva, koje idu u susret promenama i potrebama savremenog društva i informatičke tehnologije.

Posmatrajući ličnost predzetnika koji posluje u savremenom okruženju, uočava se da je zajednička komponenta njihov proizvod (usluga) formiran uz pomoć inovacija i preduzetničke ideje, odnosno njihov proizvod je poslovna ideja koja kao krajnji cilj ima sticanje dobiti (profita). Ovu poslovnu ideju preduzetnik konkretizuje kroz svoj poslovni biznis plan. Izradom biznis plana preduzetnik stupa u interakciju sa drugima i „prodaje svoju poslovnu ideju“ na tržištu.

Pretpostavka za uspeh preduzetničkog poduhvata je: jasna i tržišno valorizovana ideja (Leković, 2015: 26-75), dostupni izvori snabdevanja, finansijska podrška, kontakti sa poslovnim partnerima, tehnički know - how i adekvatna organizaciona infrastruktura.

2.2.1. Karakteristike savremenog preduzetničkog poslovanja

Cilj savremenog načina poslovanja jeste pružiti dobatu vrednost za potrošača uz ostvarenje efikasnosti i efektivnosti poslovanja. Konkurentan položaj na tržištu je ono čemu teži svaka organizacija uz adekvatne i kvalitetne proizvode i usluge. Kako bi se navedeno postiglo organizacije moraju akcenat staviti na dobru, kvalitetnu i savremenu organizaciju poslovanja kroz adekvatan odabir kadrova, a sve to u cilju povećanje produktivnosti rada i znanja svake zaposlenog radnika u organizaciji.

Država treba da stvori uslove za razvoj preduzetništva kroz fondove, stimulisanje preduzetničkih inicijativa, solobađanje od poreza onima koji izdvajaju za razvoj preduzetništva, zaštitu domaćih inovacija i drugo.

Za razvoj preduzetništva, pored prirodnih predispozicija, od ključne je važnosti odgovarajuće, podsticajno, razvojno, slobodno društveno okruženje čiji su osnovni elementi demokratija, vladavina prava, ljudske slobode i prava, sloboda ekonomske aktivnosti. „Utakmica na tržištu se završava u specifičnom tržišnom okruženju“ (Marinković, 2018: 112).

U savremenom poslovanju, preduzetništvo predstavlja ključnu disciplinu nauke o menadžmentu (upravljanje i rukovođenje) koja se bavi zakonitostima ulaganja kapitala u zadovoljavanje tržišnih potreba i ostvarivanja pratećih ekonomskih i drugih efekata. Danas se preduzetništvo naziva biznis, kao simbol pojedinačnih ili grupnih privrednih poduhvata koji su usmereni ka zadovoljavanju privrednih ili uslužnih tržišnih potreba, a u cilju ostvarivanja dobiti.

Evropska unija definiše preduzetništvo kao „*razvijanje ekonomskih aktivnosti kroz specifičan način mišljenja i procesa spajanjem rizika, stvaralaštva i inovacija sa dobrim upravljanjem u novoj ili postojećoj organizaciji*“ (Evropska komisija, 2003 Green Paper on Entrepreneurship).

Osnova uspešnog poslovanja je stvaranje povoljne poslovne klime u preduzeću koja ubrzava proces preduzetničkog ponašanja, inovativnost i fleksibilnost. U savremenoj organizaciji preduzetničko ponašanje nije povezano samo sa jednom osobom, njegovom kreativnošću i inovativnošću već sa timskim radom. Iz tog razloga je razvijen i često se koristi pojam i model korporativnog preduzetništva.

Preduzetništvo je aktivnost prilagođavanja proizvoda i usluga promenljivim zahtevima tržišta praćena kapitalnim ulaganjima i težnjom za ostvarivanjem profita, a simbolizuje tržišnu ponudu. Preduzeće se radi svog opstanka mora stalno menjati i razvijati uz aktivnosti stalnih novih ulaganja. Zahvaljujući koncentraciji velike sume kapitala u ličnom vlasništvu i dokazanom iskustvu i sposobnostima preduzetnici ulažu u poslove koji su tržišno najatraktivniji pa nije merodavna tvrdnja i poistovećivanje sa malim biznisom jer i velika svetska preduzeća iz svih oblasti (nafta, auto industrija) podpadaju pod pojam preduzetništva.

Mala preduzeća su okosnica privrednog i ekonomskog razvoja, a preduzetnici, naročito lideri koji su kreativni inovatori nosioci su svih preduzetničkih poduhvata, koji je mnogo širi pojam nego mali biznis.

Kontinuirano unapređenje znanja i produktivnosti rada glavni su zahtevi savremenog načina poslovanja važni su činiooci u konkurentskoj borbi preduzeća. Preduzetnički poslovi su veoma brojni i složeni jer preduzetništvo predstavlja aktivan odnos privrednih i drugih subjekata koji teže da uspostave što povoljniju poziciju na tržištu sa ciljem ostvarenja profita. Iz tog razloga su informacione tehnologije neizostavan sastavni deo preduzetničkog biznisa.

Na putu ka ostvarivanju profita i uspeha u društvu, neophodno je dati odgovor na pitanja poput: kojim poslom preduzetnik želi da se bavi; koje proizvode ili usluge nudi na

tržištu; društvena korisnost koja proizilazi od izabranog posla; koja je ciljna grupa potrošača, odnosno kupaca proizvoda i usluga koji se nude; da li postoji odgovarajuća ponuda dobavljača i kako ih izabrati; ko su rivali, odnosno konkurenti na tržištu koji pružaju iste proizvode i usluge ili supstitute; izbor poslovne strategije prodaje, marketinga i drugih funkcija u preduzeću; način i izbor metoda trgovine; projekcija potrebnih novčanih sredstava za nesmetan rad preduzeća; način organizovanja poslovanja preduzeća; vrsta kontrole i njenog sprovođenja od strane menadžmenta preduzeća; konsultantske usluge i druge vrste specijalističke pomoći u odnosu na finansije, poslovanje i drugu pomoć i slično.

Prema navodima Munitlak Ivanović (2012: 1-26), „*bez obzira na način shvatanja fenomena preduzetništva, uloga strategije je nesporna s obzirom da na osnovu formulisanja podstrategije u okviru generalne strategije preduzetnici implementiraju svoje planove i realizuju viziju misiju preduzeća. Takođe, važno je da je strategija adekvatna menadžmentu koji se posmatra kao stil menadžmenta, kao poslovanje koje je usmereno na uočavanje poslovnih prilika ili kao način pristupa menadžmentu.*“

Za period „novog privatnog sektora“ uzima se vremenski period od 2001. godine do danas. Ovaj period bazira se na privatnom kapitalu kome je prethodila privatizacija društvenog i državnog kapitala. Za svaki period „akumulacije kapitala“ je karakteristično postojanje čitavog niza problema, a preduzetnici u Srbiji se suočavaju sa problemima koji su vezani za nedostatak obrtnih sredstava, neadekvatnu strukturu zaposlenih, nedovoljnom ili neodgovarajućom podrškom države i slično.

Preduzetništvo je prisutno u svim oblicima svojine, a ne samo u privatnoj svojini, s obzirom da sve vrste zavise od delovanja tržišta i pronalaženja novog prostora za delovanje pri čemu je potrebno ulagati dodatna sredstva. Samo individualno preduzetništvo je pravo, a ostali oblici su njegovi surogati. Osnovne karakteristike preduzetništva su: inovativnost (sklonost ka novinama) i sklonost ka riziku. Nema preduzetništva bez konkurentnosti i bez privatne svojine.

Preduzetništvo nije proces koji se odmah realizuje, već je neophodno postojanje kontinuiteta u stvaralačkom i kreativnom procesu, sa osnovnim ciljem implementiranja inovacija u organizaciju kako bi se ostvarila jedna od osnovnih funkcija organizacije, a to je uspešno poslovanje. Novina je da se sve više pažnje posvećuje potrošaču koji je pored kvaliteta proizvoda posebno važan činilac uspeha preduzeća. Danas preduzeća svoje poslovanje zasnivaju na konceptu preduzetničkog poduhvata, neguje ponašanje koje se odnosi na pravilno odabranu strategiju u skladu sa rizikom koje preduzetnik preduzima, kreativnošću,

inovacijama i ličnoj odgovornosti svakog pojedinca u poslovanju preduzeća. Inovativnost je stavljena u poseban kontekst u korelaciji sa znanjem koje postaje osnova svake organizacije koja uči.

Kreativnost i inovacije su glavni faktori preduzetništva koje preduzeća neguju i koja nastaju na taj način da jedan čovek ima viziju o tome šta želi da radi, koji ide u susret promenama i potrebama savremenog društva i informatičke tehnologije (Marković, 2008: 131). Preduzetnik danas mora biti proaktivan, mora da vidi pre svih, da predvidi promene i da adekvatno reaguje na njih. Da bi preduzetnici mogli da ostvare svoju misiju i viziju moraju biti kreativni. Kreativnost je mentalni sklop aktivnosti koje podrazumevaju da se stvaraju nove ideje, rešenja problema i povezivanja između postojećih ideja. Kreativnost se često povezuje sa ličnim osobinama koje imaju samo „geniji“, sa zdravim humorom i slično. Određen broj autora nauke o preduzetništvu (Ožegović 2006; Milosavljević 2000; Mašić 2009; Avlijaš 2010; Lukić 2014; Leković 2015; Vukotić et al. 2018. i drugi) smatra da je kreativnost osobina ličnosti sa kojom se rađamo, dok drugi tvrde da je kreativan rad moguće naučiti korišćenjem jednostavnih tehnika.

Govoreći o ciljevima preduzetništva može se navesti da su oni uvek usmereni na stvaranje nove vrednosti, na razvoj novih proizvoda i novih preduzeća, rizik koji je spreman preduzetnik da preduzme u cilju ostvarivanja cilja poslovanja i kreativnu i inovativnu aktivnost. Takođe, preduzetništvo se oslanja na uočavanje poslovnih prilika i šansi na novim tržištima na lokalnom, nacionalnom i globalnom nivou, uticaje na faktore proizvodnje, kao i privrede i ekonomije uopšteno. Preduzetništvo podrazumeva postojanje aktivnosti koje se odnose na ulaganje, potrebne resurse sa naglaskom na ljudske resurse i znanje, širenje na tržišta koja nisu bila dostupna, privlačenje novih potrošača inoviranjem ili proizvodnjom novih proizvoda, upotrebu savremenih tehnologija i tehnoloških dostignuća u poslovanju preduzeća i tržišnu fleksibilnost u pogledu komparativne prednosti malog biznisa.

U praksi se često događa da su mala preduzeća pravi „dragulj“ u kreaciji inovacija što sveukupno doprinosi ubrazanom razvoju privrede i društva u celini. Preduzetnička inicijativa, profitabilno ulaganje kapitala, inovacije i kreativan pristup poslovanju, su osnovne odlike malih preduzeća koje treba podsticati od strane institucija, sa ciljem njihovog doprinosa sveukupnom društvenom razvoju i ekonomiji znanja.

Ono što je važno za poslovanje svakog privrednog subjekta je da ono mora raspolagati poslovnom imovinom koja je ujedno glavni uslov za proizvodnju proizvoda ili usluga. Takođe, preduzeće mora da raspolaze konkretnim oblicima poslovnih sredstava, osnovnim i

obrnim, kako bi moglo da posluje sa uspehom u konkurentskom okruženju, a ta sredstva moraju da budu prilagođena njegovom poslovnom zadatku. Svako sredstvo preduzeća, bilo osnovno ili obrtno, svoje poreklo krije u izvorima sredstava preduzeća.

Razvoj preduzetništva od 2000. godine naglo je prekinut krajem 2007. godine izbijanjem svetska ekonomska i finansijske krize koja je pogodila sve delatnosti, a najviše finansijski sektor i sektor građevine. Svetska ekonomska kriza je ostavila dubok trag na globalnom nivou, a samo u Americi je tokom 2010. godine ostalo bez domova preko milion porodica, a u Evropskoj uniji su posledice ekonomske krize takođe bile ogromne. Efekti krize prelili su se i na tržište Republike Srbije i u zemalje okruženja, posledice su trpeli svi. Privredna aktivnost u zemlji se smanjila, veliki broj preduzeća bio je zatvoren. Razvoj preduzetništva bio je zaustavljen, a veliki broj malih i srednjih preduzeća i preduzetnika bio je zatvoren.

Ovom kriznom periodu, prethodio je razvijen sektormalih i srednjih preduzeća i preduzetnika –MSPP. Preduzetništvo u periodu 2000-2008. godine u Republici Srbiji bio je najefikasniji segment privrede i glavni nosilac privrednog rasta i razvoja i smatran je važnim faktorom oporavka privrede Srbije. Prema Izveštaju o MSPP za 2008. godinuposlovalo je ukupno 304.017 privredna subjekta, od čega 99,8%, odnosno 303.449 MSPP. U strukturi sektora MSPP dominirala su mikro preduzeća koja su u ukupnom broju učestvovala sa 95,7% odnosno kojih je bilo registrovano 290.359. MSPP je poslovalo svega 13.090, ali su ona ostvarila najveće sektorsko učešće po svim posmatranim pokazateljima (52,8% zaposlenosti, 58,0% prometa, 60,1% BDV, 76,6% izvoza i 73,9% uvoza) (Izveštaj o MSPP za 2016. godinu).

Razvoj malih i srednjih preduzeća u Srbiji (kao i u ostalim zemljama Zapadnog Balkana) pokazuje da je došlo do značajnog poboljšanja poslovnog okruženja i razvoja MSP u okrugu od 2000. godine. Srbija je usvojila politiku razvoja MSP koja je u skladu sa politikama EU i aktivno se bavila unapređenjem makroekonomskog ambijenta u cilju podsticanja daljeg razvoja MSP. (Business Opportunities In Serbia, 2009: 196)

Razvoju preduzetništva prethodilo je i potpisivanje Evropske povelje o malim preduzećima potpisan između zemalja, kao i Akta o malim preduzećima (Izveštaj o MSPP za 2016. godinu).

Doslednost u primeni Evropske povelje o malim preduzećima u zemljama Zapadnog Balkana prati se na godišnjem nivou i predstavlja u Izveštaju pod nazivom „SME Policy Index” za određenu godinu. Na osnovu rezultata Izveštaja za 2008. godinu, na skali od 1 do 5,

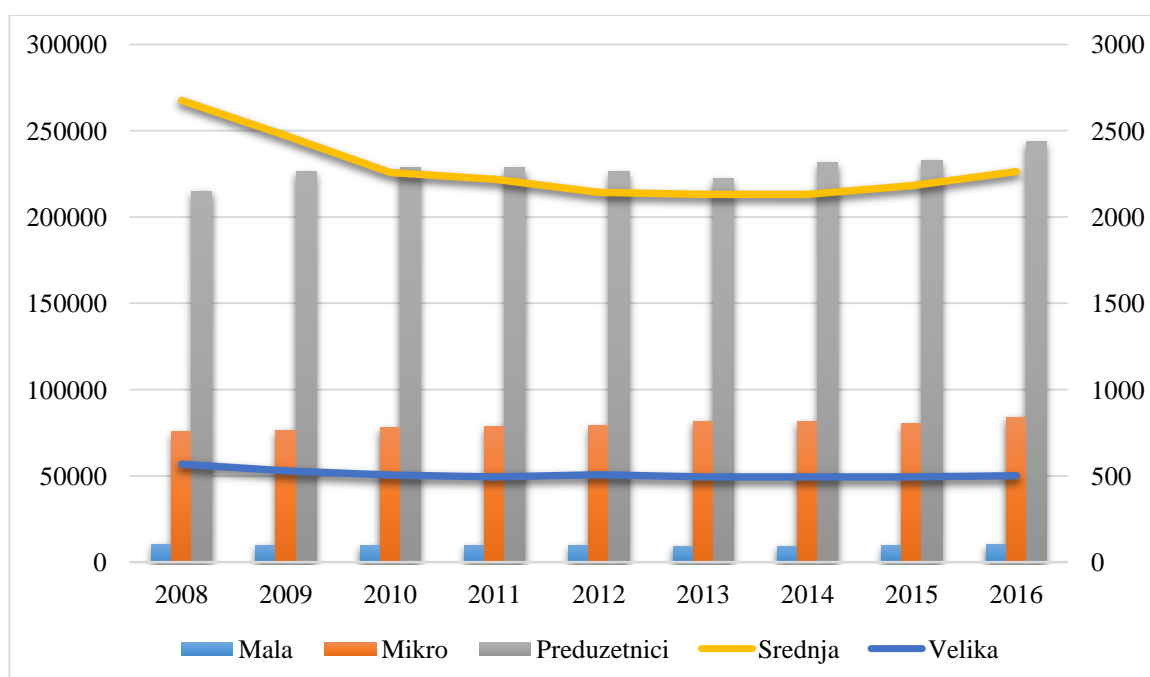
Srbija je ocenjena sa 3,3 (u prethodnom Izveštaju ocenjena je sa 2,5), pri čemu je posebno istaknut napredak u smislu prelaska sa formulisanja na primenu politika razvoja i to najizraženije u oblastima: podrška inovativnim i start-up preduzećima, podrška pružaocima konsalting usluga, ekspanzijaonline informacija.

Kada su u pitanju ključne oblasti definisane Poveljom, Srbija je pre krize ostvarila najvidljiviji napredak u ostvarivanju većih koristi od zajedničkog tržišta i dostupnosti izvora finansiranja. Srbija je značajno unapredila sistem za promovisanje i koji je smatran najrazvijenijim i najbolje strukturiranim na Zapadnom Balkanu.

Zahvaljujući poboljšanju poslovne klime i merama Vlade usmerenim na podsticanje zaposlenosti, u periodu od 2004. do 2008. godine ukupna zaposlenost je povećana za 1,7% odnosno za 23.799 novih radnika. U sektoru MSPP je ostvaren dinamičan rast zaposlenosti (24,9% ili 187.419 radnika), što je u značajnoj meri neutralisalo smanjenje broja zaposlenih u velikim preduzećima usled procesa restrukturiranja i doprinelo ublažavanju socijalnih tenzija u zemlji. (Bahara, 2012: 37).

Naredna analiza, grafik 1, odnosi na stanje i strukturu MSPP nakon ekonomske krize, tačnije odnosi se kretanje broja privrednih subjekata za period 2008-2016. godine.

Grafik 1: Trend kretanja broja preduzeća u Republici Srbiji 2008-2016. godine



Izvor: Izveštaj o MSPP (2017), Ministarstvo privrede, Beograd, 2017., str. 5, https://privreda.gov.rs/wp-content/uploads/2017/11/MSPP_izvestaj_2016.pdf, 01.03.2020.

Otpočinjanjem krize pozitivan trend razvoja preduzetništva bio je prekinut. Privredna aktivnost je usporena što je uticalo na smanjenje broja preduzeća i tek u 2013. godini se naziru znaci oporavka.

Međutim, od 2013. godine godine uočene su naznake oporavka ipostojanje trenda snižavanja stope inflacije, ali je makroekonomski ambijent bio i dalje pod uticajem visokog nivoa spoljašnjeg duga, kao i javnog duga i nedovoljnim investicijama (naročito stranih direktnih investicija) i dosta visokim stepenom uposlenosti ljudi. Razvoj privatnog preduzetništva je i dalje bila pravna regulativa i sigurnost vezana za poslovanje. Takođe, na domaću privredu je uticaja imao veoma spor oporavak ekonomije i pad tražnje, kao i nedovoljan izvoz.

Preduzeća u Srbiji, kao jedan od glavnih problema uočavaju likvidnost, nenaplative kredite privrednih subjekata i visoke kamatne stope. Ukomponovano zajedno, može se istaći da se razvoj privatnog preduzetništva „našao u problemima koji su veoma oziljni“ koje je trebalo rešavati ubrzano donošenjem novih zakona, podsticajima i poslovnim ambijentom koji će privlačiti investicije u našu zemlju (Balje, 2015: 5-7).

Posebno veliki problem za razvoj preduzetništva je siva ekonomija koja je izražena i koja ometa pozitivan nivo razvoja preduzetništva nakon ekonomske krize. Posle ekonomske krize je došlo i do prekida razvoja konkurentnosti u poslovanju malih i srednjih preduzeća. Naredna tabela 1 je prikaz indikatora kojima se prate strateški ciljevi.

Tabela 1: *Indikatori kojima se prate strateški ciljevi*

Generalni indikatori			
Pregled najvažnijih indikatora kojima se prate strateški ciljevi	Poslednji raspoloživi podaci	2020	Izvori podataka
Ukupan broj MSPP	315.412 (2013)	350.000	(RZS)
Ukupan broj zaposlenih u sektoru MSPP	768.550 (2013)	950.000	RZS
prosečna stopa rasta BDP na relanoj osnovi sektora MSPP	(2008–2013) –3,5%	(2015-2020) 3,0% ±1	Izvedeni podaci RSZ
Stopa godišnjeg rasta proizvodnih i procesnih inovacija u sektoru MSP	10,1% (2013)	13%	Inovation Union Scoreboard
Stopa godišnjeg rasta marketing i organizacionih inovacija u sektoru MSP	11,7% (2013)	14%	Inovation Union Scoreboard
Kvalitet lokalnih dobavljača	Rang 98/144 (2014–2015)	U prvih 60	Indeks globalne konkurentnosti
Udeo izvoznika u ukupnom broju			

MSPP	4,3% (2013)	7%	RZS
Učešće izvoza u ukupnom prometu sektora MSPP	9,1% (2013)	14%	RZS

Izvor: (Pogledati: Strategija za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015. do 2020.godine, objavljena u „Službeni glasnik RS“, broj 35 od 17. aprila 2015., str. 1-117)

Prve promene koje su bile pozitivne su se mogle uočiti u 2013. godini kada privreda postepeno počinje da se oporavlja, a osnovni uzrok rasta privrednih aktivnosti je izvoz zabeležen u automobilskoj industriji privredne segmente sa manjim brojem velikih privrednih subjekata. Sa druge strane sektor malih i srednjih preduzeća je beležio rezultate koji su bili lošiji u odnosu na 2012. godinu.

Prema podacima iz 2017. godine mala i srednja preduzeća su dominirala u sektoru privrede, čineći 357 234 preduzeća i 99,8% ukupnog poslovnog stanovništva. Većina su bila mikro preduzeća (96,2%). MSP u Srbiji zapošljavala su gotovo 65% ukupne radne snage, dok su u proseku mala i srednja preduzeća generisala 54,1% dodate vrednosti u 2017. Doprinos malih i srednjih preduzeća u ukupnom izvozu smanjen je neznatno, sa 43,2% na 39,3%, uglavnom zbog pada udela mikro preduzeća u izvozu - sa 10,8% u 2013. godini na 7,9% u 2017. godini. (SME Policy Index: Western Balkans And Turkey, 2019: 821) Može se rezimirati da su „investicije i izvoz u delatnosti prerađivačke industrije jedan od ključnih generatora koji utiču na rast BDP, dok su osnovne pretpostavke razvoja strane direktne investicije koje pored svežeg kapitala, omogućavaju uvođenje novih i modernih tehnologija, bolju uposlenost koja proizilazi iz otvaranja novih radnih mesta, menadžment čija efikasnost će doneti odgovarajuću korporativnu kulturu i slično. Najvažniji pokretač rasta u oblasti industrije i upošljavanja stanovništva su mala i srednja preduzeća koja u skladu sa strategijom razvoja države Srbije treba da doprinesu ostvarenju strateških ciljeva. Najvažniji oblik svojine postaje privatna svojina koja zahteva da se sprovede proces restrukturiranja i privatizacije u skladu sa uslovima koji vladaju na tržištu gde je konkurencija prepoznata kao osnovna „poluga“ tržišne privrede. Zadatak koji ima nacionalna država u takvim uslovima je da se izgrade institucije koje su efikasne i nekorumpirane, da se „*eliminiše bilo koji vid monopola i privilegovanog ponašanja i položaja bilo kog privrednog subjekta, kao i da se uvedu tržišni uslovi poslovanja i javno-privatno partnerstvo u određene delatnosti koje se mogu smatrati infrastrukturnim i koje su „stub svake moderne privrede“* (Munitlak Ivanović, 2013: 27).

Prema poslednjim dostupnim podacima EU i razvoja preduzetništva u Srbiji navedeno je da zemlja postepeno gradi političku i zakonodavnu osnovu za razvoj preduzetničkog učenja

i da je ono deo sveobuhvatnog okvira politike za podršku nacionalnom preduzetništvu i razvoju ljudskih resursa. Strategija preduzetništva i konkurentnosti 2015-2020 (eng. Strategy for Entrepreneurship and Competitiveness 2015-2020) i Industrijska politika Srbije 2011-2020 (eng. Industrial Policy of Serbia 2011-2020) deo su ovog okvira (SME Policy Index: Western Balkans And Turkey, 2019: 825).

Politika razvoja MSPP u Republici Srbiji odnosi se na skup aktivnosti podržanih od strane raznih ministarstva i institucija nadležnih ovoj oblasti i zahteva efikasnu međuresornu saradnju, a svemu tome govori u prilog i osnivanje Saveta za mala i srednja preduzeća, preduzetništvo i konkurentnost. Politika podrške razvoju MSPP zasnovana je na godišnjim akcionim planovima. Strategija preduzetništva i konkurentnosti 2015-2020 i Nacionalna strategija za mlade 2015-2025 sadrže mere za unapređenje preduzetništva i zapošljavanja mladih, uključujući pružanje praktičnog preduzetničkog iskustva. Akcioni plan za sprovođenje Programa rada Vlade Srbije za period 2017-2019 postavila je ciljeve za uspostavljanje funkcionalnog obrazovnog sistema i razvoj preduzetničkih kompetencija na svim nivoima obrazovanja. Ovaj plan uključuje mere za podršku nacionalnom okviru studentske prakse i studentske zadruge, kao i za pokretanje analitičkog sistema za praćenje preduzetničkog obrazovanja. Preduzetništvo, iako je imalo zastoj u razvoju prouzrokovanog svetskom ekonomskom i finansijskom krizom, merama države u saradnji sa EU nastavlja svoj put dobrog razvoja. (SME Policy Index: Western Balkans And Turkey, 2019: 825)

2.2.2. Teorije konkurentske prednosti

Preduzeće na tržište nastupa sa svojim proizvodima ili uslugama koje nudi potencijalnim kupcima. Na tom istom tržištu nalaze se i konkurenti koji u svakom trenutku žele da preuzmu kupce i uvećaju svoj tržišni udeo. Pre analiziranja konkurencije neophodno je da preduzeće sagleda svoje snage i slabosti, a potom da utvrdi proizvode koje će plasirati na tržište.

Konkurencija predstavlja aktivno rivalstvo između organizacija kako bi one obezbedile kupce svojih njihovih proizvoda ili korisnike svojih usluga. Perfektna, tj. potpuna konkurencija je teorijska kategorija, a u savremenoj poslovnoj stvarnosti su prisutne različite forme nepotpune konkurencije. (Milićević, Ilić, 2014: 130)

Konkurentnska prednost je superioran odnos preduzeća u odnose na ostale učesnike na tržištu. Konkurentan odnos proističe iz vrednosti koju je organizacija u stanju da stvori za svoje kupce, a koja nadmašuje troškove koje je ono imala u stvaranju te vrednosti. To dalje upućuje na zaključak da su organizacije sposobne da ponude jeftini i bolji proizvod ili uslugu, ili da one na tržište izađu sa novim proizvodom ili uslugom pre konkurencije. Relevantno konkurentskoj prednosti je postizanje visoke efikasnosti, ostvarenje velikog učešća na tržištu, profita, rasta i razvoja kompanije. U cilju postizanja navedenog, u praksi, kompanije konstantno moraju da inoviraju svoje proizvodne procese kako bi povećale produktivnost, snizili troškove proizvodnje i jačali svoju konkurentsku snagu i poziciju. Organizacije moraju da plasiraju proizvode ili usluge niže cene (po povoljnim cenama) u odnosu na konkurenciju, mora, dobrog kvaliteta, sa pogodnim rokovima isporuke i sl. Na osnovu svega prethodno navedenog na tržištima, bilo ono lokalno ili globalno, vrši se trajno odmeravanje konkurentskih snaga proizvođača koji nastoje da, pod povoljnim uslovima, nude robu, kako bi osvojili preferencije kupaca i nadvladali konkurenciju (Milićević, Ilić, 2014: 130).

Da bi preduzeće bilo konkurento ono mora pratiti dešavanja na tržištu, ono mora biti proaktivno, fleksibilno, jednom rečju- ono mora biti u koraku sa vremenom. Preduzeće mora imati dobro kreiranu strategiju kako bi bilo uspešno na tržištu i steklo konkurentan položaj. Dobra strategija je osnova konkurentnske prednosti. Menadžment preduzeća učestvuje u kreiranju strategije preduzeća. Strategija može biti globalna - vezana za celokupnu organizaciju, poslovna strategija i funkcionalna strategija. Svaka od strategija nižih nivoa mora biti kompatibilna za generalnom strategijom organizacije.

Strategija je nauka i veština koja ukazuje na način ostvarivanja ciljeva, odnosno „strategija se posmatra kao reagovanje preduzeća koje je racionalno, a odnosi se na događaje u sredini u kojoj preduzeće obavlja svoje poslovne aktivnosti (Milosavljević, 2000: 4-7), u cilju ostvarivanja konkurentnske prednosti u sredini, izborom poslovne delatnosti i alokacijom faktora proizvodnje“.

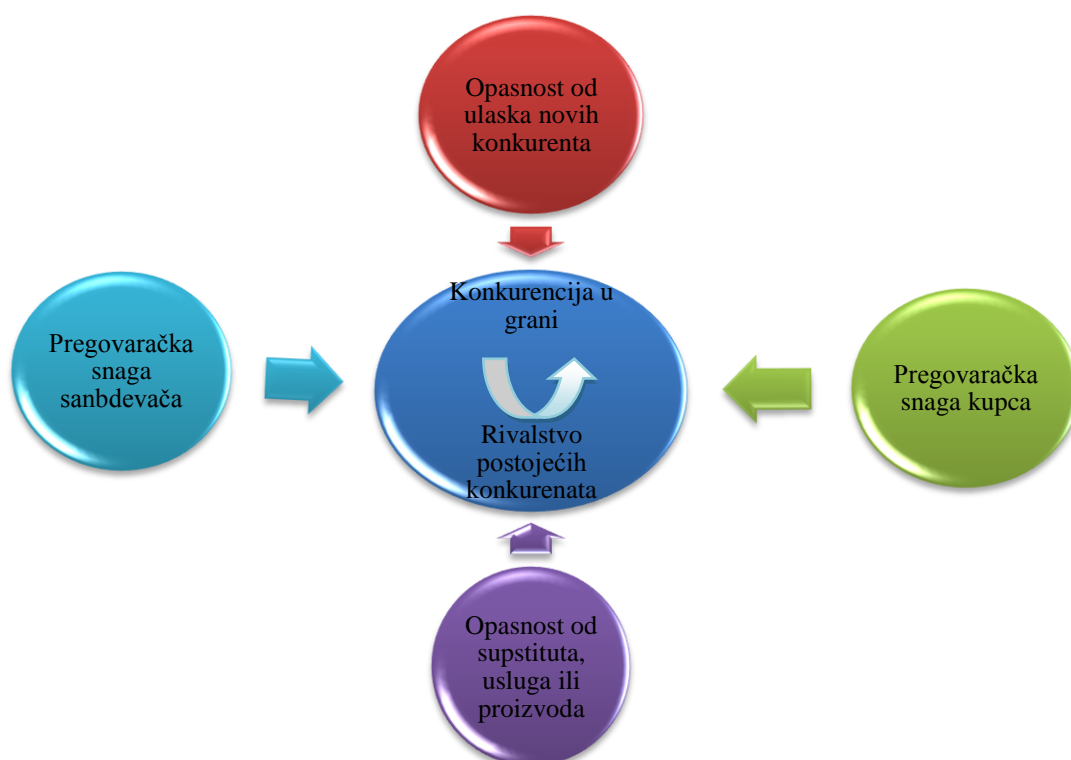
Strategija i strategijski menadžment ukazuje na načine analize okruženja, promene koje se dešavaju, sistem korporativnih vrednosti i kulture, ljudske resurse, upravljanje znanjem, organizaciju koja uči, odnosno sistematski pristup u kome menadžment ima ulogu da poveže organizaciju sa njenim okruženjem tako da se obezbedi stalni uspeh preduzeća uz što manje situacija koje se ne mogu predvideti.

Dakle, kada organizacija ima dobro kreiranu strategiju, ima dobar odabir resursa, štedljivo koristi resurse, inovativna je, pruža prave vrednosti kupcima ima veliku šansu za postizanjem konkurentskog položaja na tržištu. Faktori koji utiču na konkurentsku prednost svrstavaju se u dve grupe: cenovne i necenovne faktore (Milićević, Ilić, 2014: 131).

Konkurencija u jednoj grani zavisi od pet osnovnih sila, čiji je dijagram prikazan na slici 1. Zajednička moć ovih sila određuje krajnji potencijal industrije u ostvarenju profita. Bez obzira na zajedničku jačina konkurentskih snaga, osnovni cilj korporativnih stratega je da dobiju poziciju u industriji u kojoj preduzeće na najbolji način može da se brani od konkurencije ili utiče na nju i time stekne vodeći položaj u grani. Zajednička snaga ovih sila može da bude više nego očigledna svim protivnicima².

Model obuhvata rivalitet među postojećim organizacijama u grani, pregovaračku snagu snabdevača, pregovaračku snagu kupaca, opasnost od ulaska novih konkurenata i opasnost od supstituišućih proizvoda i usluga. Ove konkurentske sile deluju združeno, na slici 2 prikazane:

Slika2:Porterov model „pet konkurentskih sila“

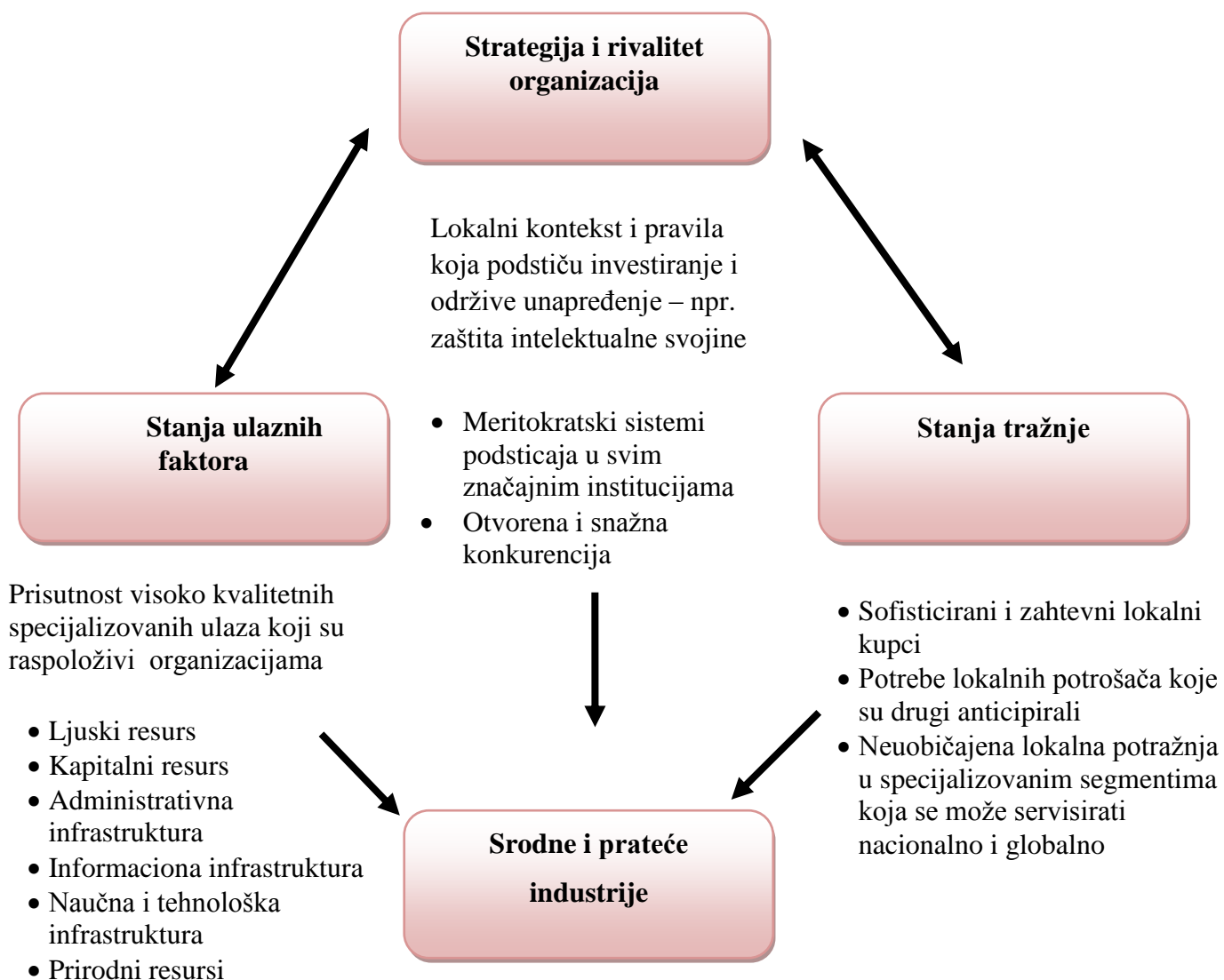


² Porter M., O konkurenciji, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, 2008., str. 26

Izvor: Porter, M: (1998), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free press, London, p. 5-6

Porter proširuje svoje područje istraživanja konkurencije i strategije na međunarodnu ekonomiju publikujući rad pod naslovom „Nacionalna konkurentna prednost” u kome se dokazuje da nacionalna sredina ima ključnu ulogu u konkurentskoj prednosti organizacije (važnost se pridaje poslovnim strategijama koje se kreiraju u skladu sa zahtevima potrošača tržišta na kome organizacija nastupa. Ciljevi poslovne strategije moraju biti usklađeni sa ciljevima globalne korporativne strategije). Takođe, Porter ukazuje na jedan paradoks u globalnoj privredi, a to je da se tajna u stalnom konkurentnom položaju na globalnom tržištu krije u lokalnim stvarima, a to je znanje, dobri odnosi, kao i motivacija koju udaljeni konkurenti ne mogu da postignu (Milisavljević, 2012: 10). Glavne determinante konkurentne prednosti zemlje najbolje se mogu prikazati modelom Porterovog dijamanta, slika 3.

Slika 3: Porterov model dijamanta



Izvor: Porter, M.: (2004), *Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*, Economic Development Quarterly, p. 20

Prema Porteru, država je obavezi da stvori povoljan ambijent i da na taj način stvore dobre uslove za poslovanje. Dobar primer razvijenosti tržišta, konkurentnost položaja, razvijenosti institucija i slično moguće je sagledati putem Globalnog indeksa konkurentnosti, Doing business liste. U okviru 2. poglavlja detaljno će se analizirati konkurenost Srbije i zemalja okruženja. Globalni indeks konkurentnosti inicijativa Svetskog ekonomskog foruma (WEF) jenešto

stone pružaju jedinu realističnu i preciznu sliku stvarnih relativnih pozicija pojedinih zemalja usvetu.

Ali, za današnje poslovne ekonomsko- političke krugove znači mnogo- pre svega kao informacija. Slične pokazatelje kvaliteta ekonomije Srbije dali su Evropska komisija u svom Izveštaju o napretku u reformama, kao i Evropski parlament, EOCED, itd. (Đukić, 2011: 104)

Pri analizi konkurencije preduzeća neophodno je postaviti sledeća pitanja (Collis, 2014: 17): „Ko su trenutno naši konkurenti i koje taktike oni koriste? U čemu se razlikujemo od njih? Koje njihove snage bi mogle da predstavljaju pretnju za nas? Koje njihove slabosti bismo mogli da iskoristimo?” Informacije o konkurentskim organizacijama moguće je pribaviti tako što „neko“ iz date organizacije postaje kupac u konkurentskoj, čitati izveštaje analitičara (za preduzeće čijim se akcijama javno trguje) i održavati veze sa drugim profesionalcima koji su upoznati sa tim organizacijama.

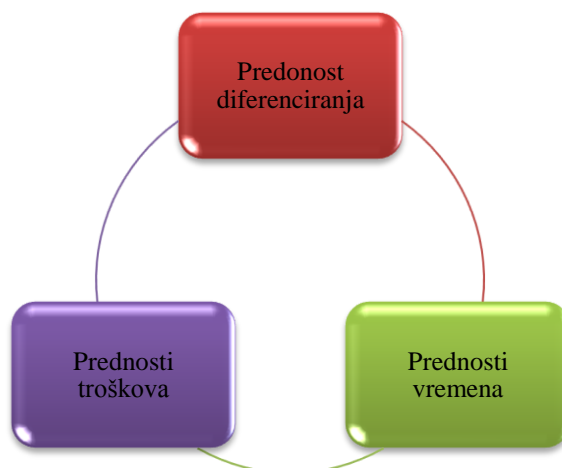
Preovladujuća suština konkurentskih snaga je da one predstavljaju pretnje koje se moraju respektovati kada se formuliše strategija. Preovladujuća suština aktivnosti je da one predstavljaju šanse koje se mogu iskoristiti formulisanjem generičke strategije. Porter razlikuje pet oblika konkurentskih snaga i tri opšte, odnosno osnovne strategije za takmičenje u grani, a to su: vođstvo u troškovima, diferenciranje i fokusiranje (Porter, 1980: 35). Strategija koja se odnosi na opšte vođstvo u troškovima podrazumeva da se postignu niski troškovi na osnovu krive iskustva ili prednosti u troškovima uz pomoć: kapaciteta koji su efikasni, smanjenja troškova uz pomoć iskustva, čvrstom kontrolom nad troškovima, značajnim tržišnim učešćem, odnosno dejstvom ekonomije obima i povoljnim

pristupom inputima za proizvodnju. Posebno je važno da strategija vođstva u troškovima podrazumeva da kvalitet proizvoda i usluga ostane na određenom nivou, kao i da se niži troškovi u odnosu na konkurentska preduzeća ne ostvaruju na uštrb kvaliteta.

Govoreći o strategiji Mašić (2009: 238-239) navodi da „*Strategija koja je zasnovana na diferenciranju proizvoda i usluga, podrazumeva određenu poziciju preduzeća u grani koja je jedinstvena, odnosno diferenciranje može da se posmatra različito u pogledu marke, imidža, dizajna, tehnologije, usluga (posle prodajnih aktivnosti), kanala prodaje i kvaliteta. Strategijom diferenciranja se obezbeđuje profit u grani koji je veći od prosečnog u pogledu stope prinosa, a idealna situacija podrazumeva višedimenzionalno pozicioniranje.*“

Smatra se da za postizanje konkurentske prednosti često nisu dovoljne samo prednosti u troškovima, diferenciranje i fokus. Dosta često postoje konkurentske situacije u kojima se istovremeno mora slediti više konkurentske prednosti, kako bi se zadržala pozicija na tržištu. Otuda su na slici 4 uzete u obzir tri dimenzije za kombinovanje strategija konkurentske prednosti:

Slika 4: Dimenzije za kombinovanje strategija konkurentske prednosti



Izvor: Meffert, H., Bruhn, M.: (2000), *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen- Konzepte- Methoden*, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, p. 178

Analiza je pokazala, da preduzeća stalnim povećanjem efikasnosti poslovanja i produktivnosti uz obezbeđenje kvaliteta smanjuju ukupne troškove, a povećavaju konkurentnost svojih proizvoda. U postizanju konkurentnosti preduzeća veliku ulogu ima i faktor cena. Niže cene u odnosu na konkurente preduzeća stavljaju u položaj predvodnika u grani i tržišnim segmentima. Ako se posmatraju resursi u preduzeću ova strategija za

preduzeće znači bolje korišćenje resursa u odnosu na konkurente, čime se opet ostvaruje prednost i stvara nova vrednost. Da bi se postigla konkurentska prednost preduzeće mora da poseduje kako resurse, tako i sposobnosti koje su u odnosu na rivalska preduzeća superiorna, odnosno mora da poseduje sposobnost razlikovanja. Prema Porteru „potrošači su obično osetljiviji na cenu ako kupuju proizvode koji su nediferencirani, skupi u odnosu na njihove prihode ili su to proizvodi čiji kvalitet im nije naročito važan.“

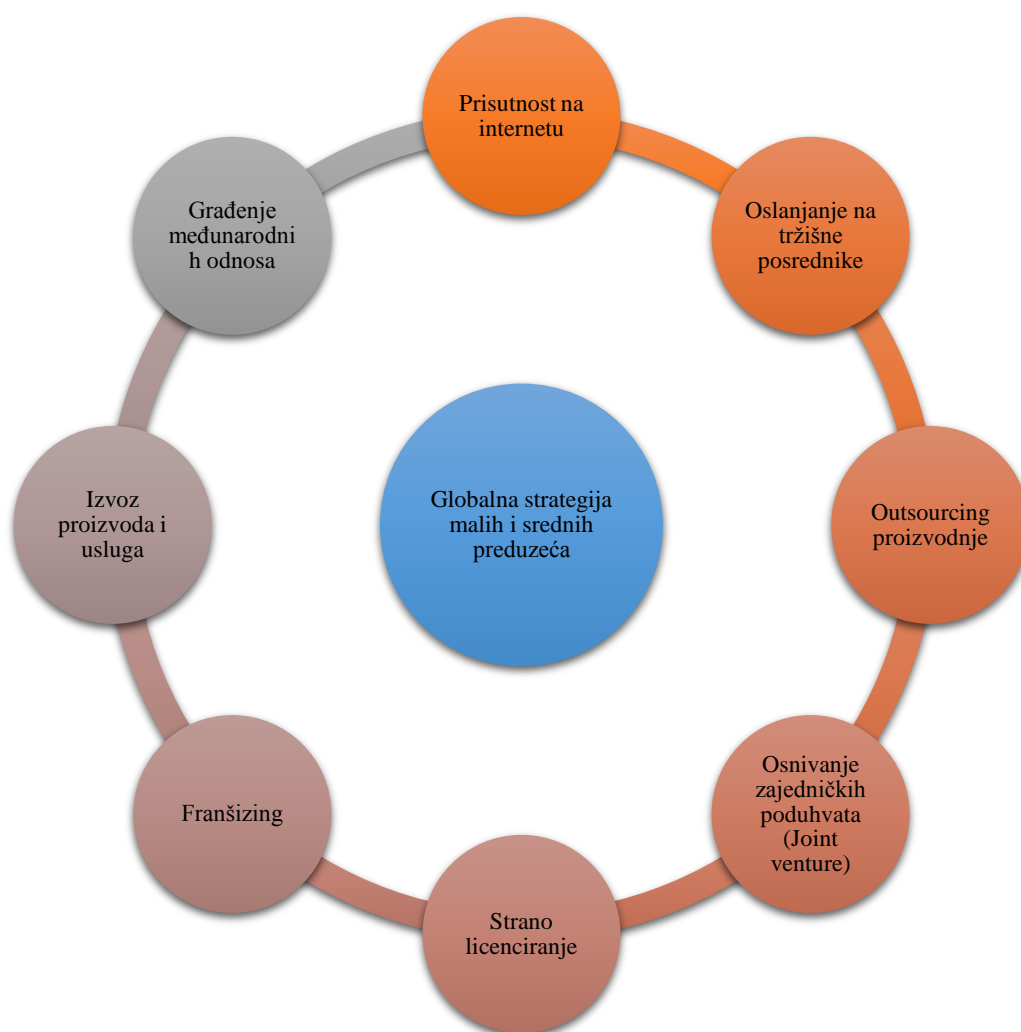
Pored analize Porterovog modela (pet konkurentskih sila) i dimenzija za kombinovanu strategiju konkurentske prednosti važno je istaći, a osvrt napraviti na mala i srednja preduzeća i preduzetnike da je njihov opstanak na tržištu moguć samo ako se usko specijalizuju, ako razmišljaju globalno, a deluju lokalno. Oni trebaju da veruju u to da nacionalne granice nisu važne već da je ceo svet jedna velika poslovna prilika (Renko, 210: 285)

Zapravo, vlasnici malih i srednjih preduzeća treba da streme tome da postanu svedoci globalnog tržišta, a ne samo izvoznici. Njihov uspeh zahteva konstantnu inovativnost, a jedna od najboljih prednosti je brzina. Potrebno je da postignu visok kvalitet proizvoda i usluga i stalno se poboljšavati, unapređivati organizaciju i kvalitet posla, prilagođavati se stranim potrošačima na različite načine.

Kvalitet je jedan od važnih faktora konkurentnosti. Standardizacija označava ujednačen odnos trajanja i kvaliteta prilikom obavljanja poslova; standardizaciju u pogledu uspeha odnosno rezultata i samih uslova rada kao preduslova za proces planiranja, odnosno mogućnosti da se uspostave optimalni odnosi između resursa sa kojima raspolaže preduzeće. Standardizacija omogućava da se postave normativi koji su osnova za ujednačenost kapaciteta, izradu planova u pogledu neophodnih ljudski resursa i njihov angažman, optimalne novčane i materijalne tokove i drugo.

Mala i srednja preduzeća mogu da osiguraju svoju globalnu prisutnost upotrebom nekoliko globalnih strategija. One su prikazane na slici 5.

Slika5: Globalna strategija MSP



Izvor: Deakins, D., Freel, M. (2003), *Entrepreneurship and small firms*, McGraw Hill Education U.K., London, p. 308

Mala i srednja preduzeća imaju niz načina kako bi postigla konkurentu prednost. Činjenica je da njihove strategije globalizacije treba da se temelje na proizvodni usko specijalizovanih proizvoda ili usluga, ali i kupcima posebno prilagođenih proizvoda i usluga. Mala i srednja preduzeća moraju biti inovativna, a vlasnici i zaposleni kreativni, sposobni i vredni.

Može se rezimirati da u skladu sa teorijama konkurentske prednosti preduzetništvo i preduzetničke organizacije treba da organizuju svoju strategiju, način poslovanja, organizovanja, vođenja organizacijom kao i organizacionu strukturu, kako bi što uspešnije odgovorili na konkurentske strategije rivalskih preduzeća, na lokalnom, nacionalnom i globalnom nivou.

2.2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima

Prepoznavanje ljudi kao jednog od najvažnijih resursa je bio predmet istraživanja mnogobrojnih autora koji su se bavili ljudskim potencijalom HRM (Torrington at all 2004; Dessler 2007 i 2016; Zjalić 2011; Kulić 2002, 2007 kao jedan od najpoznatijih „domaćih“ autora koji pažnju posvećuje zaposlenima u organizaciji; Blanchard 2010; Holpp 2014; Rees & French 2016; Taylor & Woodhams 2016; i drugi).

Restrukturiranje privrede i modernizacija poslovanja storili su novi poslovni ambijent sa novim potrebama. Bila je to nova privredna struktura u kojoj se akcenat stavio na trgovinu, finansijske, intelektualne i lične usluge, logistici i slično. Da bi se prilagodili ovim promenama koje su okrenute ka budućnosti bilo je potrebno izvršiti reformu obrazovanja, ali i ostale načine za prekvalifikaciju i dodatnu obuku ljudskih resursa koji su višak, nezaposlena lica i lica sa većim rizikom za ulazak u kategoriju nezaposlenih.

U Srbiji obrazovni sistem nije prilagođen tržištu rada i prisutna je neusklađenost između potreba tržišta rada i obrazovnih institucija. . Upravljanje ljudskim potencijalima koje deluje u različitim sferama u preduzećima je proces na koga se koncentriše i bazira upravljanje znanjem, talentima, intelektualnim kapitalom, kompetencijama i različitostima, a odnosi se na usmeravanje ljudi u organizaciji.

Pod ljudskim potencijalom se posmatra potencijal zaposlenog u fizičkom i duhovnom smislu. Postoji stalna težnja da se ljudski potencijal, odnosno ljudi kao resursi izjednače sa

ostalim resursima preduzeća, sa aspekta troškova i njihove funkcionalnosti u odnosu na radni proces. Zbog svojih specifičnosti, ljudski resursi su najvažniji resurs svake organizacije. Te specifičnosti se odnose na sposobnosti, znanje i veštine koje ljudi koriste prilikom obavljanja radnih zadataka i aktivnosti, a koji doprinose razvoju preduzeća.

Stoga je veoma važno da preduzeća konstantno ulažu u svoje ljudske resurse: u njihovu edukaciju, zaštitu i bezbednost na radu, obrazovanje i drugo. Samo kvalitetni ljudski resursi mogu da ostvare produktivnost za preduzeće, odnosno da rade na poboljšanju kvaliteta, efikasnosti i efektivnosti, čime bi se doprinelo smanjivanju razlika domaćeg i evropskog tržišta rada. Proces upravljanja ljudskim resursima predstavlja podsistem funkcije upravljanja. Menadžerski tim koji se bavi vođenjem svoj oslonac pronalazi upravo u ljudskom potencijalu.

Savremeni uslovi privređivanja od menadžmenta organizacije zahtevaju aktiviranje svih raspoloživih resursa, njihovo mobilisanje i usredsređenost ka ostvarivanju organizacionih ciljeva, kao i ciljeva koji proizilaze iz pojedinačnih interesa svih zaposlenih u preduzeću.

nu važnost Može se rezimirati da danas organizacije posebnu važnost treba da pridaju ljudskom potencijalu i da su oni važana resurs organizacije. Ulaganje u njihov razvoj, redovno obučavanje i trening jesu imperativi savremenog poslovanja. Permanentan razvoj ljudskog potencijala je još jedna od konkurentskih prednosti organizacija na globalnom tržištu.

2.2.4. Perspektive savremenog preduzetništva

Politički, pravni i ekonomski okviri prethodnog društvenog poretka su imali nedovoljno širok aspekt posmatranja ekonomije i privrede, što je vodilo do toga da nedovoljno podstiču, odnosno ograničavaju stavrilačku snagu novih tehnologija i novih znanja, da stvaraju nova materijalna i duhovna dobra (Marinković, 2018: 105). Uspostavljanje novog društvenog poretka je zahtevalo znanje, hrabrost i sposobnost da se kreira nova vizija društva u kome jednu od ključnih uloga ima preduzetništvo.

Razvoj savremenog preduzetništva započinje sa uspostavljanjem savremenih kapitalističkih društava gde preovladava privatna svojina nad sredstvima za proizvodnju i tržišna privreda, iako je preduzetništvo u nekom drugačijem obliku postojalo i pre nastanka savremenih kapitalističkih društava. Ono što je naročito značajno je da je preduzetništvo svoj suštinski smisao i razvojnu pokretačku snagu dobilo u savremenom dobu.

Mnogobrojne definicije pojma „preduzetništvo“, mogu se klasifikovati na sledeći način (Marinković, 2018: 107):

- a) Formalno pravne koje preuzimaju definiciju iz zakonske regulative;
- b) Definicije koje ističu pojedine osobine preduzetnika;
- c) Definicije koje ističu pojedine funkcije preduzetnika;
- d) Definicije koje nastoje da prikažu filozofsko etičku suštinu pojma preduzetništva.

Već je istaknuto da je fenomen preduzetništva u uzročno posledičnoj vezi sa promenama u okruženju, ali i na globalnom nivou, što znači da se i preduzetničke aktivnosti, kao i preduzetničke inicijative, javljaju kao rezultat i odgovor na promene koje se dešavaju (Martinović& Martinović, 2016: 35). Promene i novi savremeni trendovi koji utiču na perspektive vezane za preduzetništvo se odnose na globalizaciju, tehnološki razvoj i informaciono komunikacione tehnologije (kompjuterizacija i robotizacija), razvoj kreativne industrije, organizacione i institucionalne promene, demografiju, društvene promene, stil života, navike i potrebe potrošača i drugo.

Preduzetništvo i u budućnosti svoj glavni oslonac nalazi u pojedincima koji svojom vizijom, kreativnošću i inovativnošću oblikuju stvarnost sa željom da efikasno iskoriste sopstveno, kao i tuđe iskustvo i znanja vezana za organizaciju koja uči, sredstva koja su mu na raspolaganju bilo da su ona sopstvena ili pozajmljena, opremu sa kojom raspolaže i sve ono što je potrebno kako bi se krenulo u uspešne poslovne poduhvate.

Prema podacima Privredne komore Srbije (www.pks.rs), „*stvaranje povoljnih uslova za domaća i strana ulaganja, predstavlja sve veći izazov za zemlje širom sveta, s obzirom na to da globalizacija i pritisak da se bude konkurentan, stvaraju potrebu i određuju okvir za neprestanim poboljšanjima poslovnog okruženja na opštem nivou u pogledu rezultata rada preduzeća. Na makro nivou glavnu ulogu imaju vlade država koje se staraju da obezbede stabilnost i poboljšanje poslovnog okruženja, dok pritisci tržišta da se bude konkurentan zahtevaju stalno poboljšanje efikasnosti i prilagodljivost i umešnost onih koji upravljaju preduzećima*“.

Turbulentno okruženje postavlja svakodnevno nove, teže i brojne izazove pred sve subjekte razvoja, a njihov opstanak zavisi od odgovora koji se pruža na te izazove, pri čemu nije dovoljno samo odgovoriti na promene već je neophodno da se promene prihvate i da se subjekti prilagode promenama razvoja. U skladu sa tim preduzetništvo je oduvek

predstavljalo odgovor koji je adekvatan na izazove okruženja iako su oni u savremenim uslovima poslovanja dalekoteži i složeniji. Svi faktori i trendovi na koje je ukazano deluju podsticajno na razvoj fenomena preduzetništva (Martinović& Martinović, 2016: 36).

Perspektiva preduzetništva je u inovacijama, znanju, kreiranju organizacije koja uči i holističkom pristupu preduzetničkog biznisa. Inovacija označava novinu i menjanje, odnosno svaka inovacija uslovljava promenu koja se odnosi na postojeće stanje tako što se npr. uvode novine u proizvodnju, ili se uvode nova tehnološka, konstrukciona rešenja i organizaciona ponašanja. Može se menjati i način poslovanja ili procesi. Inovacije u skladu sa tim predstavljaju specifične fenomene koje su predmet stalnog naučnog i stručnog proučavanja. Nije dovoljno samo osmisliti dobar poduhvat!

Neophodno je da on podstiče inovacije koje nastaju kreativnošću samog preduzetnika ili drugih lica koje učestvuju u preduzetničkom poduhvatu. Stoga se preduzetništvo i preduzetničke aktivnosti direktno povezuju sa ljudskim resursima kao najvažnijim resursima jedne organizacije koji poseduju znanja, veštine i iskustvo.

Preduzetništvo je važno za rastuće ljudske potrebe i globalizaciju tržišta u pogledu prisutnosti i uspešnom pariranju inovativnim proizvodima i uslugama u odnosu na konkurenciju. Sve inovacije u preduzetništvu moraju biti realizovane, odnosno implementirane kako bi inovacija postala paradigma koja omogućava preduzetnicima da ojačaju sopstvene kompetencije i da iskoriste svoju inovativnost.

Preduzetništvo danas ima velike razmere zahvaljujući širokim vidicima preduzetnika. Uskom specijalizacijom u poslu probijaju se i opstaju na globalnom tržištu. Njihovom vizijom, kreativnošću, sposobnošću, znanjem, inovativnošću, uz dobru analizu vladajućih trendova na tržištu i njihovom prilagođavanju uspevaju da opstanu na tržištu i zauzmu određenu poziciju.

Da bi preduzetnici i preduzetništvo uspeli u svom poslu neophodno je da rade na organizacionoj kulturi malog preduzeća, da razvijaju stratešku viziju i uoče prednosti i mogućnosti resursa koji su mu na raspolaganju, a sve to podrazumeva neophodnost da preduzetnici polako preuzimaju leadersku poziciju u okruženju. Neka od vodećih imena poslovnih lidera kao npr. Džek Velč, su istovremeno i veliki preduzetnici i menadžeri.

„Ostvarivanje poslovne pobede je vrhunsko zadovoljstvo jer kada kompanija pobeđuje, ljudi se u njoj razvijaju i rastu. Na sve strane i za svakog se otvaraju nova radna

mesta i nove prilike. Pobeđivanje uzdiže sve koje dotakne-svet jednostavno postaje bolji i praktičniji za sve“.³

Džek Velč („Veština pobeđivanja“)

Veoma često se za poslovno liderstvo smatra da je sinonim preduzetništva, iako teorije menadžment i preduzetništva ova dva pojma posmatraju u okviru međusobnog delovanja. Literatura liderstvo vezuje za velika preduzeća, vladine institucije, a manje za preduzetničku delatnost. Sa druge strane evidentno je da liderske veštine utiču na uspeh poslovanja preduzetnika i podižu stopu propadanja preduzetničkog biznisa na viši nivo uspeha. Kako bi preduzetnik postao uspešan lider neophodno je da stekne menadžerske sposobnosti i volju za stalnim učenjem, napredovanjem, izgradnjom sopstvene ličnosti i sposobnosti. Takođe, pristup i shvatanje treba da prilagodi ličnim kvalitetima kao što su entuzijazam, humanost, kultura, integritet, hrabrost, komuniciranje, veštinu pregovaranja i rešavanja konflikata i drugo.

U skladu sa Strategijom koja se odnosi na podršku razvoja malim i srednjim preduzećima do 2020. godine, kao osnovni preduslov sveopšteg rasta i razvoja se ističe potreba ostvarivanja društveno ekonomskog razvoja koji je baziran na održivom razvoju, odnosno razvoja privrede koja svoju konkurentnost na dugoročni period zasniva na preduzetništvu, privatnoj svojini, znanju, učenju, novim tehnologijama, organizaciji koja uči, inicijativi preduzetnika, inovativnim i kreativnim proizvodima i uslugama i drugim faktorima razvoja (Martinović& Martinović, 2016: 36).

Prvi stub Strategije je posvećen ženskom preduzetništvu koje je počelo da se razvija u tranzicionom periodu, a koje je u razvijenim zemljama Evropske unije i sveta već na višem nivou. Ovaj stub se odnosi na mere i programe kojim se finansira žensko preduzetništvo, kao i određivanje mentora koji će se baviti pitanjima vezanim za žensko preduzetništvo.

Mere i aktivnosti u skladu sa strategijom sprovodi NARR, Fond za razvoj RS koji je zadužen za odobravanje kredita kojim se stimuliše žensko preduzetništvo, Ministarstvo privrede RS koje daje podršku projektima ženskog preduzetništva i druge vladine i nevladine organizacije. Za preduzetništvo je vezan i koncept socijalne ekonomije koji obuhvata raznovrsne ekonomske inicijative koje su pored usmerenja na profit, bazirane i na javnom interesu, kao i interesu određenih socijalno isključenih grupa stanovništva kao što su žene,

³Pogledati: singipedia.singidunum.ac.rs

nacionalne manjine, lica sa invaliditetom i drugo. Socijalna ekonomija podrazumeva postojanje socijalnih ciljeva koji imaju prednost u odnosu na ekonomske (Fraczak, Wygnanski, 2008: 8).

Može se rezimirati da je perspektiva preduzetništva usmerena na afirmaciju profesionalizma i profesionalnog obavljanja poslova i zadataka, promeni načina mišljenja i prilagođavanje promenama, odabiru i implementaciji novog pristupa preduzetničkom biznisu zasnovanog na inovacijama, učenju, znanju i prihvatanju nesigurnosti i rizika koje sa sobom nosi proces globalizacije.

U savremenim uslovima poslovanja u skoro svim oblastima i delatnostima značaj znanja se ističe kao ključna prednost i kao resurs koji je od značaja za ostvarivanje efikasnosti, efektivnosti, produktivnosti, a samim tim i sticanje profita. Prema Mayo, *„neopipljiva imovina kao što je znanje, preduzećima donosi korist koja je najčešće veća od vrednosti materijalne imovine preduzeća“* (Mayo, 2000: 524).

Preduzetničke organizacije mogu uspešno poslovati na svetskom tržištu samo pod uslovom da se i država aktivno uključi i prilagodi svoju ekonomsku politiku i poslovni ambijent koji će motivisati preduzetničke aktivnosti da dostignu konkurentsku prednost na turbulentnim tržištima. U Evropskoj uniji je veliki broj ljudi zaposlen u malim i srednjim preduzećima koja su osnova preduzetničkog potencijala.

Preduzeće koje želi da bude uspešno i da izgradi svoje mesto na konkurentnom tržištu mora da razvija stimulatívni ambijent poslovanja, kao i kulturu zaposlenih koji će na taj način najbolje ispoljiti svoje potencijale. Takođe, zaposleni treba da pokažu spremnost za stalnim učenjem, usavršavanjem, edukovanjem u skladu sa naučno-tehničkim, političkim i ekonomskim promenama.

2.3. Obeležja ekonomije u tranziciji

Tranzicija predstavlja put koji je težak i dugačak i predstavlja prelazak iz jednog u drugi model organizacije i funkcionisanja privrede u cilju postizanja veće efikasnosti.. Tranzicija kao proces započinje destrukcijom, a koji se ogleda u padu proizvodnje i jačanju inflatornog pritiska, nakon čega sledi period oporavka s obzirom da dolazi do rasta produktivnosti u sektorima koji su transformisani, kao i u novim sektorima, nastalih dobijanjem novih investicija zbog postojanja atraktivnijeg privrednog ambijenta. Može se reći

da tranzicija predstavlja put koji je izvodljiv sa ciljem dostizanja nivoa ekonomske efikasnosti starih kapitalističkih privreda (Radosavac, 2013: 27).

Proces tranzicije otpočet je pre skoro tri decenije. Zemlje Istočne Evrope su uspešno okončale ovaj proces, dok zemlje poput Republike Srbije, BiH, Makedonije, Albanije još uvek su u tranziciji i svoj privredeni ambijent i dalje usklađuju sa tržišnim uslovima privređivanja.

Proces tranzicije u zemljama Jugoistočne Evrope nije uspešan kao što je on bio u zemljama poput Poljske, Mađarske, Češke ili Slovačke. Institucionalna tranzicija u državama Jugoistočne Evrope svoj početak beleži osobenostima kao što je brzo napuštanje institucija koje su bile osnova prethodnog političkog, ali i ekonomskog sistema, kao i izgradnjom institucija zasnovanih na tržišnoj ekonomiji. Proces tranzicije bio je dosta turbulentan, ponekad pun neuspeha i sporije dinamike nego što se to očekivalo. Za razliku od Republike Srbije, zemlje poput Mađarske, Poljske, Češke, Rumunije, Slovenije ili Hrvatske (bivše Jugoslovenke republike) brže su se prilagodile na tranzicione promene. Izgradnja novih tržišnih institucija, iako spora i neefikasna je bila u ovim zemljama prilagođena brzini sprovođenja strukturnih reformi i ulaska u Evropsku uniju (Jakopin, 2018: 95). Nekadašnje zemlje u tranziciji (Mađarska, Slovačka, Češka, Poljska, kao i Slovenija i Hrvatska) ostvarile su veoma veliki napredak u restrukturiranju i uspostavljanju tržišnih privreda. Ove zemlje primile su neophodne količine stranog kapitala i tehnologije, kao i slobodniji pristup tržištima Zapada u cilju njihovog razvoja u potpuno tržišne privrede. (Češka, Poljska, Slovačka danas su pozitivni primeri.) Ulaskom zemalja Istočne Evrope u Evropsku uniju olakšalo je njihov proces restrukturiranja i integracije u svetsku privredu, kao i pomoć u tome da smanje razlik u životnom standardu sa drugim razvijenijim zemljama. (Salvatore, 2009:808)

Socijalističke privrede koje su sa centralno planskog sistema prešle na tržišni princip privređivanja u prvom redu zahtevale su vlasničku transformaciju kako bi se razgraničila prava svojine, od prava odlučivanja, kao i uključivanje u globalnu konkurenciju koja je nosila neka nova pravila nepoznata dotadašnjem socijalističkom načinu privređivanja. Iz tog razloga je bilo neophodno jasno definisati ciljeve kao i strategiju sopstvenog razvoja u tranzicionim zemljama. Dakle, utvrđivanje strategije je bilo jedno od najtežih pitanja, kao i način njenog implementiranja i odupiranja promenama koje novi sistem upravljanja i privređivanja nosi sa sobom.

Tranzicija je imala cilj da izazove promene koje su se odnosile na sistem privređivanja, a koje je trebalo hitno sprovesti kako bi se uspostavili tržišni uslovi u privredi, koji bi omogućili preduzećima samostalnost prilikom donošenja i sprovođenja odluka u poslovanju. Tranzicija u svojim prvim fazama je u zemljama jugoistočne Evrope, pokazala destruktivnost što je bilo iskazano kroz smanjen obim proizvodnje, smanjenu zaposlenost i pad životnog standarda.

Zemlje jugoistočne Evrope su oduvek smatrane najnerazvijenijim delom Evrope, ali su u tranzicionom periodu ostvarile prema podacima *Institute Economic Science (IES)* oko 75% dohotka od onog koji su imale u predtranzicijskom modelu poslovanja što je uzrokovalo da dođe do porasta nezaposlenosti i umanjenja životnog standarda.⁴Prema podacima Svetske banke kupovna moć u ovim zemljama u odnosu na razvijene zemlje centralne Evrope je iznosi 33% proseka tih država. U periodu od 1990 do 1998. godine dohodak zemalja u tranziciji je pao na 24% (Institut ekonomskih nauka). Da bi se ovaj prelazak odvijao u željenom pravcu, bilo je neophodno preduzeti čitav niz radnji u makroekonomskom planiranju koje su podrazumevale stvaranje institucionalne infrastrukturu kako bi privreda što uspešnije funkcionisala kao što je: donošenje novih zakona, reformu bankarskog sistema i druge mere i aktivnosti. Takođe, bilo je neophodno sprovesti promene i u mikroekonomskim aktivnostima koje su se odnosile na poslovanje preduzeća kao što su: autonomija poslovanja, prestanak državnog intervencionizma i monopolističke proizvodnje, trgovina koja je liberalizovana i prestanak centralnističkog planiranja tržišta.

Sagledavajući položaj Srbije i ostalih zemalja bivših Jugoslovenskih Republika može se navesti podatak da je započeti proces tranzicije krajem '80. godina prošlog veka veoma brzo bio prekinut izbijanjem građanskog rata u bivšoj Jugoslaviji. U to vreme otpočeti proces tranzicije je zaustavljen. Nestabilnost tržišta, loši uslovi privređivanja bili su karakteristični u to vreme. Ipak, početak 2000. godine navodi se kao period promena, demokratije i novih uslova privređivanja. U zemlju pristiže strani kapital, banke se privatizuju, kao i fabrike (prvo one najjače), ali i grade nove. Međutim, postavlja se pitanje, šta se događa sa onim lošijim preduzećima, zašto se ona ne privatizuju. Kako bi se navedeno razumelo, u radu će se napraviti ikratak osvrt na primenjene modele privatizacije u našoj zemlji i kako je proces privatizacije preduzeća tekao i našoj zemlji (podnaslov 2.3.4).

⁴Napomena: <https://www.library.iien.bg.ac.rs/index.php/ea>, pristup 02.05.2019.

Važno je naglasti da privreda svake zemlje polazi od različitih pozicija u procesu tranzicije koje zavise od (Bajec, Joksimović, 2001: 216):

- makroeksterne neravnoteže sa internog i eksternog aspekta posmatranja;
- stepena decentralizacije ekonomskog upravljanja, kao i od veličine tržišta proizvoda pre otpočinjanja procesa transformacije,
- obima aktivnosti privatnog sektora.

Kako bi se analizirao put tranzicije u Republici Srbiji i zemljama okruženjakoje nisu članice EU (osim Hrvatske) prikazaće se makroekonomski indikatori zemalja na osnovu čega će se steći uvid u kretanje glavnih pokazatelja, kao što su to bruto domaći proizvod- BDP, inflacija, nezaposlenost, platni bilans, javni dug zemalja. Izvršiće se komparativna analiza kretanja makroekonomskih agregata u periodu od 2000. godine, pa do danas. Srbija iako je prešla dug razvojni put, tranzicija je proces koji još uvek nije završen i određeni broj preduzeća još uvek nije privatizovan. Srbija je u završnim fazama procesa tranzicije u skorijem periodu očekuje se njeno okončanje. Vremenski period koji se analizira je vreme nakon 2000. godine, jer je to zapravo vreme pravog procesa tranzicije, iako je on otpočeo početkom '90. godina prošlog veka. Građanski rat u zemljama bivše Jugoslavije, nakon toga NATO borbadovanje zaustavili su započeti proces tranzicije koji je opet otpočeo demokratskim promenama 2000. godine.

Cilj tranzicije bio je da se sa centralno- planskog sistema privređivanja principa pređe na tržišni princip privređivanja, odnosno sa netržišnog modela na tržišni. Osnovni parametri koji se analiziraju u pogledu postojanja funkcionalne tržišne ekonomije se uzimaju pokazatelji kao što su: bruto društveni proizvod (BDP), stopa ekonomske aktivnosti, stopa nezaposlenosti, javni dug, strana direktna ulaganja i drugo. Takođe, predmet sveobuhvatne analize su monetarna i fiskalna politika i razvoj finansijskog sektora. Prema Swedbergu (Swedberg, 2008: 59) društva u kojima je raspodela bazirana na preraspodeli imaju državnu dominaciju koja su raspodelu organizovala načelom uzajamnosti, a proizvodnja se odvija u cilju zadovoljenja sopstvenih potreba, a ne sticanja profita. Društva u kojima je raspodela zasnovana na tržišnoj razmeni jesu društva čiju proizvodnju pokreće kako potrošnja tako i želja za profitom koji se reinvestira u novu proizvodnju sa ciljem sticanja novog profita. Problemi koji se odnose na analizu vrednosti promena kretanja BDP-a, su vezani za odgovore na pitanja koji se odnose na doprinos stvaranja BDP-a tržišne i netržišne proizvodnje?

U skladu sa metodologijom obračuna BDP na međunarodnom nivou netržišnu proizvodnju čini proizvodnja države i proizvodnja sektora domaćinstva u slučaju da se obavlja sa ciljem zadovoljenja sopstvenih potreba. Kako bi se dao pravi odgovor potrebno je sagledati raspodelu stvaranja BDP-a prema institucionalnim sektorima, a to su: sektor preduzeća u koji se svrstavaju nefinansijska i finansijska preduzeća osnovana u svrhu proizvodnje proizvoda i usluga za tržište; sektor države (entiteti zakonodavne, sudske i izvršna vlasti); sektor domaćinstava koji se može posmatrati kao: domaćinstvo kao potrošači i domaćinstvo kao proizvođači, što znači da se pažnja posvećuje dominantnoj funkciji domaćinstva, a to je potrošnja.

Sa druge strane domaćinstva mogu biti i proizvođači, a proizvodnja domaćinstava može biti tržišna (preduzetnici), kao i proizvodnja koja se obavlja kako bi se zadovoljile sopstvene potrebe gde se prvenstveno misli na domaćinstva koja se bave poljoprivredom, domaćinstva koja se bave bilo kojom vrstom proizvodnje (odeća, namještaj i slično) ili su angažovana na izgradnji sopstvenog prostora za stanovanje, koja višak svojih proizvoda mogu prodavati na tržištu. Na kraju treba posmatrati i sektor inostranstva (Radojević, 2018: 61).

2.3.1. Karakteristike analiza makroekonomskih indikatora zemalja u tranziciji

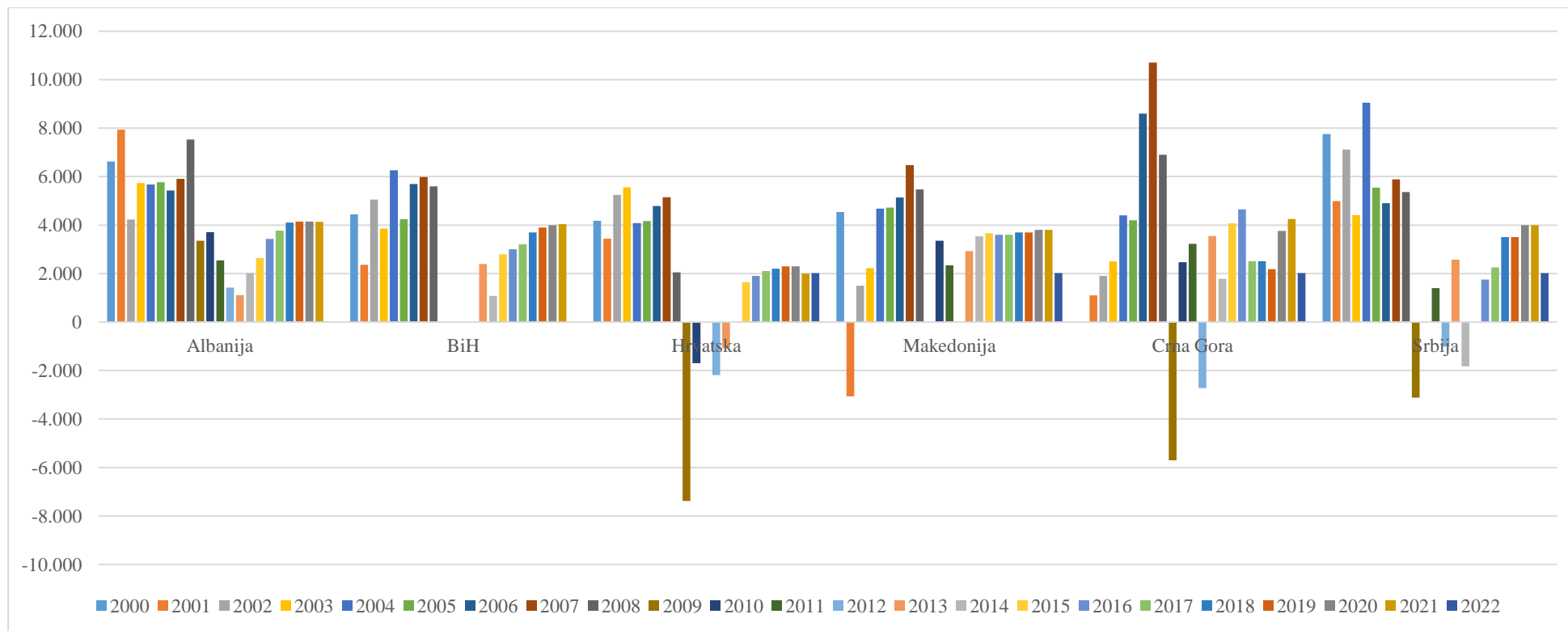
Makroekonomski indikatori pokazatelji su rasta i razvoja jedne ekonomije. Analizom BDP-a, inflacije, nezaposlenosti i javnog duga steće se uvid u razvijenost zemalja. Analiza obuhvata bivše Jugoslovenske Republike. Hrvatskaje danas članica EU, dok ostale posmatrane zemlje nisu članice EU i još su procesu tranzicije.

2.3.1.1. Analiza BDP-a zemalja

Bruto domaći proizvod - BDP (eng. *gross domestic product*) je važna agregatna ekonomska veličina zbog donošenja veoma značajnih odluka u makroekonomskoj analizi i ekonomskoj politici na nivou nacionalne ekonomije. BDP predstavlja dohodak neke privrede, odnosno tržišnu vrednost svih dobara i usluga proizvedenih u jednoj zemlji u određenom vremenskom periodu. (Jednak, 2009: 261) BDP jednak je novčanog sumi vrednosti dobara za potrošnju i svih investicionih dobara, nabavki države i izvoza u druge zemlje. Zapravo, bruto domaći proizvod pokazatelj je rasta i razvoja ekonomije.

Naredni grafik 2 je prikaz stope rasta BDP odabranih zemalja.

Grafik2: Stopa rasta BDP-a Albanije, BiH, Hrvatske, Makedonije, Crne Gore i Srbije



Izvor:

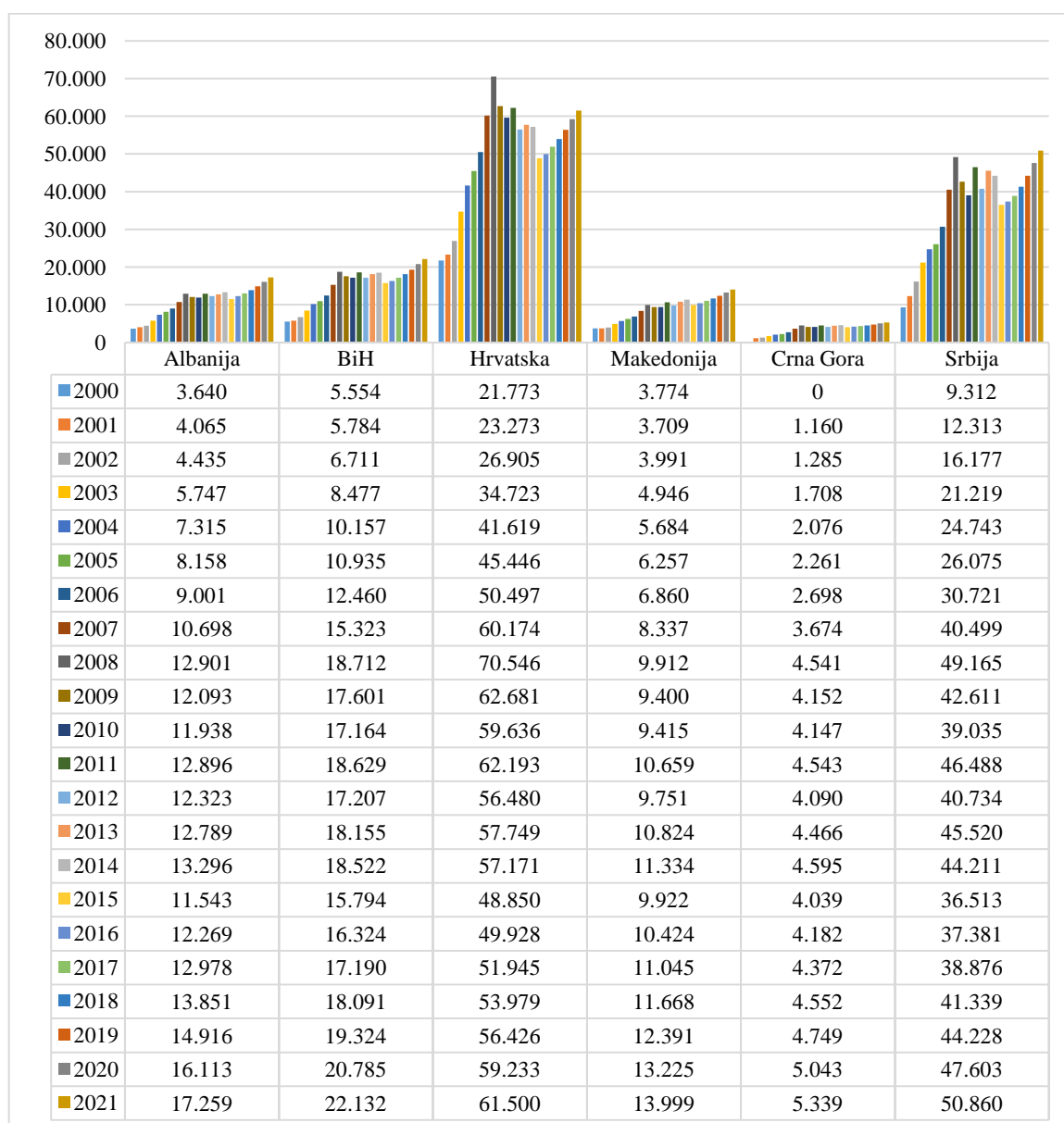
IMF,

<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/weoselgr.aspx>,

10.03.2020.

Albanija je zemlja koja je početkom novog mileniju, pored Srbije, imala najveće stope privrednog rasta. Srbija je već duži niz godina privredno nerazvijena. Međutim, poslednjih godina privreda, tj. proizvodnja u zemlji raste što direktno utiče na rast bruto domaćeg proizvoda. U Hrvatskoj je u periodu od 2009-2013. godine stopa rasta bila negativna sa najvećim padom u 2009. godine od -7,4%. Slična situacija bila je u privredi Crne Gore koja je u istoj godini iskazivala pad proizvodnje od 5%. Naredni grafik 3 prikazuje visinu BDP-a odabranih zemalja u periodu 2000-2021. godine.

Grafik3: Visina BDP-a odabranih zemalja u tranziciji milijardama dolara



Izvor: IMF, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/weoselgr.aspx>, 10.03.2020.

Hrvatska, u poređenju sa ostalim zemljama, ostvaruje najviši iznos BDP meren u milijardama dolara, dok Crna Gora beleži i najniži iznos BDP-a. Crna Gora, u odnosu na ostale države, ima najmanje tržište i najmanji broj stanovnika. Statistički posmatrano Hrvatska i Srbija su zemlje koje ostvaruju relativno visok iznos BDP-a. Međutim, ako se ti iznosi uporede sa razvijenim Evropskim zemljama dolazi se do poražavajućih rezultata jer na primer Nemačka ekonomija ili bilo koja druga Zapadnoevrpska ekonomija ostvaruje i po nekoliko hiljada milijardi visok BDP (na primer u Nemačkoj je u 2019. godini visina BDP-a bila 3.864 milijardi dolara) (Statista).

2.3.1.2. Analiza nezaposlenosti

Pokazatelj nezaposlenosti nacije je jedan od važnih makroekonomskih pokazatelja iz razloga što kroz analizu ovog pokazatelja direktno se dolazi do saznanja o razvijenosti jedne privrede. Ukoliko je stanovništvo nezaposleno to je znak da u zemlji nema dovoljno fabrika, sektor usluga nije razvijenost, kao i preduzetnički duh. Stopa nezaposlenosti predstavlja jedan od ključnih pokazatelja uspešnosti funkcionisanja nacionalne ekonomije. Stopa nezaposlenosti se izračunava na sledeći način (Josifidis, 2004:272):

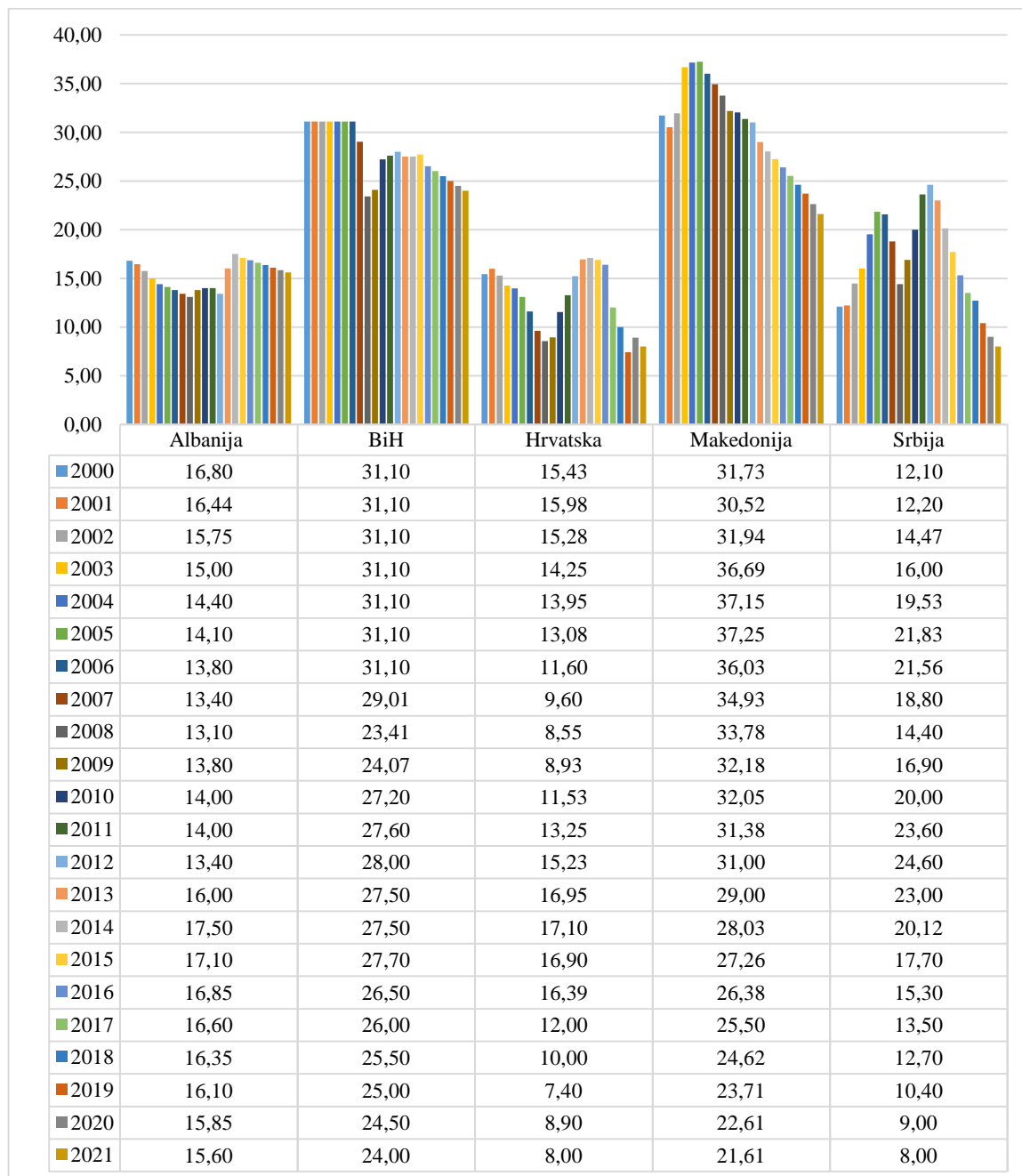
$$U = \frac{\text{Broj nezaposlenih}}{\text{Zaposleni} + \text{Nezaposleni}}$$

Savremeno tržište rada sastoji se iz tri vrste nezaposlenosti. To su:

- frikcionalna nezaposlenost,
- strukturna nezaposlenost, i
- ciklična nezaposlenost. (Mankju, 2008: 611)

Frikcionalna nezaposlenost posledica je stalnog kretanja ljudi između regiona i poslova. Ona se odnosi na radnike koji namerno napuštaju posao u potrazi za boljim. Po svojoj suštini je dobrovoljna nezaposlenost i kratkotrajna je. *Strukturna nezaposlenost* javlja se kao posledica neadekvatnog odnosa ponude i tražnje za radom tj. neusklađenosti sa zahtevima tržišta rada. Nivo strukturne nezaposlenosti predstavlja prirodnu stopu nezaposlenosti. *Ciklična nezaposlenost* predstavlja razliku između stvarnog broja zaposlenih i broja lica koja bi bila zaposlena na nivou potencijalnog proizvoda. Ona, u stvari, predstavlja nezaposlenost zbog niske tražnje koja nije u mogućnosti da otkupi celi potencijalni proizvod. Naredni grafik 4 je prikaz kretanja trenda nezaposlenosti u Srbiji i zemljama iz okruženja.

Grafik4: Stopa nezaposlenosti



Izvor: IMF, Trading Economic, <https://tradingeconomics.com/croatia/unemployment-rate>, <https://tradingeconomics.com/serbia/unemployment-rate>, i NBS, <https://www.nbs.rs/internet/cirilica/80/index.html>, 14.03.2020.

Povezujući visinu BDP zemalja sa stopom nezaposlenosti moguće je uočiti da visoke stope BDPa- i njihov rast tokom vremena uzrokuju pozitivan trend kod zaposlenosti. Dakle, Hrvatska je zemlja koja ima najveći iznos BDP, ali isto tako i najnižu stopu nezaposlenosti. Slična situacija je i u Srbiji. Tokom vremena BDP se povećao što je uticalo na pad

nezaposlenosti. Predikcije MMF-a su da će Srbija u 2021. godini imati stopu nezaposlenosti od svega 8%.

Vraćajući se na prethodono razdoblje koje je karakterisalo visoka nezaposlenost može se navesti da se Republika Srbija već dugi niz godina nalazila na listi zemalja koja je beležila visoku stopu nezaposlenosti i aktivnosti stanovništva određenog uzrasta sposobnih za rad. Srbiji je odliku strukturne nezaposlenosti davala njena glavna specifičnost, a to jeupornost, dugoročni karakter i neusklađenost između ponude i tražnje za radom (Ognjenović, 2015: 366).

Trend nezaposlenosti posledica je strukturnih promena nastalih iz sektorske transformacije na globalnom nivou posmatranja, kao i aktivnosti radnog stanovništva prema uzrastu, kao i usled prelivanja zaposlenosti u privatni sektor i javne institucije iz državnog sektora (Ognjenović, 2015: 369).

Kada se govori o tržištu rada u periodu socijalizma ne može se govoriti o klasičnom tržištu rada, već o ulozi države koja je garantovala svima posao na osnovu tražnje koja je proizilazila iz proizvodnih planova. To je dovodilo do toga da se javlja nepodudarnost poslova i kvalifikacije potencijalnih zaposlenih. Karakteristika socijalističke proizvodnje i zaposlenosti je bilo i nepostojanje zvanične nezaposlenosti, ali je postojala siva i crna ekonomija, kao i skrivena nezaposlenost.

Tržišta rada u tranzicionim ekonomijama karakteriše veće članstvo u sindikatima i njihova veća uloga: CEE (49%), a OECD (40%); veći izdaci za socijalno i penziono osiguranje zaposlenih kao i porodiljsko odsustvo koje je duže za 75 dana. Minimalna zarada se određivala prema prosečnoj zaradi dok je nezaposlenost dostigla svoj rekord i u proseku bila najviša na svetu. Posebno je bila niska stopa zaposlenosti u godinama: 1990: 68%; u 2003. godini 56% i u EU-CEE (zemlje Centralne i istočne Evrope Evropske nije, a 61% u EU-15 (Jovičić, 2011). Pri optimalnoj brzini uništavanje državnog sektora i realokacije rada u privatni sektor visoka i dugoročna nezaposlenost se ne javlja. Privatizacija je pozitivno korelisana sa naglim gubitkom poslova i povećanjem učešća privatnog sektora koje vodi povećanju nezaposlenost i negativnom uticaju na ekonomski rast (niža potrošnja i agregatna tražnja).

Visoka nezaposlenost je prema Jovičiću nastajala usled realokacije rada zbog uvođenja nove tehnologije sa suprotstavljenim efektima: kapitalizacije koja donosi povećanje ekonomskog rasta i veće kapitalne dobitke usled kreiranja novih poslova čime se smanjuje nezaposlenost i kreativna destrukcija postoji kada povećanje rasta usled napretka tehnologije

smanjuje potrebu za nekim poslovima te nezaposlenost raste (ukidanjem radnih mesta i smanjujući potrebu za otvaranje novih).

U periodu tranzicije radnici s nižim obrazovanjem su disproportionalno više gubili posao ili im je relativna zarada bila više smanjen, a nove firme i sektori su zatvarali više nego kreirali radna mesta za nisko obrazovane, što znači da je za manuelne radnike došlo do promene zaposlenosti od nisko ka visoko kvalifikovanim. To se direktno odrazilo na tražnju zaposlenih sa niskim stepenom obrazovanja.

Tranzicija u Srbiji, u sferi ljudskog kapitala nije donela neke pozitivne pomake, niti su iskorišćena pozitivna iskustva drugih zemalja. Problem nezaposlenosti je posledica permanentnog nedostatka novčanih sredstava (kapitala) koja bi služila za pokretanje proizvodnje u preduzećima u kojima postoji potreba za restrukturiranjem.

Elastičnost zaposlenosti u Srbiji je bila negativna u prvom periodu tranzicije što pokazuje da je veći deo tereta prenet na zaposlene. U procesu tranzicije je došlo do značajnog preliva zaposlenih u privatan sektor (više od 600.000) što ipak nije dovoljno za kvalitetniju upotrebu ljudskog kapitala. Preko 50% zaposlenih radi u mikro firmama koje imaju manje od 10 zaposlenih, čime se minimizira kvalitet, a maksimizira iskorišćenost sposobnosti i veština zaposlenih. (Zubović, Domazet, 165-178).

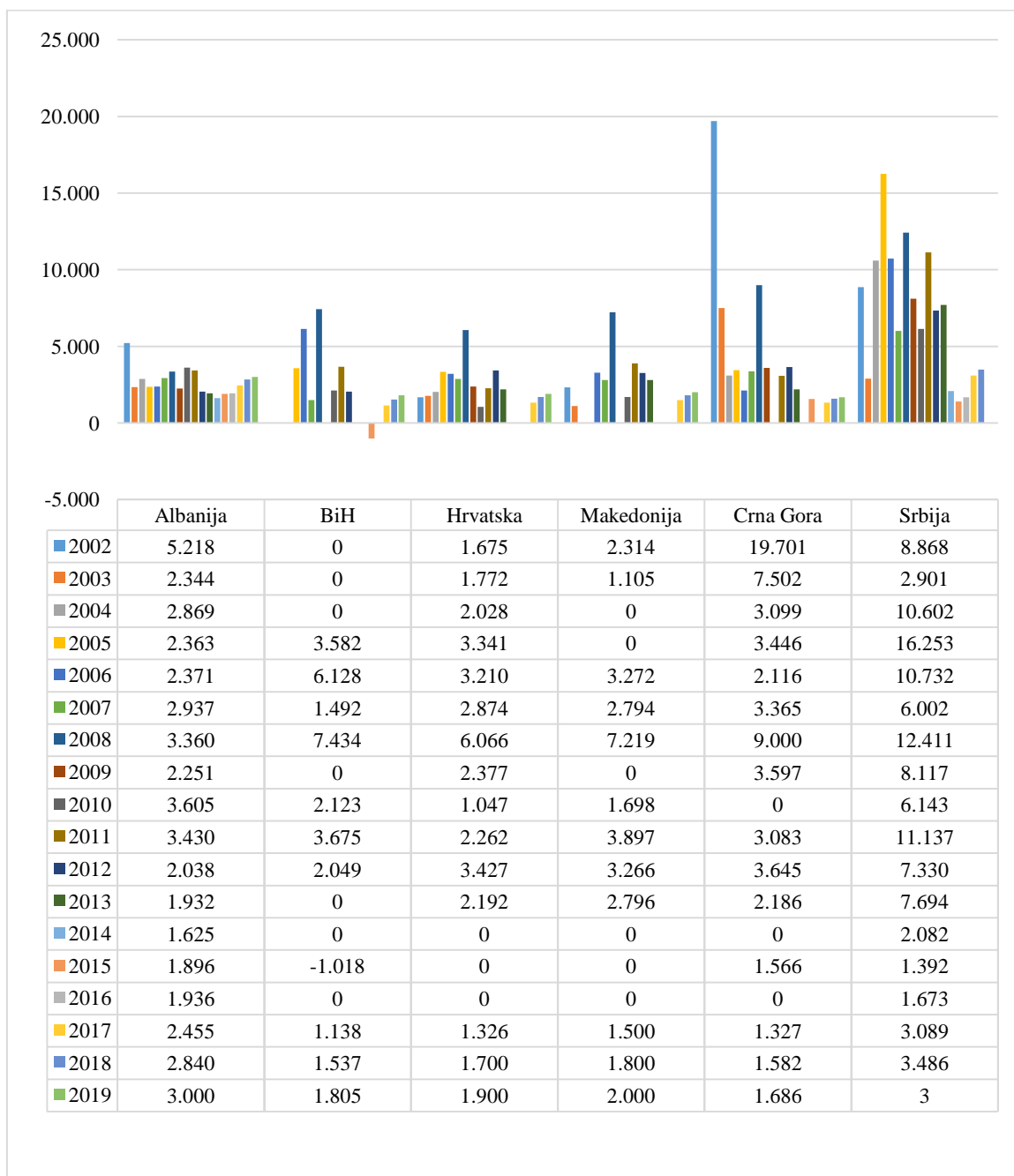
Jedno od mogućih rešenja za visoku nezaposlenost je promocija privatnog preduzetništva i zapošljavanje u ovom sektoru, s obzirom da je u javnom sektoru prevelik broj partijski zaposlenih kadrova iako je na snazi i dalje zabrana zapošljavanja, a privatni sektor u većim preduzećima nema kreiran dovoljan broj poslova i mesta za zapošljavanje.

2.3.1.3. Analiza inflacije

Razumeti inflaciju, znači prvo razumeti novac. (Nićin, 2015: 122) Danas u savremenim uslovima privređivanja skoro da nema dana u kome se ne susrećemo sa novcem. Ljudi govore „novac” kada u stvari žele da kažu „zarada” (u formi plate, kamate ili penzije) ili - bogatstvo. Za ekonomiste, novac je ono što se upotrebljava kada se ide u kupovinu: gotovina, kreditne kartice ili druga sredstva plaćanja. (Burda, Viploš, 2016: 139) Stabilnost cena glavni je zadatak centralnih banaka i zato njihov prioritetni zadatak je efikasnost reagovanja i nezavisnost centralnih banaka od izvršne i zakonodavne vlasti. (Đukić, 2015: 8) I zato, Narodna banka Srbije kontroliše inflaciju u zemlji. Inflacija u Republici Srbiji je stabilna

i prema poslednjim podacima iz 2020. godine stopa inflacije je 2.8%, dok je ciljana bila 3%. Naredni grafik 5 je prikaz kretanja stope inflacije u tranzicionim ekonomijama.

Grafik5: Stope inflacije zemalja u tranziciji



IMF, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/weose1gr.aspx>, 10.03.2020.

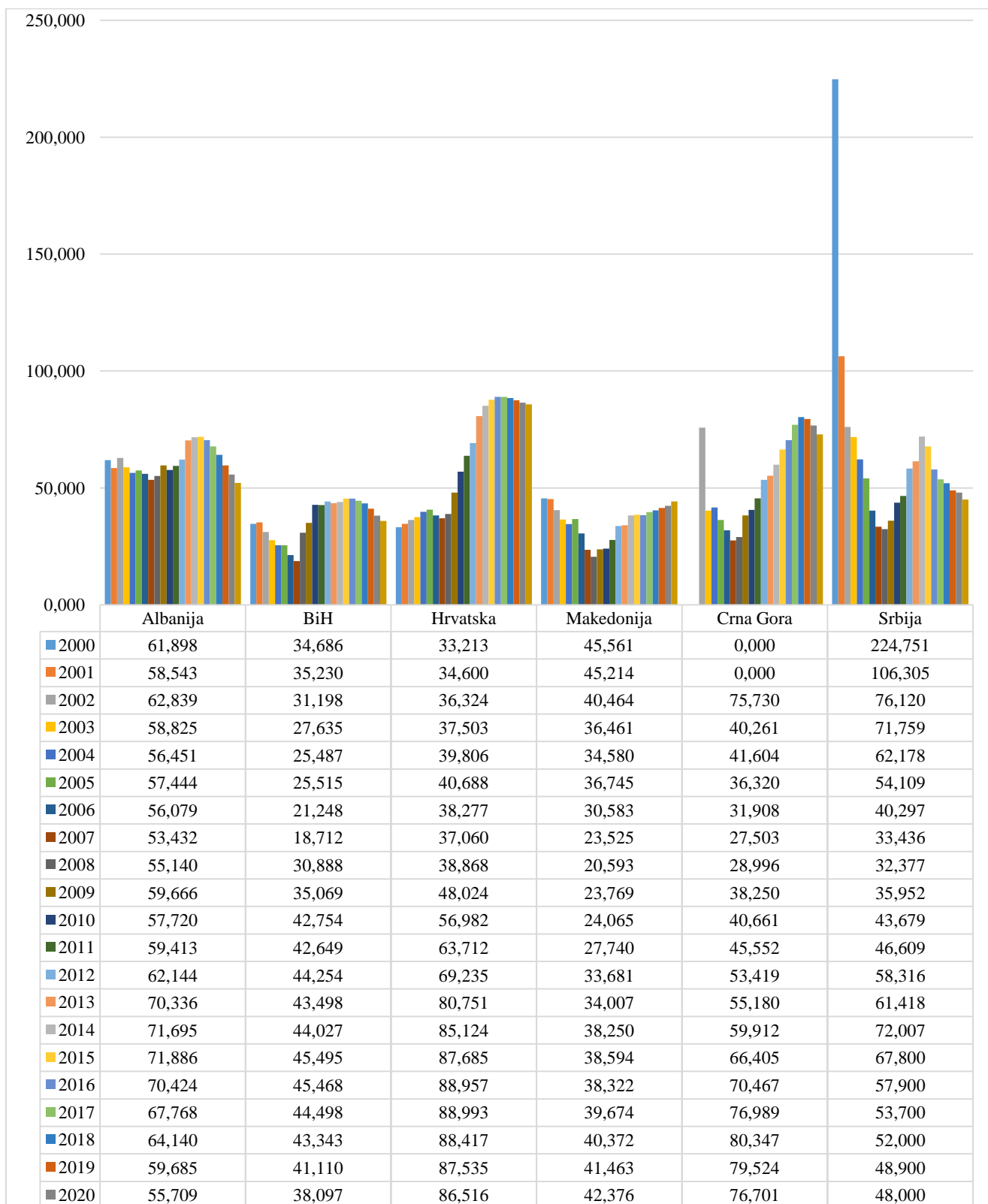
Inflacija je prekomerno povećanje novčane mase u optičaju, što dovodi do smanjenja vrednosti novca i opšteg rasta cena. (Ristić, 2007, str. 94) Stopa inflacije je stabilna i niska u

svim posmatranim zemljama. U Hrvatskoj u 2019. godini stopa inflacije bila je svega 1,9%, dok je u inflacija u Srbiji u istom periodu bila oko 3%. Stopa inflacije relativno je bila stabilna, samo sa izvesnim turbulencijama u 2006. godini kada je došlo do njenog rasta na preko 6, a zatim je usledio njen pa i stabilizacija. Na osnovu dostupnih podataka Narodne Banke Srbije zaključuje se da je ciljna inflacija u maju 2017. godine bila 3%, dok je ostvarena inflacija bila 3,5%, kada je ona bila i najviša od 2014. godine. Prema podacima iz marta 2019. godine stopa inflacije je 2.8%, a cilijana je i dalje na nivou od 3%. Ako se kretanje stope inflacije uporedi sa stopom kretanja inflacije u nekim zemljama EU može se takođe izvesti zaključak da je stopa bila stabilna u periodu od 2015. godine. Međutim, u 2005. godini stopa inflacije bila je oko 16%, da bi stopa u narednim godinama počela da pada. Zaključak je da je inflacija danas stabilna i na relativno niskom nivou u svim posmtranim zemljama.

2.3.1.4. Analiza javnog duga zemalja

Javni dug je ukupna količina novca koji država duguje. (Jednak, 2009: 438) Visok javni dug u odnosu na BDP ima brojne negativne imlikacije, u zakonima mnogih zemalja nalaze se pravila kojima se ograničava odnos javnog duga prema BDP. Preporuke Evropske unije jesu da učešće javnog duga u BDP-u ne sme da pređe granicu od 60%. Naredni grafik 6 je prikaz učešća javnog duga u BDP-u obaranim zemljama.

Grafik6: Učešće javnog duga u BDP-u zemalja (u %)



Izvor: IMF, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/weoselgr.aspx>, 10.03.2020. i Narodna Banka Srbije, <https://www.nbs.rs/internet/cirilica/80/index.html>, 15.03.2020.

U početnim fazama procesa tranzicije Srbija je bila najzaduženija u poređenju sa ostalim zemljama. Visina javnog duga bila je dva puta veća od ostvarenog BDP. Međutim, Situacija vremenom popravljala i visina javnog duga je opadala. Činjenica je da Srbija i Hrvatska imaju najveće probleme sa upravljanjem javnim dugom. Javni dug ostalih posmatranih zemalja kreće u dozvoljenim granicama. Danas je Hrvatska zemlja koja ima najveće učešće javnog duga u BDP-u, a prema procenama MMF-a predviđeno je smanjenje duga na približno 73% ukupnog BDP-a.

Preliminarno stanje duga Srbije na dan 30.11.2019. godine iznosi 24.521.762.735 miliona eura. Podaci Narodne banke pokazuju da se javni dug Republike Srbije nekontrolisano povećavao sve do 2015. godine kada je dug počeo da se smanjuje. Trend naglog rasta javnog duga prema bruto domaćem proizvodu počinje da se ispoljava od 2009. godine. Tendencija rasta zaduženosti zemlje bila je prisutna i u narednim godinama, a na rast udela javnog duga prema bruto domaćem proizvodu Srbije tokom 2011. godine znatno je delovalo emitovanje državnih hartija od vrednosti. Od 2014. godine visina javnog duga premašila je 70% učešće u BDP-u zemlje koje još uvek nije smanjeno, međutim od 2015. godine učešće javnog duga u BDP-u se smanjuje.

Karakteristično za sve zemlje je visok fiskalni deficit koji je ujedno i osnovni pokretač rasta javnog duga. Kao zaključak moguće je navesti da je Republika Srbija i ostale posmatrane zemlje u krizi javnog duga te su sve zemlje uz preporuke međunarodnih organizacija i EU morale da sprovedu mere u cilju smanjenja javnog duga. Posebno „bolne“ bile su mere koje su se odnosile na fiskalni deficit, budući da je u kratkom roku bilo nemoguće obezbediti potrebno smanjenje deficita bez mera koje su usmerene na najveće budžetske rashode (penzije i plate zaposlenih u javnom sektoru) i/ili povećanje nekog najizdašnjih poreskih prihoda. Premda su moguće mnogobrojne kombinacije sličnih mera, analize pokazuju su još tad ukazivale da je ekonomski opravdan kratkoročni „paket“ koji je podrazumevao poresku reformu (Slučaj Srbije: povećanje PDV-a sa 18% na 20% i sa 8% na 10%) i zamrzavanje penzija i zarada. (preporuke od strane MMF-a) U srednjem roku, međutim, sva fiskalna prilagođavanja trebalo bi da se ostvare isključivo smanjenjem javnih rashoda, a za to će onda biti neophodno započinjanje već dugo nagoveštavanih sveobuhvatnih strukturnih reformi.

Indikatori poput visokih iznosa BDP-a i visokih stopa privrednog rasta, niske zaduženosti, stabilne inflacije i niske nezaposlenost jesu odlike dobrog makroekonomskog ambijenta pogodnog za investiciona ulaganja koja će imati pozitivne implikacije na buduću

privredni rast. Svaka nova investicija, u javni ili privatni sektor, pozitivno utiče na celokupan ambijent jedne države, stvara dobru poslovnu klimu, ali isto tako i dobre uslove za povećanje kvaliteta življenja stanovništva i njihovog zadržavanja u domicilnim zemljama.

2.3.2. Tranzicija i privatizacija društvene svojine

Važna karakteristika tranzicije je njeno učešće u tokovima privrednih aktivnosti, obzirom da je tranzicija u bivšim zemljama socijalističkog društvenog uređenja promenila njihove tokove u preduzećima i drugim poslovnim subjektima od 1990. godine, kada je privatizacija postala kategorija koja predstavlja epohalne promene kako sa društveno političkog, tako i sa ekonomskog aspekta.

Proces tranzicije na centralno mesto postavlja privatizaciju, koja je učinila da se društvena i državna svojina transformiše u privatnu. Privatizacija je prouzrokovala nekoliko lančanih promena koje su dovele do stvaranja novih institucija i mehanizam privrede, koji u preduzećima podstiču na rad, inovativnost, kontrolu troškova i efikasnu raspodelu, a za pojedince donosi čitav niz nagrada zbog poštovanja discipline, iako to nije važilo i za državna preduzeća koja su bila neefikasna i rasipna.

Ekonomska težnja tranzicije je bila usmerena na stvaranje uspešne, konkurentne i sposobne privredu gde bi se socijalistički mehanizmi privređivanja transformisali u tržišnu ekonomiju. Tranzicija se kao pojam koristi za označavanje zemalja koje su prešle iz komandne u tržišnu privredu, odnosno iz socijalizma u kapitalizam. Ovaj proces je višedimenzionalan obzirom da obuhvata i političko značenje pojma tranzicija kao prelazak u društvo koje je demokratsko, i gde su ekonomski termini kao i čitav ekonomski sistem vezani za slobodno tržište koje u tranzicionom periodu teži da se uspostavi. Socijalističke zemlje su imale privredni sistem koji je bio zasnovan na samoupravljanju, ali nije imao sposobnost da obezbedi odgovarajući privredni razvoj, što je dovelo do potrebe za promenama koje su bile neizbežne.

Brokratija, tromost i sporost bile su samo neke od odlika nekadašnjeg sistema centralno planske privrede, te su i promene bile nužne i prelazak na tržišni način privređivanja.

Prema Horst Siebert(Horst, 1991) redosled preduzimanja aktivnosti koje su bile neophodne je sledeći: makroekonomska stabilizacija koja prvenstveno podrazumeva monetarnu stabilizaciju odnosno obaranje inflacije, novčanu reformu, restrikcija budžeta,

konvertabilnost i otklanjanje budžetskih deficita. Na mikro nivou je bilo neophodno započeti mikro reforme kao što su: autonomija poslovanja preduzeća, spoljna trgovina bez državne intervencije i monopolističkog ponašanja, tržišno učešće i slobodnu konkurenciju na tržištu. Sledeći koraci su se odnosili na prilagođavanje preduzeća, sektora, grana; demonopolizaciju preduzeća; privatizaciju; stvaranje novih firmi; institucionalnu infrastrukturu kroz pravnu regulativu (ugovorno, privredno i druge pravne nauke), kao i reformu bankarskog sistema stvaranjem autonomne centralne banke (NBS).

Bivše zemlje koje su imale socijalističko društveno uređenje i privredu, proces tranzicije su počele prilagođavanjem ekonomije tržišnim uslovima privređivanja i konkurentskom tržištu na globalnom nivou. Okruženje ovih zemalja je bilo konkurentno, a socijalističke zemlje su svoje privredne i druge aktivnosti organizovale u skladu sa planovima države što je zahtevalo da se one prilagode novom načinu privređivanja i transformaciji privrede u celini, kao i načina razmišljanja što je nailazilo na različite otpore kako od strane političkih struktura tako i od strane aktuelnih političkih struktura u svim oblastima života (Milošević Šnjegota, Tomaš-Miskin, Kalabić, 2017: 421-430).

Događaji koji su predhodili raspadu nekadašnje Federativne Republike Jugoslavije, ratovi, sankcije i pad „životnog standarda koji je dostigao dramatične razmere 1990-ih godina su doveli do promena spoljnotrgovinske razmene Srbije. Davne 1990-te godine vrednost izvoza robe je iznosila 5,3 milijardi USD (Republički zavod za statistiku, 1992), što znači da je nominalno bila 3 puta veća od vrednosti koji je izvoz ostvario 2001. godine (1,8 milijardi USD). Nakon tranzicionih procesa 2001. godine, vrednost izvoza robe Republike Srbije se iz godine u godinu povećavala, sve do otpočinjanja globalne ekonomske krize 2008. godine, kada je rast uvoza bio snažniji. Spoljnotrgovinski deficit je rastao i bio daleko veći od vrednosti izvoza robe u garantovanom iznosu“ (Branković, 2015: 52).

Proces tranzicije karakteriše privatizacija društvene svojine. To je proces pretvaranja društvene (državne, kolektivne) svojine u privatnu svojinu, sa ciljem da se poveća efikasnost i profitabilnost uz pomoć bolje organizacije rada, investicije, smanjenje trškova i slično. Takođe, dolazi i do boljeg položaja same države i njene finansijske stabilnosti obzirom da prestaje obaveza države za subvencionisanjem društvenih (državnih) preduzeća koja su „gubitaši“, povećanje prihoda sredstvima od privatizacije, veća ekonomska aktivnost kao i tržišno pozicioniranje privatnog sektora. prof. Labus, Šoškić (1995: 92-101)

Krajem '89. godine prošlog veka, Srbija je ušla u proces tranzicije u kojem se pitanje privatizacije nametnulo kao centralno. Otpočeti proces tranzicije i privatizacije preduzeća prekinut je građanskim ratom u Jugoslaviji, a ponovo oživeo posle 2000. godine. Privatizacija je proklamovana kao najbolje rešenje za Srbiju, jer se smatralo da će ona obezbediti uslove za efikasnu tržišnu privredu sa odgovorajućom vlasničkom strukturom, pokrenuti proizvodnju, pospešiti ekonomski razvoj i povećati nivo zaposlenosti na srednji rok. Za razliku od pojedinih zemalja Centralne Evrope (na primer Poljska, Češka, Mađarska, Slovačka), koje su relativno efikasno sprovele proces privatizacije i restrukturiranja industrije, takve tendencije nisu zabeležene u Srbiji. Tokom procesa privatizacije struktura privrede Srbije je značajno izmenjena. Zaduživanje zemlje, tercijarizacija i deindustrijalizacija su najvažnija obeležja modela privrednog razvoja, koji je primenjivan u postoktobarskoj Srbiji.

Privatizacija u Srbiji se odvijala u četiri talasa i po četiri različita programa, u zavisnosti od toga kako su to regulisali sledeći zakoni:

1. Zakon o društvenom kapitalu iz 1989. godine,
2. Zakon o uslovima i postupku pretvaranja društvene svojine u druge oblike svojine iz 1991. godine,
3. Zakon o svojinskoj transformaciji iz 1997. godine,
4. Zakon o privatizaciji iz 2001. godine. (Cerović, 2012: 54)

Dakle, na osnovu navedenih Zakona, moguće je ustanoviti da je prvi Zakon o privatizaciji zapravo donet tek 2001. godine i uslovio je da tok, tj. sam postupak procesa privatizacije preduzeća traje izrazito dugo, pa su rešenja i modeli za privatizaciju predviđeni tim Zakonom postala neadekvatna, te je ovim bilo neophodno uvođenje novih konceptualnih izmena (novi modeli privatizacije) kako bi proces privatizacije preduzeća bio u okončan. Osnovni razlog za donošenje novog Zakona o privatizaciji, koji je stupio na snagu 13. avgusta 2014. godine, bio je nemogućnost efikasnog okončanja postupka privatizacije za preko 500 preduzeća privatizacije. Zatim, revidiran je Zakon i opet doneti 2015 i 2016. godine. Shodno Zakonu o privatizaciji iz 2016. godine modeli privatizacije su sledeći:

1. prodaja kapitala;
2. prodaja imovine;
3. prenos kapitala bez naknade;
4. strateško partnerstvo. (Zakon o privatizaciji)

Prilikom razmatranja osnovnih karakteristika pojedinih modela privatizacije neophodno je dati odgovor na sledeće pitanje: “Koji je model ili kombinacija modela privatizacije najbolji?” Kako bi se odgovorilo na ovo pitanje, potrebno je prethodno ustanoviti kriterijume, kojim bi se rukovodili, prilikom izbora najprihvatljivijeg modela ili kombinacije modela privatizacije. Ti kriterijumi proizilaze iz najvažnijih ciljeva privatizacije, a to su:

- efikasno korporativno upravljanje;
- brzina privatizacije;
- povećanje državnih prihoda i
- socijalna pravda. (Žarković, 2012: 230)

Najvažniji kriterijum je uspšeno korporativno upravljanje zašto je neophodno stvoriti takvu vlasničku strukturu koja će efikasno nadzirati, kontrolisati i selektirati menadžere. Privatizacija prodajom obezbeđuje najbolje korporativno upravljanje preduzećima. Onaj ko kupi preduzeće i uloži sopstveni novac nastojaće da bude dobar i aktivan vlasnik. To je ustvari prednost privatne svojine. Pored dobrog korporativnog upravljanja važna je brzina privatizacije. Srbija je svedok sporosti procesa privatizacije i okončanja tranzicionog procesa. Brzom privatizacijom izbegava se opasnost od gomilanja gubitaka u državnim/ društvenim preduzećima, čime ona postaju sve manje interesantna potencijalnim kupcima. Još jedan o bitnih kriterijuma privatizacije je i povećanje državnih prihoda. To pogoduje svakoj tranzicionoj ekonomiji jer su one uglavnom u finansijskim problemima, a prodajom državnih preduzeća obezbeđuju sebi priliv novca od izvršenih transakcija.

Vraćajući se na modele privatizacije i najzastupljeniji može se navesti da najveći rang pripada modelu privatizacije kroz prodaju jer on obezbeđuje efikasno korporativno upravljanje i prihod za državu.

Na početku procesa privatizacije, verovalo se da model privatizacije nije toliko značajan za krajnji rezultat privatizacije. Verovalo se da tržište kapitala preusmeriti sredstva i resurse iz manje sposobnih u sposobne ruke te će na taj način obezbediti najefikasniju strukturu vlasništva i dobro korporativno upravljanje. Nakon dužeg vremena sprovođenja procesa privatizacije uvidelo se da se takva očekivanja nisu ispunila i da je ugrožena efikasnost i restrukturiranje preduzeća. Na dalje, bilo je potrebno vreme da se stvore nove institucije i obezbede uslovi da stvari funkcionišu kao u razvijenim tržišnim privredama.

Postalo je sasvim jasno, da je odabrani model privatizacije izuzetno važan za uspeh privatizacije i uspešan u samog procesa tranzicije.

Nadovezujući se na rezultate privatizacije u Srbiji može se na navesti da se program iz 1990. godine ocenjuje veoma pozitivno. Njegova dodatna specifičnost bila je lakoća razumevanja od strane zaposlene i korespondirao je sa samoupravnom fazom razvoja. Ovaj program bio je zaustavljen 1991. godine usvajanjem zakona o transformaciji društvene svojine i sasvim tim su stvoreni novi uslovi kod narednih procesa privatizacije preduzeća. Rezultati Programa privatizacije iz 1990. godine bili su sledeći:

Tabela 2: Privatizacija preduzeća u Srbiji-program iz 1990. godine

Godina	Prodaja	dokapitalizacija
1990.	4	165
1991.	5	1046

Izvor: Zec, M, Mijatović, B., Đuričin, D., Savić, N.: (1994), *Privatizacija: nužnost ili sloboda izbora*, Jugoslovenska knjiga i Ekonomski institut, Beograd, str. 54

Naredni talas privatizacije po novom Zakonu, dao je sledeće rezultate:

Tabela 3: Privatizacija preduzeća u Srbiji -program iz 1991. godine

godina	prodaja	dokapitalizacija
1991.	4	30
1992.	56	83
1993.	111	465

Izvor: Zec, M, Mijatović, B., Đuričin, D., Savić, N.: (1994), *Privatizacija: nužnost ili sloboda izbora*, Jugoslovenska knjiga i Ekonomski institut, Beograd, str. 54

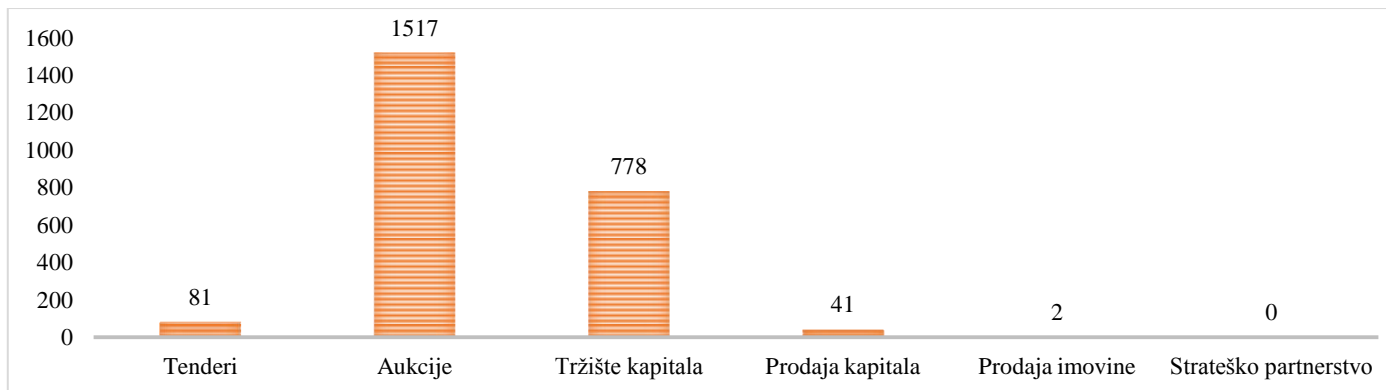
U narednim godinama aktivnost privatizacije preduzeća bila je takoreći obustavljena, građanski rat u bivšim Jugoslovenskim Republikama ometala odvijanje procesa. Mnoga preduzeća počela počela su da iskazuju loše performanse poslovanja, zapale su probleme likvidnosti i solventnosti, postali su veliki gubitaši, a rat i sankcije, bili su kočnice izvozu proizvoda. Privreda je bila zatvorena, a veliki broj preduzeća bio je u stečaju. Ovom lošem periodu nadovezuje se i NATO agresija 1999. godine. U februaru 2001. godine obustavljena je primena programa privatizacije iz 1997. godine i pristupilo se pripremi novog projekta, usvojen je Zakon o privatizaciji. Rezultati procesa privatizacije po odabranim modelima dali su sledeće rezultate, tabela 4:

Tabela 4: Rezultati privatizacije po broju prodatih preduzeća izabranom metodom privatizacije za period 2002-2016. godine

Metod privatizacije	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Ukupno
Tenderi	11	17	6	9	13	7	12	3	2	1	0	0	0	0	0	81
Aukcije	151	515	181	157	155	164	131	44	16	1	2	0	0	0	0	1.517
Tržište kapitala	48	107	45	147	102	119	103	40	13	12	11	7	6	15	3	778
Prodaja kapitala	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	38	3	41
Prodaja imovine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Strateško partnerstvo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ukupno	210	639	232	313	270	290	246	87	31	14	13	7	6	54	7	2.419

Izvor: Bilten javnih finansija, Ministarstvo finansija, <http://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/bilten%20javne%20finansije/2017/Bilten%20148%20SRB%200203.pdf>, 05.03.2020.

Grafik7: Pregled rezultata privatizacije odobranog modela privatizacije preduzeća



Na osnovu prikazanih podataka u tabeli i grafiku uviđa se da je najveći broj preduzeća privatizovan putem modela aukcije, dok je najveći broj preduzeća privatizovan u periodu od 2002. godine do 2008. godine. Prema poslednjim dostupnim podacima, iz marta 2020. godine, broj preduzeća u postupku privatizacije je 73, dok su 73 preduzeća u postupku analize i pripreme javnog poziva. Nakon završetka privatizacije preostalih državnih preduzeća po odabranim modelima Srbija će završiti svoj već davno započeti proces tranziciji i zakoračiti u novu fazu razvoja i prosperiteta.

2.3.3. Analiza konkurentnosti privreda i inovativnostizemalja u tranziciji

Konkurentnost jedne zemlje moguće je definisati kao skup institucija, propisa i drugih faktora koji određuju nivo njene produktivnosti. U ovom radu koristi se metodologija Svetskog ekonomskog foruma, a pokazatelj nivoa konkurentnosti jedne zemlje iskazuje se indeksom globalne konkurentnosti (eng. Global competitiveness index- GCI) čiji je cilj da se izmeri prosek kako mikroekonomskih, tako i makroekonomskih komponenti, koji se pojedinačno vrednuju na skali od 1 do 100. Sve do nedavno, do 2018. godine, merilo se ukupno 114 pokazatelja grupisanih u 12 stubova, a danas (podaci iz 2019. godine) je ukupan broj pokazatelja 103 grupisanih u isti broj stubva. Svaki od stubova karakteriše različite aspekte složene ekonomske stvarnosti. To je nešto što ne pruža jedinu realističnu i preciznu sliku stvarnih relativnih pozicije pojedinih zemalja u svetu, ali, za današnje poslovne ekonomsko-političke krugove značikao informacija.(Đukić, 2011: 104)

Prikaz indikatora grupisanih u okviru stubova prikazano je na slici 6:

Slika6: Stubovi konkurentnosti



Izvor: Klaus Schwab, World Economic Forum, The Global Competitiveness Reports 2018-2019., <https://www.weforum.org/>, 02.02.2020.

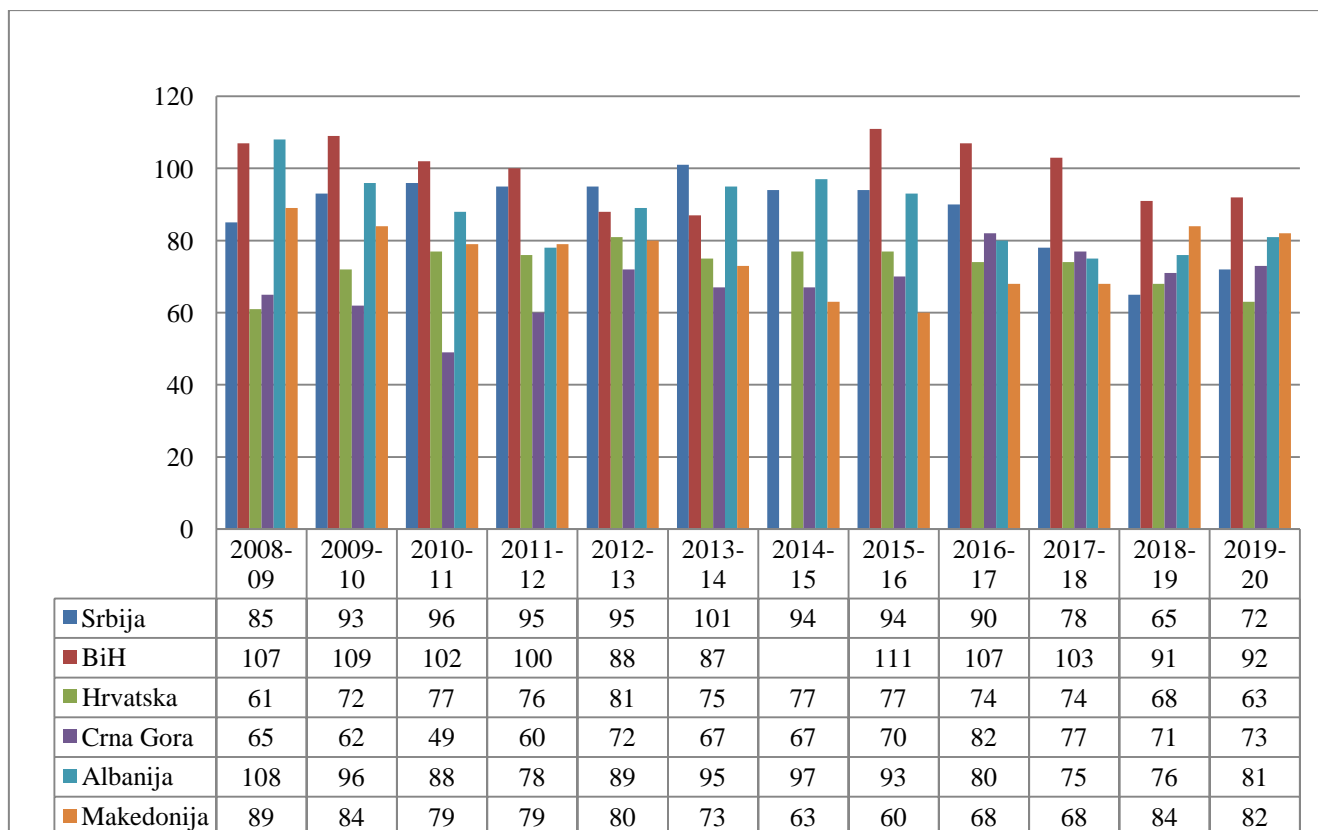
U okviru globalnog indeksa vrednuje se skoro sve, od makroekonomske stabilnosti i snage privrede, veličine tržišta, do obrazovanja, korupcije, institucija, zakona, načina vladanja... Mnoge okolnosti za koje se prethodno nije ni sanjalo da će to biti, u budućnosti će biti presudne za konkurentnost i razvoj. Pozicija više konkurentnosti u nekoj zemlji danas

znači veće šanse za rast i razvoj sutra, odnosno da su relativno dobri uslovi za tržišnu utakmicu, i da je ekonomija „zrela“ u odgovarajućem tržišnom poretku, institucionalnom okruženju. To okruženje definitivno u našem slučaju ne bi trebalo više da je postsocijalističko. U svemu tome ogromnu ulogu imaju čisto ekonomski, ali i neekonomski faktori.

Današnje shvatanje posedovanja i efikasnog korišćenja resursa prevazilazi ograničenja klasične teorije. Na delu je integralni pristup razvoju radi dobijanja verodostojnog odgovora na to šta nije dobro i kako treba dalje. Razume se da će se i dalje pojavljivati nove pretpostavke konkurentnosti, ne samo u zavisnosti od razvoja teorije, već pre svega iz i preko prakse.

Naredni grafik 8 je prikaz ranga konkurentnosti Republike Srbije i zemalja iz okruženja na osnovu čega će se ustanoviti da li je pozicija Srbije bolja u odnosu na zemlje regiona.

Grafik8: Rang konkurentnosti Srbije i zemalja iz okruženja zemalja

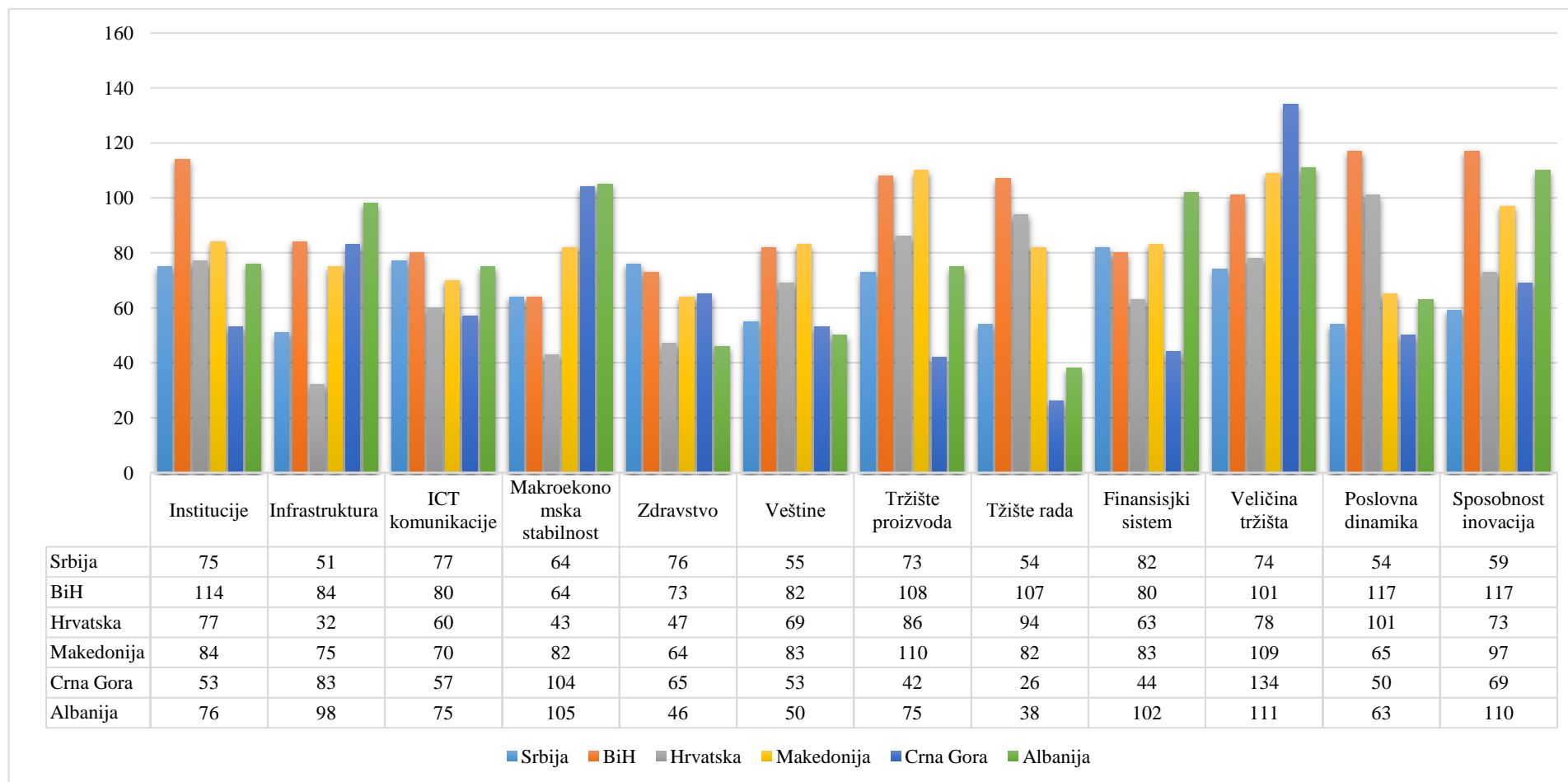


Izvor: Klaus Schwab, World Economic Forum, The Global Competitiveness Reports 2008-2009; 2009-2010; 2010-2011; 2011-2012; 2012-2013; 2013-2014; 2014-2015; 2015-2016; 2016-2017; 2017-2018., 2018-2019,2019-2020, preuzeto 05.09.2019. sa: <https://www.weforum.org/>

Ako se izvrši komparacija indeksa globalne konkurentnosti- GCI zemalja iz regiona može se izvesti zaključak da je Hrvatska zemlja koja ima najpovoljniji rang koji se kretao u rasponu od 65 pozicije u 2018. godini, pa do ranga 101 u 2014. godini. BiH je imala rang na preko 100, međutim u 2012 i 2013. godini došlo je do izvesnog poboljšanja kada je zemlja poboljšala svoju poziciju u pogledu konkurentnosti na rang 88 i 87, podaci za 2014. godinu nisu bili dostupni za posmatranu zemlju. Kretanje indeksa GCI za Srbiju bilo je u rasponu od ranga 72 što je zabeleženo u 2019. godini do 101 koliki je rang bio u 2013. godini. Na grafikonu se jasno vidi kretanje globalnog indeksa konkurentnosti za odabrane zemlje i to da su poboljšanja pozicije u pogledu konkurentnosti zemlje očigledne kako u Srbiji zemlji, tako i u Makedoniji i Albaniji.

Naredni grafikon 9 je prikaz rangastuba svake analizirane zemlje. Ukupna broj rangiranih zemalja u 2019. godini bio je 141.

Grafik9: Rang stubova konkurentnosti Srbije i zemalja iz okruženja



Izvor: Klaus Schwab, World Economic Forum, The Global Competitiveness Reports 2019-2020., http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf, 10.03.2020.

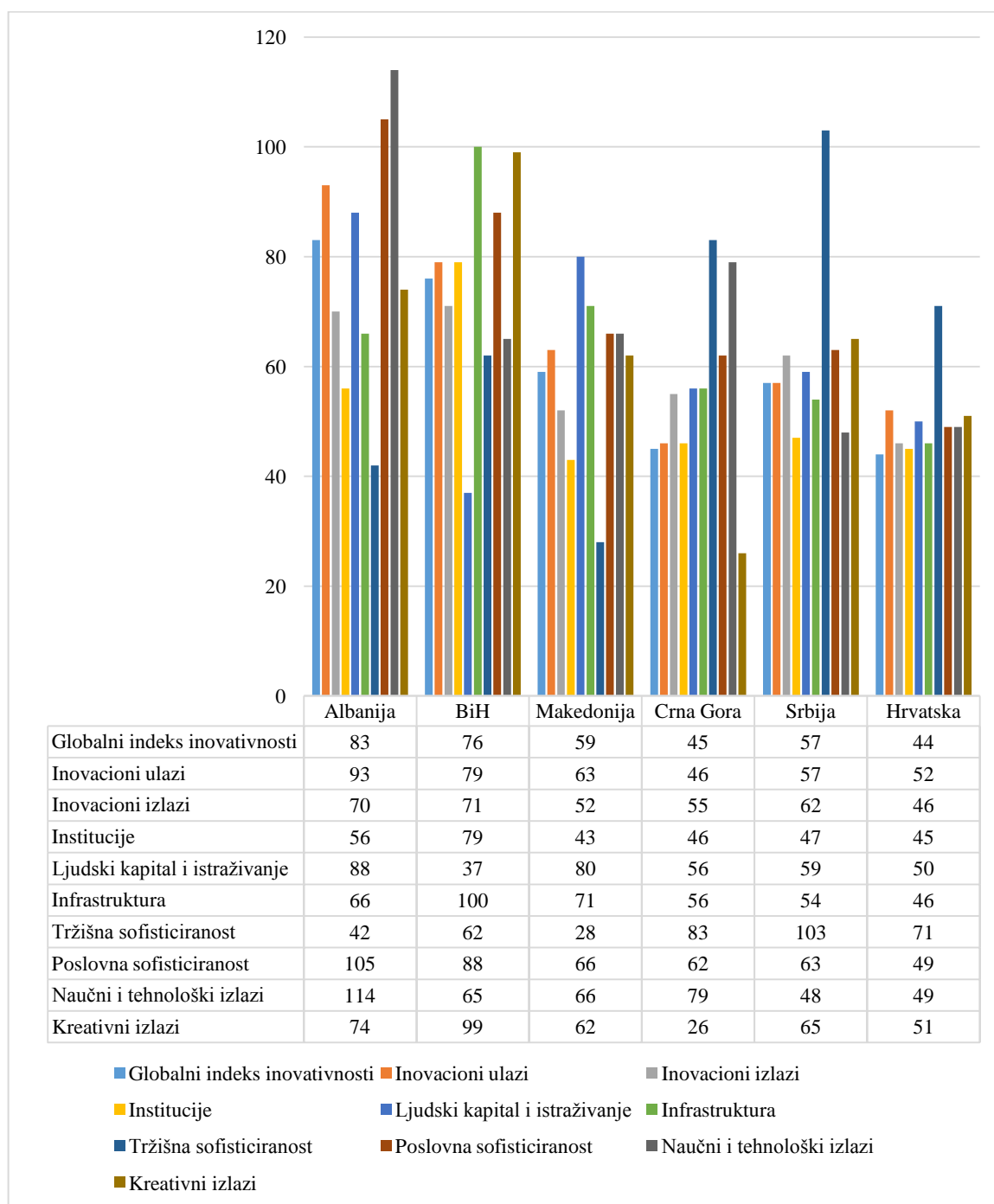
Ukupno 12 stubova pokazuju poslovni ambijent, ljudski kapital, tržište i ekosistem i inovacije posmatranih zemalja iz okruženja. Na ovnsu stubova ocenjuje se konkurentnost zemalja. Pokazatelji u okviru posmatranih zemalja najpovoljniji su kod Hrvatske, pa zatim Srbije, kao što je prikazano i na prethodnom grafikonu, ove zemlje imaju najbolje rangove indikatora konkurentnosti. (ukupan rang u 2019. godini bio je 141 zemlja) Iz svega prethodno navedenog može se navesti da Srbiji prevashodno nedostaju povoljne i podsticajne neekonomske determinante. One će bitno uticati na skoro sve ostale loše ocenjene pozicije konkurentnosti Srbije. Van svake sumnje je da ustvari institucije predstavljaju ključnu prepreku održivosti. S obzirom na to, da one po definiciji, bilo formalno- pravne ili neformalne predstavljaju pravila ponašanja, ukoliko se ta pravila u ekonomskoj sferi ne funkcionišu, definitivno je da će se pojaviti ili održavati visok stepen korupcije, potkradanja javne imovine, privredni kriminal, gubici u javnom sektoru. Institucije utiču i na donošenje i sprovođenje zakona, realizaciju reformi, podršku ostvarenju budžeta, odnos prema državi. (Đukić, 2011: 109)

Takođe, stub makroekonomksa stabilnost, analiza indikatora izvršena u prethodnom poglavlju detaljno je ukazala na razvijenost regiona i zemalja, takođe je važan jer koliko su povoljni navedeni indikatori utoliko država ima i bolji polož, stvara se pozitivna investiciona klima, ali i među zemlje. Ovaj stub u direktnoj je vezi sa stabilnošću ekonomije, poslednjih godina situacija se značajno poboljšala jer je došlo do rasta bruto domaćeg proizvoda, nezaposlenost je opala, inflacija je stabilna, a javni dug se smanjuje. Sve do nedavno makroekonomski pokazatelji svedočili su tome da je ekonomija Srbije u celini bila hronično nestabilna, kao što je inflacija, zaposlenost, visina druto domaćeg proizvoda, kurs dinara, spoljnotrgovinski bilans i deficit budžeta. Međutim, tokom godina položaj Srbije se popravlja. Srbija, Ali i zemlje iz okruženja nemaju toliko zavidan položaj, osim Hrvatske, u pogledu poslovne dinamike i sposobnosti inovacija i svih ostalih parametara.

Kada je reč o inovativnosti zemalja ona se najbolje može sagledati kroz analizu indeksa inovativnosti. Značaj inovacija za tehnološki razvoj zemalja je velik, odnosno uviđajući značaj potencijala za inovacije za ekonomsko napredovanje država razvijen je Globalni indeks inovativnosti (The Global Innovation Index- GII) sa generalnim ciljem da se ukaže na dostignuti nivo inovativnosti pojedinih zemalja. U narednom delu rada prezentovaće se konkurentnost privreda Srbije i ostalih zemalja iz okruženja. Grafik 6 prikazuje pregled globalnog indeksa inovativnosti i njegovih osnovnih komponenti u Srbiji i ostalim zemljama

iz okruženja, a koje su ujedno i potencijalni kandidati za ulazak u EU, osim Hrvatske koja je punopravni član EU od 2013. godine.

Grafik10: Globalni indeks inovativnosti Srbije i zemalja okruženja u 2019. godini (rang)



Izvor: Dutta, S. Lanvin, B. Wunsch-Vincent, S. (2019), *The Global Innovation Index 2019*, INSTEAD, https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf, 03.03.2020.

Globalni indeks inovativnosti oslanja se na podindeks inovacionih inputa i podindeks inovacionih rezultata. Podindeks inovacioni ulazi čine stubovi: institucije, ljudski kapital i israživanje, infrastruktura, tržišna sofisticiranost i poslovna sofisticiranost; dok podindeks inovacioni izlazi čine stubovi: naučni i tehnološki izlazi i kreativni izlazi.

Svaki stub je komponovan od podstubova koji takođe predstavljaju agregate većeg broja pokazatelja. Podsticajni ili ulazni parametri definišu pogodnost okruženja za stimulisanje stvaranja i primene inovacija u ekonomiji. Izlazi (patenti, žigovi, autorska prava, kreativni proizvodi, zaposleni u oblastima usluga zasnovanim na znanju, udeo izvoza visokotehnoloških proizvoda u ukupnom izvozu) dokaz su rezultata inovacionih ulaza. (Cvetanović, Cvetanović, 2014: 120)

Srbija kao i ostale zemlje iz okruženja u značajnom su zaostatku kod svih stubova globalnog indeksa inovativnosti u odnosu na bilo koju razvijenu zemlju sveta. Izuzetak predstavlja četvrti stub tržišna sofisticiranost koja ima najlošiji rang 103 u poređenju sa drugim zemljama.

Globalnog Indeksa inovativnosti najpovoljniji je za Hrvatsku i ima rang 44 od ukupno 129 rangiranih zemalja, dok su Makedonija i BiH najlošije rangirane i imaju rang respektivno 83 i 76. Pored determinanti potencijala za inovacije (inovacioni inputi) koji su shodno metodologiji Globalnog indeksa inovativnosti svrstani u pet grupa, ključno pitanje odnosi se na efikasnost transformacije faktora koji govore o potencijalu za inovacije u inovacione izlaze, odnosno u inovacije. Što se tiče razlika u inovativnim performansama na primer zemalja EU, pokazuje se da članstvo u Uniji ne garantuje i zadovoljavajući nivo inovativnosti privrede. Primer je Rumunija i njen rang bio je 50, dok na primer bivša Jugoslovenska republika Slovenija ima rang 31 što je svakako pozitivno.

Na osnovu prethodno navedenog moguće je rezimirati da ono zemlja koja ima bolji rang konkurentnosti, ima bolje, tj. povoljnije indikatore koje se odnose na kvalitet institucija, inovacije u zemlji, ljudski kapital, tržišnu sofisticiranost, i samim tim njen ambijent je povoljniji za investiranje, pokretanje novog i razvoj postojećeg posla.

2.3.4. Komparacija razvoja preduzetništva u zemljama u tranziciji

Već smo naglasili da se tranzicija posmatra kao promena koja je neophodna kako bi došlo do transformacije institucija jedne nacionalne države i sistema na kojim te institucije

počivaju, kao i svih ostalih mehanizama koji su povezani i koji daju okvire ponašanja pojedinaca i njihovu međusobnu interakciju u odnosu na tržište, izbore i slično. Institucionalni sistem obuhvata i politički i ekonomski sistem, te se iz tog razloga razlikuju politička i ekonomska tranzicija.

Tranzicioni proces ima osnovni zadatak da osposobi ekonomske subjekte zamalja u tranziciji za nastup na tržištu koji će biti samostalan i bez ikakve intervencije preglomaznog državnog aparata čija je jedina funkcija da napravi ekonomski privlačan ambijent za privlačenje stranih direktnih investicija. Takođe, ekonomski subjekti moraju da pokažu autonomiju i u odnosu sa konkurentskim preduzećima s obzirom da na slobodnim tržištima „vlada večita konkurentna borba“ u međunarodnim okvirima, što istovremeno ukazuje na promene koje se odnose na poslovne subjekte u pogledu prilagođavanja organizacione strukture preduzeća koja u skladu sa promenama treba da bude fleksibilna i efikasna; u načinu na koji zaposleni razmišljaju što podrazumeva stalno učenje i prilagođavanje promenama koje su bolne, ali neizbežne, kao i promenama u samoj organizaciji koja se prilagođava ekonomiji znanja u savremenom poslovanju.

Preduzeće XXI veka je toliko uspešno koliko efikasno koristi savremena tehnološka dostignuća u upravljanju preduzećem i koliko se efikasno prilagođava promena iz okruženja. Već je istaknuto da razvijene zemlje imaju preduzetnički ambijent i klimu, a zemlje u tranziciji nastoje tek da stvore uslove za razvoj ove delatnosti. Tranzicija ekonomski posmatrano ima cilj da se izvrši transformacija socijalističke privrede u privredu zasnovanu na privatnoj svojini, konkurentnosti i slobodnom tržištu. S obzirom da sistem socijalizma nije imao uspeha u obezbeđivanju potpune tržišne ekonomije i razvoja država koje su imale socijalističko društveno uređenje, privrede ovih zemalja bile su u zaostatku u odnosu na zemlje kapitalističkog državnog uređenja, , što je ukazalo na neophodnost promena na svim nivoima u ciljurazgraničenja prava svojine i odlučivanja o tim pravima, i sa uspehom ove zemlje uključile u globalno poslovanje u kome vlada konkurencija na tržištu i slobodna trgovina. Iz tog razloga je neophodnost promena stavljena u prvi plan kao osnova za donošenje strategije zasnovane na ciljevima sopstvenog razvoja svake države koja je godinama bila pod uticajem državne regulative u svim delatnostima poslovanja.

Tokom istorije mnogobrojni autori su davali definicije preduzetništva koje su se razlikovale, a njihova razlika je proizilazila iz nemogućnosti da se ukaže na jedinstvo iz koga bi proizišla opšteprihvaćena definicija preduzetništva. Takođe, svaki pokušaj je bio ili previše opširna definicija, ili definicija koja nije bila precizna i na kraju bi se pokazalo da ima

nedostatke koji su uticali na preciznost i obuhvat pojma preduzetništva. Najčešće se preduzetništvo definiše u odnosu na privrednu delatnost koja proizilazi iz sposobnosti pojedinca da stvori kreativnu delatnost sa ograničenim činiocima proizvodnje. Preduzetništvo takođe, podrazumeva inovativnu i kreativnu organizaciju koja je stvorena sa ciljem sticanja dobiti (profita) ili se odnosi na rast uprkos rizicima i nesigurnostima u poslovanju. Preduzetništvo karakteriše niz osobina od kojih su najvažnije: prihvatanje rizika u poslovanju, finansijska neizvesnost, inovativnost, traganje za šansama i prilikama na tržištu, eksperimenti u poslovanju, istraživanje mogućnosti i konkurencije i drugo.

U preduzetništvu pojedinci grade vrednost na način da svesno preuzimaju rizik koji se odnosi na kapital, vreme i njihovu karijeru. Ovi pojedinci koji poseduju viziju o sopstvenom biznisu su spremni na odricanja i dugotrajan posao kako bi stvorili uslove sebi i svojoj porodici da ubiraju dobit od preduzetničkog posla. Oni se bave proizvodnjom ili pružanjem usluga, a njihovi proizvodi ne moraju da budu jedinstveni da bi se vrednost stvorila.

Dovoljno je da preduzetnici imaju sposobnost alokacije veština i resursa koji su im neophodni za sprovođenje svojih ideja i poslovnih planova. Može se reći da preduzetništvo u tom smislu predstavlja stvaranje nove vrednosti uz maksimalno ulaganje sopstvenog vremena i napora preduzetnika i njegovih resursa, uz preuzimanje finansijskih i drugih vrsta rizika koji se javljaju u svakoj fazi poslovanja preduzetničkim biznisom, kao i ubiranje plodova rada u vidu nagrada iskazanih kao novac, lična zadovoljstva i samostalnost i nezavisnost u radu.

Američki ekonomista Džefri Timons (1990.) savremeno preduzetništvo predstavlja kao „sposobnost da se kreira i stvori vizija iz ničega, uz kreativnost, kreiranje vizije i njeno ostvarenje kroz stvaranje preduzeća koje će kao krajnji rezultat doneti profit“. Takođe, prema Timonsu želja preduzetnika za ostvarenjem vizije podrazumeva i preuzimanje rizika, napora i sposobnost da preduzetnik prevaziđe sve teškoće uz pomoć tima koji će stvoriti na osnovu njihovih individualnih sposobnosti, veština i talenta. Svaki preduzetnik mora da poseduje sposobnost uočavanja poslovne prilike tamo gde je drugi ne vide, kao i da poseduje znanje za upravljanje, kontrolu raspoloživih resursa i rešavanje problema koji se javljaju u obavljanju preduzetničkih aktivnosti.

Preduzetništvo kao način poslovanja koji se svodi na uočavanje poslovnih prilika je način poslovanja usmeren na uočavanje šansi. U skladu sa tim bi se moglo istaći da preduzetništvo predstavlja „*delatnost koja je vezana za sve aspekte ljudskog ponašanja i delovanja i koja razvija kreativnost, pospesuje rađanje ideja i obogaćuje ljudske potrebe*

usmerena na pokretanje, organizovanje i inoviranje poslovanja preduzeća, sa osnovnim ciljem stvaranja novog tržišta i ostvarivanja dobiti” (Penezić, 2002).

U podnaslovu 2.3.2. navedene su glavne osobenosti procesa tranzicije i privatizacije u Srbiji. Prve ozbiljnije reforme u Srbiji su započele 1990. godine kada je bila izvedena makroekonomska stabilizacija koja je podrazumevala liberalizacija + stabilizacija + privatizacija. Iistovremeno je izvedena liberalizacija cena i spoljne trgovine, a nakon toga i privatizacija prema modelu dokapitalizacije i poreska reforma. Sanacija bankarskog sistema je u tom setu mera, takođe bila planirana, ali nije stiglo da se sprovede s obzirom da su se odmah pojavili: plate i fiskalni rashodi rasli su destabilizaciono još tokom 1990. godine, a krajem 1990. godine banke više nisu bile u stanju da isplaćuju devizne obaveze prema stanovništvu, a devalvacija, koja je izvedena u aprilu 1991. godine, označila je kraj stabilizacionog programa. Ubrzo su bivše Republike SFRJ, a sada nezavisne države krenule svaka svojim putem. (Cerović, 2009: 12).

Usledio je perio transformacije državnih i društvenih preduzeća u privatnu svojinu, sa glavnim ciljem da se pređe na tržišni model poslovanja. Cilj države je bio uspostaviti otvorenu privredu, sa razvijenom infrastrukturom, institucijama, podstaci razvoj preduzetništva, inovativnost i kreativnost preduzetnika.

2.3.4.1. Period tranzicije u Republici Srbiji

Nepovoljno socijalističko nasleđe i tekuće tranzicione teškoće nepovoljno su uticale na samostalno i ukupno preduzetništvo u Srbiji. Srbija je nakon 2000. godine krenula sa brzim reformama, ali je od 2003. došlo do usporavanja istih. Govoreći o privatizaciji važno je istaći da privatna svojina, sama po sebi, ne može da obezbedi visoku efikasnost ako tržište nije konkurentno što znači da mora postojati jedinstvo oba procesa (Vickers & Yarrow, 1995, 426). „Srbija je na području konkurencije kao i mnoge druge privrede u tranziciji u sličnom odnosno proces privatizacije je išao ispred politike koja bi podsticala konkurentnost tržišta.

Osnovni problem se odnosio na kašnjenje u promociji politike konkurencije koja se posmatra sa aspekta redukcija barijera za ulazak novih preduzeća, ograničavanje tržišne moći zatečenih preduzeća i liberalizaciju trgovine (Cerović, 2009: 16). To je posebno isplivalo u pretežno površnoj upoznatosti nadležnih institucija i celine stanovništva sa suštinom

preduzetništva, jer ova oblast društvenog rada uopšte i nije predstavljala segment sistema osnovnog i profesionalnog obrazovanja.

Jedan od ciljeva privatizacije u tranziciji je povećanje nivoa konkurentnosti. Takođe, privatizacija je efikasna i transparentna samo ako se odvija u sređenom institucionalnom okruženju. Preduzetništvo u Srbiji sve više jača, a smatra se izvorom smanjenja broja nezaposlenih lica na tržištu rada. Vodeći deo izvoznih aktivnosti se odvija u proizvodnom sektoru gde se plasiraju proizvodi na inostrano tržište u zemlje neposrednog i zemlje šireg okruženja.

Razvoju preduzetništva prethodi i dovoljno dobro uređen institucionalni ambijent, razvijena infrastruktura, poreski sistem, otvorenost tržišta i sl. Država čini sve napore kako bi se stanje, tj. privredni ambijent u Srbiji popravio. U odnosu na prethodni period Srbija je napredovala i regulatorna poboljšanja potvrđena su od strane Doing Business - projekat Svetske banke (poređenje država u efikasnosti unapređenja regulatornog ambijenta u poslovanju), ali takođe su potrebne dalje reforme, kao i potpuna i dosledna implementacija postojećih. Od septembra 2015. godine usvojeno je novo zakonodavstvo o građevinskim dozvolama, tržištima kapitala, porezu na dobit pravnih lica, javnim preduzećima i zaposlenima, poljoprivrednom zemljištu, investicijama i javno- privatnim partnerstvima i koncesijama. Srbija u 2017. godini imala je rang 47 od ukupno 190 zemlja, dok je u narednoj 2018. godini bila na 43. poziciji. Prema podacima iz 2019. godine Srbija se nalazi na 48. poziciji, dok je u 2020. trenutno na 44. poziciji. Naredna tabela 5 je prikaz ranga Srbije prema Doing bussines metodologiji.

Tabela 5: Rang Srbije prema Doing Business listi

Opis kriterijuma	DB 2020 Rang	DB 2020 DTF	DB 2019 DTF	Promene u DTF (%)
Ukupan Rang	44	75.7	73.9	1.8
Započinjanje posla	73	89.3	92.6	3.3
Pribavljanje građevinske dozvole	9	85.3	84.4	0.9
Uvođenje struje	94	73.2	70.0	3.2
Upis nepokretnosti	58	71.8	71.2	0.6
Dobijanje kredita	67	65.0	65.0	..
Zaštita investitora	37	70.0	62.0	8
Plaćanje poreza	85	75.3	74.8	0.5

Međunarodna trgovina	23	96.6	96.6	..
Sprovođenje ugovora	65	63.1	61.9	1.2
Stečaj	41	67.0	60.8	6.2

Izvor: Doing Business, <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/serbia>, 20.2.2020.

Ovaj projekat Svetske Banke, pored toga što sveobuhvatno prikazuje sve relevantne podatke o poslovanju u različitim državama, rangirajući ih i prateći rang kroz različite vremenske periode, podstiče i motiviše reforme i smanjenje troškova i procedura u vezi sa pokretanjem posla i poslovanjem. (Borocki, 2014: 197) Rangiranje je osmišljeno tako da se za svaku državu kreiraju isti pokazatelji da bi se na kraju dobio univerzalni kriterijum po kojem države mogu da se upoređuju i rangiraju. DB rangira na osnovu različiti pokazatelja koji su rangirani pojedninačno, i na osnovu njih se dobija konačna ocena.

Uvidom tabelu uviđa se da se pozicija Srbije popravila na osnovu poboljšanja u rešavanju građevinskih dozvola, pokretanju biznisa, registraciji imovine i plaćanja poreza. Uvođenje online sistema i pojednostavljenjem procesa u rešavanju građevinskih dozvola rezultirali su najvećim poboljšanjem. (116 mesta na 36 u 2016 prema podacima iz 2019. na 11 poziciju i u 2020. godini na 9. poziciju). Takođe je smanjen vremenski period potreban za registraciju preduzeća, dok je proces prenošenja imovine pojednostavljen uvođenjem efektivnih vremenskih rokova za izdavanje novih imovinskih prava. Poboljšanje u plaćanju poreza takođe je posledica proširenja skupa indikatora koji sada uključuje mere postupaka nakon podnošenja prijave koji se odnose na poreske revizije i povraćaj PDV-a, što Srbija dobro radi.

Prostor za dalja poboljšanja nalazi se u nekoliko oblasti, naročito u dobijanju električne energije, plaćanju poreza, zaštiti manjinskih investitora i sprovođenju ugovora. Pozitivna regulatorna kretanja se odražavaju na poboljšanja aktivnosti preduzetništva, a cilj je da se u narednom periodu nastavi sa podrškama razvoja preduzetništva, kako od strane države tako i fondova EU.

Današnji razvoj preduzetništva, kod nas i u svetu, važi za jednu od najvažnijih determinanti unapređenja stanja u privrednom ambijentu zemalja. Prilikom analize konkurencije se polazi od radnih aspekata i razvoja, gde je uočena potreba za promenom strategije u nastupu koja podrazumeva usklađivanje i praćenje izveštaja na godišnjem nivou, kako bi se pronašlo bolje rešenje u segmentima poslovanja koje konkurencija nije pokrila u

dovoljoj meri ili ih je pokrila na neadekvatan način. Može se istaći da je Srbija u posmatranom periodu prednost davala reformama jednokratnog karaktera kao što su privatizacija i liberalizacija, a bila je spora u sprovođenju onih reformi koje su se odnosile na dugoročne strukturne reforme kao što su konkurentske strukture tržišta i institucionalno uređenje tržišne privrede.

Uloga preduzetništva u savremenom poslovanju se odnosi na inovativno delovanje, fleksibilne organizacije zasnovane na znanju i učenju, tehnološki razvoj i mogućnost zapošljavanja većeg broja lica u privatnom sektoru. Konkurentno tržište zahteva da se preduzeća koja se bave preduzetničkim biznisom brzo prilagođavaju promenama i tržišnim uslovima kako bi stekli konkurentsku prednost. Pronalaženje novih načina poslovanja su od ključne važnosti u poslovnim aktivnostima preduzeća.

Prema „ličnoj nuždi i hrabrosti“ (Ristić, 2006) stvorena je sadašnja struktura koja je nalik aktivnostima samostalnih i drugih preduzetnika, a ne po raspolaganju potrebnim ličnim preduzetničkim potencijalom. U takvim uslovima, ne treba da čudi da se mnogi, a posebno nezaposlena lica, teško odlučuju na samostalno preduzetništvo, dok na drugoj strani pozamašan broj aktivnih preduzetnika uz negativne posledice napušta ovu delatnost. Za prevazilaženje ovog ključnog privrednog i socijalnog problema je neophodno stvaranje pogodnih opštih uslova za razvoj samostalnog preduzetništva koji se odnose na poreske, kreditne, carinske i druge olakšice, kao i paralelno uvođenje i inteziviranje formalnog i neformalnog preduzetničkog obrazovanja.

U daljim tržišnim tranzicijama ove aktivnosti su morale da dobiju prioritet zato što samostalno preduzetništvo ne zahteva veća investiciona ulagaja, a omogućuje posledično postizanje značajnih ekonomskih i socijalnih efekata. Preduzetništvo od početka svog razvojnog perioda predstavlja najvažniji faktor zaštite interesa u međunarodnoj podeli rada kao i materijalizovanje komparativnih vrednosti na tržištu, a lica sa preduzetničkim potencijalom i afinitetima svoje zaposlenje sve više moraju da rešavaju preko samostalnog preduzetništva čime se na najefektniji način obezbeđuje egzistencija i ujedno doprinosi ukupnom zapošljavanju i društvenom razvoju.

Preduzetništvo u Srbiji treba da bude u skladu sa savremenim tehnološkim dostignućima koja preduzetništvu daje poseban zamah i čini ga osnovom neprekidnog napretka i poslovnog uspeha. Preduzeće kao organizacioni oblik poslovanja u savremenoj tržišnoj privredi postaje svojevrsna koalicija ekonomskog interesa i smišljenog delovanja

preduzetnika, menadžera, radnika i finansijera. Poslovni poduhvati za njih postaju način stvaranja vrednosti prihvatanjem rizika i inovativnosti.

Govoreći o osnovi napretka društva Baroš (2006:72) kaže, „*Preduzetništvo se posmatra kao osnova napretka društva i puta ka državi gde postoji blagostanje svakog pojedinca i kao faktor stvaralaštva.* Preduzetništvo uz zemlju, rad, kapital i tehnologije predstavlja sposobnost njihovog kombinovanja sa novim proizvodima, uslugama, odnosno preduzetništvo je važno za uspeh biznisa. Može se reći da se „*preduzetništvo kao skup aktivnosti i procesa kombinuje sa resursima u cilju ostvarivanja rezultata u poslovanju i sticanju dobiti.*“

Republika Srbija, nakon svetske ekonomske krize nalazila se u teškoj situaciji obzirom da je globalna ekonomska kriza zaustavila tranzicioni oporavak koji je zakasnio u odnosu na ostale zemlje iz regiona. Međutim, od 2013. godine prisutni su znaci oporavka i razvoja preduzetništva u zemlji. Prema podacima iz 2017. godine, mala i srednja preduzeća i preduzetnici (MSPP) bili su značajan segment privrede Srbije koji je činio ukupno 99,9% aktivnih preduzeća, zapošljavao blizu 2/3 zaposlenih u nefinansijskom sektoru i učestvovao sa oko 30% u formiranju BDP Srbije. Naredna Tabela 6 je prikaz broja MSPP u našoj zemlji.

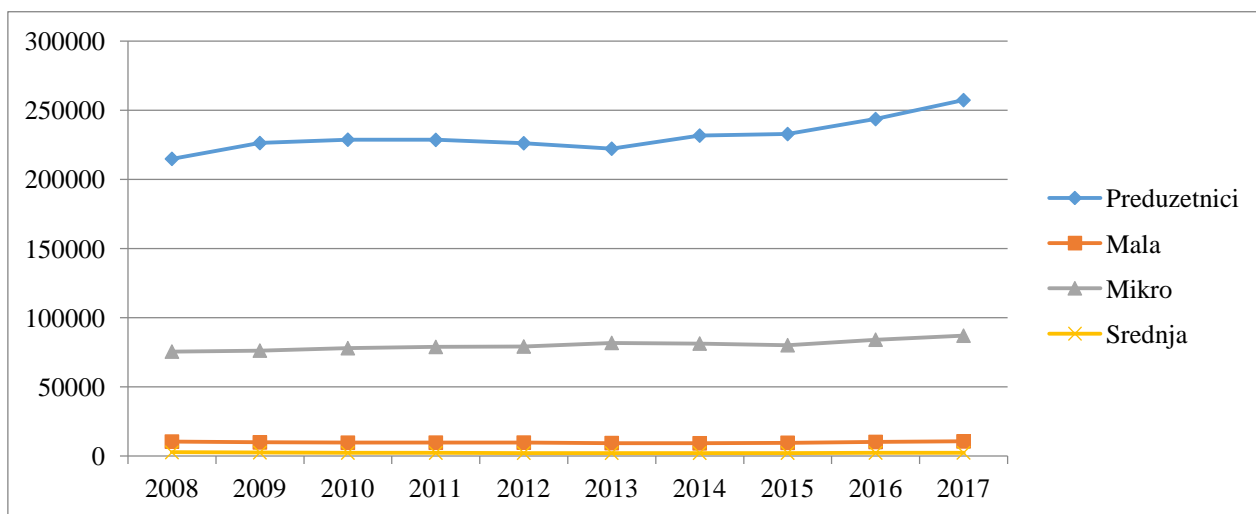
Tabela 6: *Ukupna broj preduzeća u Srbiji u 2017. godini*

Oblik organizovanja	MSPP	Velika	Ukupno	
	Broj	Broj	Broj	Struktura (%)
Preduzeća	99.967	521	100.488	28,1
Preduzetnici	257.267	-	257.267	71,9
Ukupno	357.234	521	357.755	100
Struktura(%)	99,9	0,1	100	

Izvor: Izveštaj o MSPP za 2017. godinu, https://privreda.gov.rs/wp-content/uploads/2019/01/Izvestaj_MSPP_2017.pdf, 02.02.2020.

Sektor MSPP u 2017. godini veliki uticaj ima na kretanje osnovnih indikatora poslovanja u većini sektora privrede (prerađivačkoj industriji, građevinarstvu, trgovini na veliko i malo, uslugama, a posebno je zanimljiv sektor stručne, naučne i inovacione delatnosti koje imaju značajno učešće od 11%), osim u sektorima: rudarstvo, komunalne delatnosti i saobraćaj i skladištenje u kojima dominiraju velika preduzeća. Naredni grafik 11 jeste prikaz kretanja broja preduzetničkih radnji i preduzeća za period 2008-2017. godine.

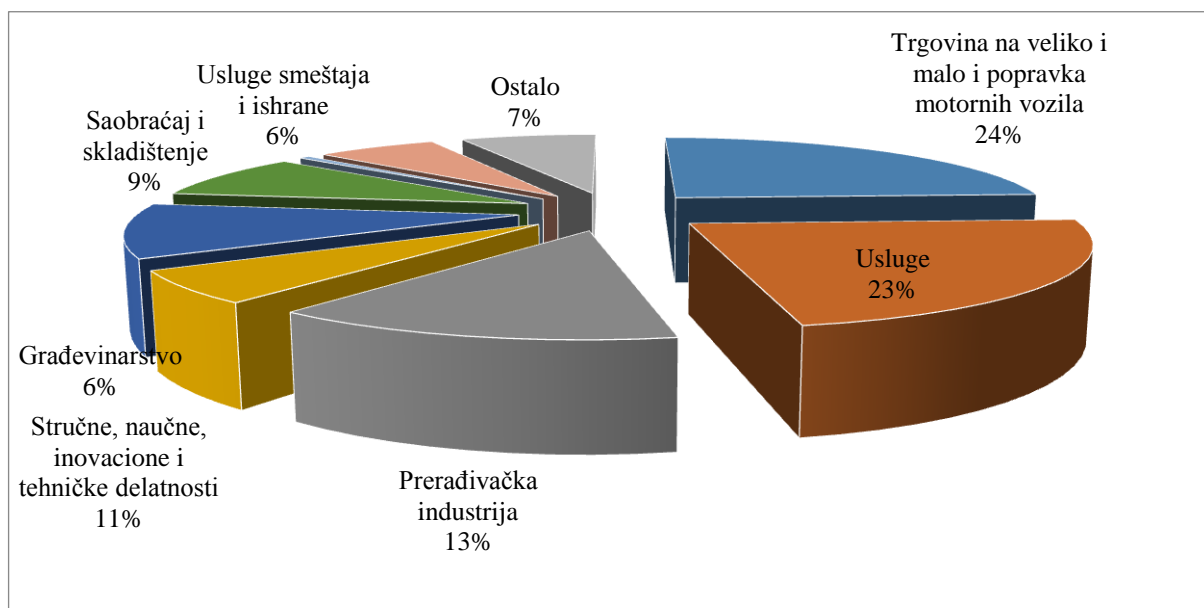
Grafik11: Kretanje broja preduzetničkih radnji, malih, mikro i srednjih preduzeća za period 2008-2017. godine



Izvor: Izveštaj o MSPP za 2017. godinu, https://privreda.gov.rs/wp-content/uploads/2019/01/Izvestaj_MSPP_2017.pdf, 02.02.2020.

Kretanje broja preduzetnika tokom posmatranog perioda imao je trend pada u periodu 2010-2013. godine, kada u istoj 2013. godini dolazi do naglog rasta broja preduzetnika u Srbiji. Relativno je stabilan broj malih, mikro i srednjih preduzeća. Naredni Grafik 12 prezentuje strukturu sektorskog rasporeda MSPP u 2017. godini.

Grafik12: Struktura sektorskog rasporeda MSPP u 2017. godini



Na osnovu grafičkog prikaza može se zaključiti da najveće učešće ima sektor trgovina na veliko i malo u ukupnoj sektorskoj strukturi MSPP (24%), zatim sledi prerađivačka industrija, dok najmanje učešće imaju sektori rudarstvo, poljoprivreda, obrazovanja. Perspektiva razvoja preduzetništva nalazi se u njegovj promociji od strane države.

Činjenica je da proces prilagođavanja preduzeća u Srbiji zahteva prihvatanje novih okolnosti koje su vezane za međunarodnu konkurenciju, a koja podrazumeva da se urade određeni „zahvati“ na planu tržišnog, organizacionog i upravljačkog restrukturiranja. Srbija pored promovisanja razvoja preduzetništva, svoj spas može da pronade u stranim direktnim investicijama što i ne predstavljalo najbolji korak za oporavak privrede i za razvoj preduzetništva, s obzirom da je kasnila sa procesom tranzicije. Potrebno je ulagati u obrazovanje, znanje i podizanje kvaliteta institucija i razvoj infrastrukture. Srbija kroz razvoj institucija i infrastrukture treba da se približi razvijenim zemljama i da bude destinacija u koju će strane zemlje da ulažu kapital, tržište treba da bude otvoreno i pogodno za razvoj preduzetničkog sektora.. Uloga države treba da bude u funkciji stvaranja povoljnog poslovnog ambijenta i povoljne klime za razvoj preduzetništva.

Preduzetničko poslovanje karakteristično je po tome što je usmerenoka postizanju uspeha na tržištu i ostvarivanju određenog profita.

Preduzetništvo utiče na nacionalni ekonomski rast, a ekonomski procesi se odvijaju u relativno stabilnim političkim, socijalnim i istorijskim uslovima. Sa aspekta preduzetničkog sektora izdvajaju se pojava preduzetničkih prilika i kapacitet ljudi da poziciraju nove firme. Sama funkcija upravljanja u preduzetništvu se odnosi na odluke koje se donose i način rešavanja uočenih problema. Da bi se postigao uspeh, preduzetnik mora da poseduje obilje informacija, ali i znanje o načinu na koji će te informacije „pretvoriti“ u vrednost. Veliku pomoć u preduzetničkim aktivnostima pruža savremena informaciona tehnologija i sistemi koji se koriste upravo za sakupljanje baza podataka i analizu prikupljenih informacija. Njihova obrada daje rezultate koji se koriste prilikom odlučivanja i rešavanja problema. Posebno važno u razvoju preduzetništva je podrška i savremene informacione tehnologije. Podrška se može sagledati kroz finansijsku pomoć preduzetnicima u otpočinjanju novog posla jer se najveći problemi preduzetnika upravo vezuju za izvore finansiranja.

„Samo osnivanje preduzeća kao i proces širenja aktivnosti vezanih za poslovanje, razvoj proizvoda, ulaganje u opremu i postrojenja, regrutovanje ljudskih resursa su obeleženi mogućnostima za pribavljanje finansijskih sredstava na što povoljniji način. Stvaranje što povoljnijeg okruženja koje će stimulatивно delovati na pojedince koje žele da se bave peduzetničkim biznisom, ulaganje u njihov rast i razvoj je jedan od najvažnijih ciljeva ekonomije i politike svake proaktivne vlasti, naročito kod zemalja koje su u razvoju. Republika Srbija je od stare OECD-a bila posmatrana kao zemlja gde su prepreke za razvoj sektora MSPP najveće. OECD (OECD, 2006: 27) smatra da dostupnost izvora finansiranja za Mala i srednja preduzeća (MSPP) zavisi od sledećih faktora: ukupnog pravnog, institucionalnog i regulatornog okvira zemlje; raspoloživosti veština, znanja i informacija o mogućim izvorima finansiranja; odgovarajućeg miksa finansijskih instrumenata i institucija koje su dostupne ovom sektoru u razumnom vremenskom roku. Preduzetnici kao nosioci bizisa, iako ljudi vođeni vizijom u pogledu realizacije poslovne ideje, nisu ipak u dovoljnoj meri obučeni za donošenje odluka finansijske prirode jer ne poseduju potrebna znanja, a neinformisanost o mogućnostima za pribavljanje finansijskog kapitala je značajna prepreka koju je neophodno što pre prevazići.“

Istaknuti ekonomisti Erić, Beraha, Đurićin, Kecman, Jakišić (2012.) ističu da je „svaka odluka u vezi finansiranja je strateške prirode jer se odnosi na poslovanje preduzeća, na ostvarenje misije i vizije, investiranje, rast i razvoj, s obzirom da utiče i na donošenje drugih važnih poslovnih, kao i finansijskih odluka.“ Prema podacima Privredne komore Srbije (www.pks.rs) i Beraha, „Za sektor MSPP je osobeno da prilikom započinjanja biznisa se kao osnovni vid finansiranja koriste sopstvena sredstva, dok se eksterno finansiranje koristi u kasnijim fazama poslovanja kada se javlja potreba za dodatnim kapitalom koji sam vlasnik ne može da prikupi bez pozajmica od porodice, prijatelja i drugih izvora.“

U skladu sa tim se može reći da upravo ovi izvori finansiranja za kojim vlasnik poseže u trenutcima kada nema drugog izlaza, su istovremeno i najvažniji izvor finansiranja prilikom započinjanja biznisa. Raznovrsni programi kojima država podstiče razvoj privatnog preduzetništva su sledeći izvor kojima se finansira biznis, odnosno podrška onima koji započinju vlastiti biznis. Nabavka kapitala iz izvora koji su eksterni (npr. zaduživanje kod banaka) nastaje nakon rasta preduzeća kada su iscrpljene sve mogućnosti za pribavljanjem finansijskih sredstava.

Većina preduzetnika izbegava što duže im to mogućnosti dozvolavaju, zaduživanje kod banaka s obzirom da je ovaj način finansiranja veoma skup. Za MSPP je mnogo

prihvatljiviji način da se finansiraju faktoringom, lizingom ili trgovačkim kreditima. Inovativna preduzeća sa visokim potencijalom za rast i razvoj naročito u početnim fazama započinjanja posla teže dolaze do potrebnog kapitala u skladu sa poslovanjem koje nosi rizike i neizvesnost. Sopstvena novčana sredstva, kao i sredstva u vidu pozajmica, nisu dovoljna kako bi se inovativne poslovne ideje realizovale u postpunosti, a finansiranje putem rizičnog kapitala nije prihvatljivo od strane fondova i korporacija“ (Beraha, 2015: 288).

Najveću prepreku prilikom osnivanja, rasta i razvoja, kao i poslovanja na tržištu za sektor mikro, malih i srednjih preduzeća i preduzetnika predstavlja nedostatak finansijskih sredstava. Brojni faktori koji utiču na ponudu i tražnju finansijskih sredstava se vezuju za poslovanje, pravnu regulativu i institucionalno okruženje.

USAID (2012: 11) navodi da postoje mnogobrojna ograničenja na strani ponude koja se odnose na:

- Izvršni postupak koji nije u dovoljnoj meri efikasan,
- Troškove finansiranja koji su previsoki,
- Smštenje koje se odnose na pravnu regulativu,
- Neprikladnost proizvoda,
- Nepostojanje dovoljnog broja alternativnih izvora za finansiranje,
- Službe koje pružaju podršku nemaju dovoljno snage da iznesu zahteve korisnika.

Na strani preduzeća ograničenja se najviše vezuju za njihovu ograničenu likvidnost, sredstva obezbeđenja koja su dosta neprikladna, izazivanje rizika, neadekvatna pregovaračka moć MSPP, kao i nedovoljni kapaciteti koji služe za predstavljanje preduzeća sa aspekta poslovanja.

Zapravo, izvori finansiranja najveća su prepreka u razvoju preduzetništva i započinjanja novih poslovnih poduhvata. Investitori i davaoci zajma imaju očekivanja da vlasnici biznisa sopstvena sredstva ulože u početnu fazu svog poslovnog poduhvata jer se polazi od pretpostavke da ako neko neće da uloži u sopstveni biznis koji su to uzroci, a time i investitori nemaju dovoljno poverenja da ulažu u biznis u koji čak i vlasnici imaju nedoumice.

Kada se iscrpe sopstvena sredstva preduzetnici se obraćaju porodici, prijateljima i retko se odlučuju da uzimaju kredite. Porodica i prijatelji su pogodan način investiranja jer su često mnogo fleksibilniji od eksternih investitora, ne mešaju se u posao i ne uslovljavaju vraćanje uložениh sredstva.

Sektor preduzetništva je i pored obimne strategije ipak na niskom i nezavidnom nivou, a jedan od osnovnih razloga je nedostatak investicionih sredstava i nerazumevanje države za domaće male privrednike. Iz tog razloga je neophodno da država razvija podsticaj za razvoj upravo ovih preduzeća, a naročito u proizvodnoj delatnosti kako bi se dodatno uposlili mladi ljudi koji se nalaze u evidencijama službi za zapošljavanje. Država nudi niz razvojnih podsticaja za strane investitore što mnogi preduzetnici smatraju diskriminatorskim i žele da se država i oni koji upravljaju državom na isti način ophode i prema domaćim privrednicima.

Preduzetnici su kreativni pojedinci koji uspostavljaju organizacije u kojim ostvaruju svoje preduzetničke ideje. Okolina ima presudan uticaj na nove preduzetničke jedinice koje su u trenutku osnivanja ranjive i podložno uticaju promena u okolnom okruženju, te im je stoga potrebna i pomoć i podrška prevashodno od države, u smislu stimulisanja njihovog poslovanja, subvencija, donacija i slično. Ono što se može uočiti je da veliki broj malih preduzeća „propadne” u prvim godinama poslovanja, i to pre nego što uopšte dobiju šansu da se dokažu na tržištu i pridobiju resurse koji bi im pomogli da razviju svoj dalji rast (Penezić, 2009: 140).

Preduzetnički poduhvati su značajni za privredni razvoj jer oni traže i kreiraju na drugačiji način nove poslovne prilike; ispunjavaju ambicije svojih osnivača i menadžera i imaju drugačije vizije i pristup pred kreatorima ekonomske politike (Penezić, 2009: 141).

Osnovne karakteristike preduzetničkog poduhvata koji ga razdvajaju od malog preduzeća su: inovacije, potencijal za rast i strategijski ciljevi. Sa druge strane postoje razlike između preduzetničkog poduhvata i malog preduzeća iz razloga što je malo preduzeće „odgovorno” za proizvodnju i isporuku proizvoda i usluga na tržište.

Veličina biznisa nije odlučujući pokazatelj koliko je on preduzetnički ili ne. Preduzetnički poduhvat ima mnogo više potencijala za rast nego što je to slučaj sa malim preduzećem. Inovacije su veoma značajne za malo preduzeće s obzirom da tržišni potencijal značajnih inovacija može da bude sasvim dovoljno da podrži poslovanje malog preduzeća. Sa druge strane malo preduzeće posluje u okviru postojećeg prirednog sektora i najčešće svoju jedinstvenost može da ostvari samo na lokalnim tržišnim okvirima (Penezić, 2009: 142).

Preduzetnički poduhvat ima prednost iz razloga što može da kreira svoje sopstveno tržište za razliku od malog preduzeća koje posluje u već postojećem tržišnom segmentu. Preduzeće je malo kada se poredi sa najvećim u svojoj delatnosti (Penezić, 2009: 150).

Ono što se može uočiti prilikom analize položaja malih preduzeća je, da su ona pokretačka energija i snaga evropske ekonomije, osnovni izvor za zapošljavanje (radna mesta

i novih poslova), preduzetničkog duha i inovativnosti, te iz tog razloga imaju ključnu ulogu u podsticanju konkurentnosti i zaposlenosti.

Evropska komisija je 1996. godine utvrdila prvu zajedničku definiciju malog preduzeća koja je bila primenjivana u ekonomijama Evropske unije (Commission Recommendation, 1996: 4-9). Daljim razvojem je 2005. godine prihvaćena nova definicija koja istovremeno promovise preduzetništvo, investicije i privredni rast.

Nova definicija je data u skladu sa tim da su na prostoru EU preduzeća samostalna (autonomna), inovativna i partnerska. Prema Zakonu o računovodstvu i reviziji (2006.), pravni subjekti se svrstavaju u mala, srednja i velikapreduzeća u zavisnosti od broja zaposlenih, prihoda na godišnjem nivou, vrednosti imovine koja je postojala danom sastavljanja finansijskih izveštaja za posmatranu poslovnu godinu (Penezić, 2009: 153).

„Pod malim preduzećima se podrazumevaju proizvodni i uslužni privredni subjekti iz skoro svih delatnosti, zanatstva i domaće radinosti sklone inovacijama, sa većom tržišnom fleksibilnošću i brzinom odlučivanja, koji zapošljavaju do 50 radnika. Osnivač je ujedno i strateg, sa svim obeležjima lidera (intuitivan, inventivan, sposoban da otkriva nove poslove, dugoročno orijentisan, vizionar), spreman da motiviše i pokrene sve zaposleneu jednoj manje formalizovanoj organizaciji da se maksimalno angažuju na realizaciji ciljeva preduzeća” (Penezić, 2009: 154-155).

Naredna tabela 7 je prikaza kategorizacije preduzeća u zemljama EU prema metodologiji EU koju uvažava i naša zemlju u smislu broja zaposlnih u preduzećima.

Tabela 7: Kategorizacija preduzeća prema metodologiji EU

Kategorija preduzeća	Broj zaposlenih	Ostvaren promet	Ukupna bilansna suma
Srednja	< 250	< 50 mil. evra	< 43 mil. evra
Mala	< 50	< 10 mil. evra	< 10 mil. evra
Mikro	< 10	< 2 mil. evra	< 2 mil. evra

Izvor: Annual Report on EU SMEs 2016/2017, p.11, <https://ec.europa.eu>, 10.02.2020.

Ograničeni poslovni resursi su jedna od karakteristika malih i srednjih preduzeća koji deluju ograničavajuće za njihovu veću ulogu u privrednim aktivnostima. Nedostatak finansijskih, ljudskih resursa, resursa koji se odnose na tehnologiju, znanje, radnu snagu, mašine, im donose probleme u odnosu na upravljanje i poslovanje.

Zadatak domaćih rukovodilaca jeste da treba da unaprede svoja znanja iz mnogih oblasti: menadžmenta, marketinga, upravljanja kvalitetom, istraživanjem tržišta i slično. Savremeno poslovanje od preduzeća zahteva da se prilagode uslovima poslovanja, a najbolji

način za konkurentnost ekonomije je da promene i prilagođavanja započnu upravo na domaćem tržištu gde preduzeća imaju svakodnevne „susrete“ sa rivalskim kompanijama koje posluju na globalnom tržištu. Poređenja sa organizacijam koje deluju na domaćem tržištu, pomažu da se odredi tržišna pozicija, kao i da se napravi plan aktivnosti delovanja u cilju da se prevaziđe jaz koji postoji u konkurenciji domaćih i globalnih predvodnika na tržištu u kome preduzeće posluje, bilo ono malo, mikro, srednje ili veliko.

Sa razvojem industrijskog društva i informacionih tehnologija javila se potreba za projektima stvaranja posebnog društvenog sloja, profesionalnih menadžera i njihovog učešća u timovima uspešnih preduzeća. Proces proizvodnje ne zavisi samo od menadžerskih sposobnosti i ljudskog faktora, a uočeni problemi se mogu rešiti osavremenjavanjem proizvodnje. Iako većina uspešnih ljudi teži individualnosti i kriranju sopstvenih vizija radi ostvarivanja ciljeva organizacija u kojima su zaposleni potrebno je uklopiti svoju kreativnost i izraziti je tolerancijom kroz timski rad. Da bi timski rad opstao potrebno je razviti visoki stepen tolerancije, razumevanja, interakcije sa okolinom, vođstvo i unutrašnji jezik sporazumevanja. Komunikacija i ponašanje osoba je jedno od ključnih pitanja za obavljanje timskog rada u kompaniji. Komunikacija između zaposlenih zavisi od njihovih stavova, karaktera, sposobnosti da se prevaziđu konflikti.

Jako je važna i sama preduzetnička organizacija koja predstavlja inovativnu organizaciju, koja je fleksibilna, adaptibilna i rezonivna na promene koje se dešavaju u okruženju.. Za tranzicione zemlje kao što je Srbija i druge, koje su suočene sa problemom nezaposlenosti, niskog životnog standarda, nedovoljnim privrednim aktivnostima, manjkom investicija i naraslom konkurencijom, gde vlada dominacija državnih preduzeća koja su preglomazna i neefikasna, razvoj MSPP predstavlja razvojnu šansu zemlje. Tržište se nadalje može ubrzano razvijati prilivom investicionih sredstava za razvoj novih preduzetničkih organizacija, pomoću dokapitalizacije preduzeća koja postoje, ali imaju problema u poslovanju i kroz konsolidaciju sistema finansija na opštem nivou.

Za privredu Srbije prema podacima PKS su naročito važna MSP koja se osnivaju u sektoru agroprivrede, obzirom na potencijal koji ovaj sektor pokazuje u ukupnom BDP Srbije. *„Tranzicione reforme se mogu uspešno sprovesti u agrobiznisu kroz preduzetničke inicijative, naročito kroz strukturne promene poljoprivrede i kroz restrukturiranje agrobiznisa. Korenite promene koje se sprovde u delatnosti poljoprivrede se prvenstveno odnose na izmene načina proizvodnje, obradive parcele koje se ukрупnjavaju, kao i na nastup na tržištu koji podrazumeva udruživanje više poslovnih poljoprivrednih biznisa. Osnova za*

razvoj agrarnog preduzetništva je svakako nov pristup koji polazi od organske proizvodnje koja je ekološka i koju karakteriše smanjena upotreba hemijskih proizvoda prilikom proizvodnje hrane. Takođe, razvoj novih metoda tehnologije prilikom obrade zemlje i gajenja biljaka i životinja su prioritet ovih strukturnih promena. Srbija poseduje prirodne potencijale koji nisu iskorišćeni u dovoljnoj meri, što je dodatni podsticaj za razvoj i osnivanje malih i srednjih preduzeća“ (Pantić, 2015: 339).

„Proces promena u poljoprivredi odnosno agrobiznisu je započeo pre dvadesetak godina, ali uspeh u njihovom sprovođenju nije na nivou koji je zadovoljavajući, naročito ako se ima u vidu da privredna delatnost ima značajan udeo u BDP-u, kao i udeo u rastu i razvoju. Tranzicione promene su započele prelaskom na tržišni način privređivanja koji je zamenio centralno – planski, a država je prestala da vrši kontrolu cena koja je bila osnova predhodnog sistema privređivanja. Konkurentno privređivanje i razvoj su započeli reformama i razvojem privatnog biznisa i otvaranjem većeg broja malih i srednjih preduzeća. Strukture promene su obuhvatile distribuciju faktora proizvodnje, poljoprivrednog zemljišta i dotoka kapitala, odnosno finansijskih sredstava u oblast agrobiznisa“ (Strategija: Bogdanov, Petronijević 2009).

„Javni sektor je transformisan u privatni, a državna interencija je smanjena u pogledu kontrole cena gde je tržište to koje diktira cenu na osnovu ponude i tražnje za određenom vrstom proizvoda u agrobiznisu. Nove finansijske institucije i instrumenti koji su nastali pomažu u poslovanje novootvorenih preduzetničkih biznisa“ (Pantić, 2015: 342).

Može se rezimirati da je tranzicija otpočela krajem '89. godine i uspešno se odvijala do 1993. godine. Njen dalji razvoj usledio je početkom novog milenijuma donošenjem novog Zakona o privatizaciji 2001. godine. Funkcionisanje kapitalizma je očekivano i u budućnosti i predstavlja normalno stanje periferne kapitalističke ekonomije.

2.3.4.2. Razvoj preduzetništva u Hrvatskoju periodu tranzicije

Početakom '90. godina prošlog veka sve tranzicione zemlje bile su u krizi koja se manifestovala ogromnim rastom cena, troškova života, naglog bogaćenja manjine i brzog siromašenja većine i jačanjem inflacionih trendova. Proces tranzicije i privatizacije kao jednog od neophodnih koraka ka ozdravljenju privrede su pratile velike pljačke društvenog bogatstva i pojava novog društvenog sloja koji se i danas nazivaju „tajkunima“. „*Neetične*

prateće pojave privatizacije vezane za nelegalno stečena bogatstva (tajkunizacija) su umanjile funkciju pravne i socijalne države i načela vezana za socijalnu pravdu“ (Veselica, Vojnić, 2000: 830).

Zemlje bivše Jugoslavije različito su bile pripremile za proces tranzicije. Proces reformi u Hrvatskoj, pored Slovenije, bio je dosta dobro pripremljen. Za razliku od Hrvatske, Slovenija se ocenjuje kao najuspešnija evropska zemlja u procesu tranzicije. Hrvatska je još početkom devedesetih godina isticala značaj ekonomske nauke i potrebu aktivne ekonomske politike, kao najznačajniju strategiju za razvoj i to ne samo u tranzicionom periodu (Strategija razvoja Hrvatske, 1992).

U Hrvatskoj nivo investicija zaostaje za evropskim zemljama koje su prolazile kroz proces tranzicije, a mogao se porediti sa nivoom bruto fiksnih investicija u industrijske i druge proizvodne sektore u odnosu između amortizacije i zamene (Veselica, Vojnić, 2000: 838).

Najbolja i atraktivna dodatna akumulacija za svaku zemlju su strane direktne investicije koje su u tranzicionom periodu najviše ostvarile Mađarska, Češka i Slovenija. Njihov značaj se ogleda u transferu tehnologije i pristupu tržištima drugih zemalja. Kada se govori o stranim direktnim investicijama, Hrvatska je pored Poljske bitno povećavala strane direktne investicije u toku druge polovine devedesetih godina. Privlačenje SDI je u većoj meri bilo uslovljeno sposobnošću zemalja u tranziciji za njihovo delotvornim prihvatanjem.

Perspektiva Hrvatske u tranzicionom periodu, ukazuje da bi zaključak mnogobrojnih istraživanja bio da će predratni i predtranzicijski nivo BDP dostići u prvim godinama XXI veka. Sve do početka 2000. godine Hrvatska je praktično bila međunarodno izolovana. Za Hrvatsku je u tranzicionom periodu naročito bilo važno da dođe do razvoja odgovarajućeg makropolitickog i makroekonomskog okruženja koje je istovremeno uključivalo i razvoj civilnog društva i adekvatnu i primenljivu zaštitu ljudskih prava i sloboda.

Slika7:*Bruto fiksne investicije izražene u % za period od 1993-2000. godine*

	1993.	1994.	1995.	1996.	1997.	1998.	1999. ^{b)}	1999.	2000.	2000.	2001.	Indeks 1990=100
								1. tromjesečje	Predviđanje		1999. ¹	
Češka ^{2,3}	0.2	9.1	19.8	8.2	-3.0	-3.9	-5.5	-8.3	-	1	2	103.4
Mađarska	2.0	12.5	-4.3	6.7	9.2	13.3	6.6	6.4	-	10	11	125.3
Poljska ²	2.9	9.2	16.5	19.7	21.7	14.2	6.9	6.1	-	9	9	203.5
Slovačka ^{2,3}	-5.4	-4.6	5.3	39.8	14.5	11.0	-18.2	-13.0	0.5	0	5	103.5
Slovenija ²	10.7	14.1	16.8	9.2	11.3	11.1	16.1	-	-	-	-	164.0
Bugarska ²	-17.5	1.1	16.1	-21.2	-23.9	32.9	25.3	6.5	-	-	-	58.6
Rumunjska	8.4	26.4	10.7	3.1	-5.4	-18.6	-12.3	-12.5	-	0	5	47.9
Hrvatska ²	-	-	-	37.6	23.3	3.0	-5.9	-	-	-	-	-
Makedonija ²	-7.9	-8.6	10.2	6.5	-4.3	1.6	1.2	-	-	-	-	65.8
Jugoslavija	-37.6	-12.0	-3.7	-5.7	0.8	-2.2	-	-	-	-	-	-
Rusija	-11.6	-24.0	-10.0	-18.0	-5.0	-6.7	4.5	-10.7	6	5	7	22.7
Ukrajina	-10.4	-22.5	-35.1	-22.0	-8.8	6.1	2.9	-16.5	26.1	8	10	20.9

Izvor: (Havlik, P., 2000: 7)

Preduzetništvo ima značaj u Hrvatskoj, a putem fondova EU i državnih podsticaja finansira se njegov razvoj. Problemi u preduzetništvu koji su bili najzastupljeniji su se odnosili na pristup kreditima i velikim tržištima, manjoj mobilnosti, razgranatoj mreži poslovnih kontakata koji su neophodni za unapređenje biznisa, loši institucionalni okviri i zakonska rešenja, poreska politika i ostalih problema. I u Hrvatskoj, kao i u Srbiji su problemi u preduzetništvu više bili vezani za žensko preduzetništvo koje se u tranzicionom periodu razvijalo, što je rezultiralo usklađivanjem nacionalne politike za unapređenje ravnopravnosti polova.

Može se rezimirati da se Hrvatska na početku devedesetih godina nalazila na listi zemalja koje su najbolje pripremljene za uspešno ostvarivanje tranzicije, da bi na kraju '90. godina prošlog veka Hrvatska imala najslabija tranziciona ostvarenja. Demokratskim promena početkom novog milenijuma dogodile su se pozitivne promene i stvoreni su povoljni uslovi i klima za razvoj preduzetništva.

2.3.4.3. Razvoj preduzetništva u BIH u periodu tranzicije

Problemi koji se odnose na ekonomsku, socijalnu, ali i političku sferu deluju ograničavajuće na napore preduzetničkih aktivnosti da se izgradi ekonomski prosperitetno i

funkcionalno društvo. Filozofija liberalizma koja je bila prisutna u zemljama u tranziciji je imala snažan uticaj na razvoj ekonomije, razvoj i upravljačke mehanizame koji su dali svoj doprinos mobilnosti faktora proizvodnje.

Normativna rešenja na globalnom nivou su imala zadatak da otklone sve postojeće barijere za nesmetan protok roba i kapitala, ali je sa druge strane domaće zakonodavstvo u zemljama u tranziciji ograničavalo mobilnost radne snage. Na delu je bila tzv. „restriktivna imigraciona politika“ kojima su razvijene zemlje čuvale sopstvenu socijalnu stabilnost i zaposlenost. Uspostavljanje institucionalnog okvira se direktno nalazi u nadležnosti političkih faktora, samim tim i institucija koje treba da stvore povoljni ambijent za preduzetničku delatnost kroz podsticaje, poreske olakšice, investiconu politiku i slično, što odražava jednu stabilnu i uređenu državu i utiče na efikasnost sistema.

Prema Madžar i Dušanić *„Centar dešavanja je koncept neoliberalizma čiji značaj ima veliki uticaj na efikasno racionalno organizovanje institucija koje postoje kako bi se održao uspeh tržišnog mehanizma. Posmatrano sa druge strane osporava se uloga države i potrebe za njenom intervencijom u privredi, dok antileberalni pristup u prvi plan stavlja uticaj države u strateškim sektorima pri čemu se ne dolazi do osporavanja važne uloge i uticaja tržišta“* (Madžar, 2012; Dušanić, 2013).

BiH je decentralizovana zemlja i čine ih Federacija Bosne i Hercegovine i Republika Srpska. U takvim uslovima, u BIH i Republici Srpskoj, preduzetništvo predstavlja važan faktor ekonomskog razvoja i konkurentnosti privrede. U tranzicionim zemljama fenomen podvajanja realnog i finansijskog sektora negativno utiče na realni sektor zbog visokih kamatnih stopa i rokova finansiranja koji nisu u skladu sa karakterom poslovnih poduhvata. *„Problemi koji postoje u zemljama u tranziciji su uslovljeni egzogenim i endogenim faktorima čije rešenje predstavlja izazov sa ekonomskog aspektai i u odnosu na progresivnu praksu“* (Tuševljak, 2018: 142-152).

Preduzetništva u BIH je kao i u ostalim zemljama zapadnog Balkana pod uticajem brojnim nepovoljnih okolnosti kao što su ratovi, odsustvo jasne vizije razvoja, deficit kadrova, ekonomska kriza i neusklađivanje parametara razvoja sa ciljevima koji su postavljeni.

Strategije koje su konkurentske, a koje menadžment kao teorija preferira kao način izlaska iz recesije ne mogu da generišu rast prinosnog položaja u postojećim uslovima. Samo fokusiranjem na rast konkurentskih prednosti u ključnim performansama nije dovoljno zbog male potražnje i neelastičnog domicilnog tržišta. Male otvorene ekonomije zemalja u tranziciji

su primorane da rešenje traže zaduživanjem za investicije i potrošnjom usled deficita tekućeg i platnog bilansa koji proizilazi iz nedostatka domaće akumulacije, pada zaposlenosti i konkurentnosti. Iz tih razloga je neophodno bilo da se izvrši sistemsko restrukturiranje celokupne privrede uz favorizovanje sektora i grana koji pomoću odgovarajućih mera ekonomske politike imaju šanse da budu konkurentne na dugoročnom nivou (Tuševljak, 2018: 149).

U periodu tranzicije i ratnih dejstava, bivše socijalističke zemlje u čijem je sastavu bila i BiH se suočavaju sa velikom nezaposlenošću, a samozapošljavanje i formiranje malih preduzeća postalo je prioritet u BiH (Demirgünc-Kunt i dr., 2011: pp. 27-78). Osnovna karakteristika javnog i spoljnog duga BiH je brzi rast, naročito od 2008. godine. Odnos javnog duga prema BDP-u i izvozu BiH svrstavaju u srednje zadužene zemlje. Za generisanje rasta direktnih stranih investicija neophodno je unaprediti poslovni ambijent i institucionalni okvir u celosti, kao i generisati rast domaće tražnje što nije moguće bez rasta investicija, zaposlenosti i plata.

Iako se BiH kao i Republika Srpska ne svrstavaju u visoko rizčne zemlje, neophodno je osmisliti strategiju upravljanja dugom, kako bi se izgradili delotvorni mehanizmi izlaska iz recesije i predupredili rizici nekontrolisanog rasta duga i dužničko ropstvo.

III MENADŽMENT - RAZVOJ MENADŽMENTA

Menadžment je naučna disciplina koja ima više karakteristika, a njegova najveća specifičnost je univerzalnost koja podrazumeva primenu menadžmenta kao nauke, profesije i veština, u svim organizacijama na nivou svih država koje neguju svoju kulturu i tradiciju. Menadžment kao praksa podrazumeva postojanje određenih veština i umeća, znanje o načinu na koji je potrebno učiniti prave stvari u određenoj situaciji, trenutku i mestu, kako bi se delovanjem menadžmenta stekla prednost organizacije nad njenim konkurentima, ali i zauzela liderska pozicija na savremenom tržištu koje karakterišu promene. Ljudi koji u svom radu koriste menadžment rade bolje, brže i efikasnije što povećava njihov kvalitet života. Iz tog razloga se često ističe da je menadžment kao veština značajna za praksu, a da praksa predstavlja usvajanje organizovanog znanja koje se koristi u izvršavanju radnih zadataka, što menadžment čini kompleksnom naukom zasnovanom na više naučnih oblasti, kao što su: biznis i preduzetništvo, organizacija preduzeća, organizaciona kultura i ponašanje, marketing, pa čak i društvene i prirodne nauke kao što je npr. pravo i matematika.

Piter Drakersmatra da se pojam menadžmenta posmatra dvojako, kao upravljanje koje je vezano za zaposlene u organizacijama i kao primenu posebne tehnologije u radu svake organizacije

Menadžment je univerzalna ljudska aktivnost koja se odvija u socijalnom i političkim okruženjima, kao i u organizacijama. (Boddy 2017: 11) Autori (Hitt, Black, Porter ,2012: 22)

istakli su da je menadžment isuviše složen koncept da bi ga mogla opisati samo jedna definicija. Academy of Management (2018) definisala je menadžment kao „akt ili način upravljanja, rukovođenja, direkcije ili smerā“. Međutim, većina autora slaže se sa tvrdnjom, da potraga za sveobuhvatnom definicijom menadžmenta još uvek traje. (Cole, Kelly, 2015: 18) Činjenica je da se menadžment definiše kao: ostvarivanje organizacionih ciljeva efikasno i efikasno; integrisanjem rada ljudi kroz: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu resursa organizacije (Kinicki, Williams, 2018: 5)

Menadžment predstavlja umeće koje proističe iz umetnosti vođenja organizacije. Menadžment kao disciplina se stalno razvija u skladu sa promenama iz okruženja, te se iz tog razloga nikada u potpunosti ne može naučiti, već se znanje stalno nadograđuje i proširuje, tako da je bilo kakvo kopiranje ove nauke nemoguće, a iz svake organizacije koja je uspešna stoji uspešni menadžment koga čine kreativni, sposobni, talentovani menadžeri sa svim svojim umećem, znanjem i veštinama.

Nauka o menadžmentu nastala je tokom razvojnog civilizacijskog puta koji je podrazumevao sve veće potrebe privrede za odgovarajućim sistemom upravljanja. Ovaj razvoj je naročito bio intezivan u periodu industrijalizacije, da bi svoj puni potencijal mogao sa uspehom da izrazi u fazi sprovođenja informatizacije ukupnog društvenog života. Jedan od osnovnih karakteristika menadžmenta je njegova baziranost na tržišnim kriterijumima u kojima posluju savremene organizacije, ali i drugi organizacioni sistemi (Petković, 2012:3).

3.1. Menadžment kao drevna disciplina

Pojam menadžment nastao je od engleske reči izvedene od korena *manage* (Bulat, 1977: 2) što znači postići, unaprediti, rukovoditi, upravljati. Ovaj pojam označava aktivnosti koje imaju *prefix* uspešnosti.

Menadžment u savremenom značenju je povezan sa periodom u kome je došlo do industrijalizacije, odnosno za period od kraj XIX i početka XX veka (Petković, 2012: 3). Veoma važna karakteristika menadžmenta je njegova univerzalnost na koju smo već ukazali, što znači da se može primeniti na sve tipove organizacija, u svim nacionalnim državama i među različitim kulturama.

Osnovni korak u menadžmentu je sagledavanje i definisanje ciljeva u poslovanju, kao i prikupljanje informacija i saznanja koja će se koristiti prilikom definisanja strategije i

planiranja. Ova saznanja su vezana za okruženje preduzeća, interno i eksterno, a koje se odnose na tržište, konkurenciju, tehničko- tehnološki razvoj i ostale relevantne činjenice. Aktivnosti koje su usmerene na efikasno obezbeđivanje, raspoređivanje i korišćenje raspoloživih resursa kao što su npr. kadrovski i materijalni, su ključne funkcije menadžmenta kojim se postiže ostvarivanje ciljeva organizacionog sistema.

Najkompleksnija definicija menadžmenta je: „To je proces planiranja, organizovanja, rukovođenja odnosno vođenja i postupka kontrole (Fayol, 1949: 20) napora svih članova organizacije, kao i alokacija potrebnih resursa u organizaciji u cilju ostvarivanja ciljeva koji su postavljeni (Masie, Douglas, 1973: 24; Koontz, O'Donel, 1972: 42).”

Meri Parker Folet (Mary Parker Follet) je ukazala na najpopularnije određenje menadžmenta prema kome je „Menadžment sposobnost ili veština i umeće, obavljanje poslova i zadataka preko ljudi, odnosno obavljanje poslova pomoću ljudi“. Ova jednostavna definicija je obuhvatila samu suštinu menadžmenta, a to su poslovi i ljudi. Međutim, navedena definicija menadžment posmatra se isključivo sa aspekta funkcije vođenja.

Menadžment pored vođenja obuhvata i funkcije planiranja, organizovanja i kontrolisanja, kao i proces odlučivanja i sprovođenja odluka u svim nabrojanim funkcijama menadžmenta. Iako je ova definicija stavljena na prvo mesto prilikom definisanja menadžmenta iz razloga što je M. Folet žena koja je posvetila izučavanje menadžmentu, ostali teoretičari kao što su Stoner, Freeman, Gilbert, Robbins, Coulter, Drucker, Adizes su imali svoje viđenje određivanja pojma menadžmenta koji bi upotpunio ono što je Foletova stavila u prvi plan.

Stoner, Freeman i Gillbert (1997.), navode da „*menadžment obuhvata funkcije planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole u cilju koncentrisanja svih resursa u organizaciji kako bi se ostvarili ciljevi organizacije koji su postavljeni.*”

Robbins i Couter (2006.) smatraju da je menadžment „*koordinisana aktivnost koja je vezana za posao i koja se obavlja efikasno i efektivno pomoću ljudi.*“ Drucker Peter (1995.) u prvi plan ističe novu tehnologiju i definiše menadžment „*kao pružanje znanja sa ciljem otkrivanja najbolje prakse odnosno primene znanja u stvaranju rezultata*“, dok Adizes menadžment posmatra kao proces sprovođenja odluka i odlučivanje. Profesor Mašić menadžment definiše kao „*delotvorno i primenljivo znanje koje je neophodno sprovesti kontinuirano sa aspekta posmatranja samih funkcija menadžmenta kao što su planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola sprovedenih aktivnosti u organizacionom poslovanju, sa svrhom da se ostvare ciljevi koji su definisani strategijom upravljanja organizacijom, i*

potrebom da ona bude efikasnija i efektivnija u sticanju dobiti“ (Lončarević, Mašić, Đorđević Boljanović, 2007: 3-7). Prema Lončarević, menadžment je „Proces razvoja i selekcije organizacionih ciljeva i strategija, i implementaciju strategija kroz koordinaciju i usmeravanje organizacionih resursa kao što su kadrovi, finansije, materijal, oprema i tehnologija (Petković: 2012: 9)“. Prema Lussieru „Menadžment može da se prikaže kao proizvod znanja koje je skupljeno i utvrđeno, kao i zakona, principa i teorija o načinu upravljanja organizacijom na jedan potpuno efikasan i efektivan način“ (Lussier, 1996:172).

Na osnovu svih definicija može se istaći da se menadžmentu kao jednoj kompleksnoj naučnoj disciplini može pristupiti sa aspekta (Lončarević, 2007: 3, Prema: Mašić, 2007) ljudskih resursa kao „skup svih ljudi u organizaciji koji obavljaju svoje funkcije i zadatke u skladu sa odgovornostima i ovlašćenjima, kao procesu odnosno menadžerskoj funkciji obavljanja poslova i zadataka (Petrović, 1995: 43), kao nauci ili veštini i menadžmentu kao profesiji koja je u savremenom poslovanju neizbežan činilac“. Mnogi autori su prihvatili definiciju koja glasi da je „Menadžment nauka koja se bavi proučavanjem organizacionih planova, usmeravanjem organizacije i kontrolom aktivnosti i procesa u odnosu na resurse koji su raspoloživi sa ciljem njihovog efikasnog i efektivnog korišćenja u određenom vremenskom periodu (duži ili kraći rok). Ciljevi menadžmenta su utkani u misiju, viziju i strategiju organizacije prema njenom okruženju koje je sklono promenama“ (Adamović, Nestorović, Radojević, Paunović, 2009: 9).

U tržišnom i konkurentnom okruženju menadžment ne zanemaruje ulogu pojedinaca menadžera, ali ni menadžmenta organizacije uopšteno, odnosno u obrazovanju i stručnosti istih pronalazi razlog uspešnosti koja je zasnovana na znanju, posebnostima, kompetencijama i tehnologiji usvajanja menadžerskih znanja. Za menadžere i menadžment se može reći da je u svakom pogledu poseban, a posebnost proističe iz njihove nadležnosti nad alokacijom svih resursa u organizaciji, načinu definisanja ciljeva kojim će se ostvariti planirana strategija, određivanjem prioriteta u poslovanju kojim organizacija vodi, kontroliše i donosi odluke vezane za strategiju, ciljeve i celokupnu poslovnu politiku organizacije. Menadžment je taj koji „sanja“ i određuje viziju i misiju organizacije, koji odlučuju i donose korektivne odluke, menadžment je suveren i sa leaderske pozicije predstavlja organizaciju, donosi odluke o zapošljavanju, obučavanju, načinu motivisanja zaposlenih koji će biti uspešni u realizaciji složenih i odgovornih zadataka. Iz tog razloga je neophodno da menadžeri imaju „svo znanje ovog sveta na dlanu“.

Razvoj menadžmenta, od samog nastanka ima ulogu da obezbedi poslovnu efikasnost u radu i dugoročna stabilnost poslovanja organizacije. To istovremeno znači da rast i razvoj organizacije ne može biti ostvarena ako ne postoji efikasna funkcija menadžmenta koji je neophodan svim formalnim organizacijama.

U organizacijama proces menadžmenta povezuje fizičke i kadrovske resurse sa ostvarivanjem ciljeva koji su definisani planovima organizacije. Takođe, menadžment obuhvata niz pravila u vezi racionalnog ponašanja organizacija koje su uspješne u tržišnim uslovima poslovanja u okruženju. Najvažniji zadatak menadžmenta je povećanje radne i poslovne efikasnosti, gde nije bitan odnos svojine u kome se nalazi kapital već je važno njegovo umnožavanje i ekonomska korist.

Menadžment ima veliki značaj u savremenom poslovanju obzirom da omogućava (Mašić, 2010: 183):

1. Zadovoljavanje potreba;
2. Definisane i ostvarivanje ciljeva;
3. Obezbeđuje efikasno funkcionisanje organizacija;
4. Raste broj organizacija i broj menadžerskih pozicija;
5. Sticanje bazičnih znanja;
6. Ovladavanje pojmovima i terminologijom;
7. Priprema za budućnost;
8. Razvoj pojedinačnih veština i sposobnosti;
9. Razumevanju funkcionisanja organizacije;
10. Pomoć u svakodnevnom životu kod donošenja odluka;
11. Razumevanje procesa donošenja odluka kao što su moguća unapređenja;
12. Pomoć u razumevanju drugih (nadređenih i podređenih);
13. Nastojanje za boljim saradnicima;
14. Unapređenja u procesu socijalizacije (nova škola, posao) i
15. Izbor novih članova organizacije i podizanje motivacije.

Na osnovu prethodno navedenog može se izvesti zaključak da je menadžment otvoren sistem i kontinuirani proces kojim se obavljaju aktivnosti u organizacijama, a te aktivnosti se odnose na funkcije menadžmenta kao što su planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu, sa

zadatkom da se postavljeni ciljevi ostvare na efikasan i brz način kojim se stvara neka vrednost koja predstavlja konkurentsku prednost.

3.2. Razvoj teorije menadžmenta

Razvoj menadžmenta kao nauke vezuje se za početak XX veka. To je bio period kada su objavljeni prvi radovi Frederick W. Taylora i Anry Fayol koji se smatraju „utemeljivačima“ menadžmenta. Tejlor i Fajol su menadžment posmatrali sa teorijsko praktičnog nivoa, što znači da su u povećanju efikasnosti upravljanja organizacijom učestvovali oni sami, i da su svoja lična iskustva iz oblasti menadžmenta utkali u teorijska znanja.

Menadžment je na osnovu njihovog učenja, a nakon toga i učenja njihovih sledbenika, oblikovan u naučnu disciplinu koja je predmet proučavanja raznih škola, teorija učenja i koncepta.

Najpoznatije škole menadžmenta prema teoriji su klasična teorija o menadžmentu (škola), teorija međuljudskih odnosa i bihevoriistički pristup škole odlučivanja, kao i kvantitativne teorije menadžmenta. U tabeli 8 prikazane je podela teorije menadžmenta.

Tabela 8: *Teorije menadžmenta - podela*

Nivo posmatranja	GRUPE TEORIJA		
	Klasične teorije	Biheviorističke teorije	Kvantitativne teorije
Pojedinačni problemi	„Naučno upravljanje“ Tejlorizam	Teorije o motivaciji za rad	Operaciona istraživanja
Strukture	„Administrativno upravljanje“ Fajlorizam	Teorije o strukturi i distribuciji moći u organizacijama	Kibernetika i teorija informacija
Nivo organizacije	Birokratska organizacija- učenje M. Webera	Teorije odlučivanja	Kibernetika i teorija informacija

Svaka od ovih škola ima svog „tvorca“ po kome je poznata, koji je svojim radom i znanjem u nauku menadžmenta „utkao“ osobnosti karakteristične samo za tu školu. Identifikuju se sledeće škole menadžmenta:

Klasična škola menadžmenta osnovnije pravac iz oblasti menadžmenta čije su korene postavili Frederik Tejlor, Henri Fajol, Maks Veber i njihovi sledbenici, svojim brojnim naučnim istraživanjima. Klasična škola je temelj za dalje razvijanje teorija o menadžmentu koji je u savremenom svetu sastavni deo svih društvenih segmenata. Ova škola razvijena je u dva pravca, prvi je teorija naučnog upravljanja, a drugi pravac je klasična organizaciona teorija.

Škola teorije odlučivanja (Bihevioristički pristup), zasnovana na ljudskom opažanju, logici i osećanjima. Najznačajni predstavnici ove škole su bili Oven, Majo, Maslow i drugi. Teorija odlučivanja na menadžment gleda kao na puko donošenje odluka. Ovi autori su svoja izučavanja zasnivali na posmatranju samih odluka, onih koji te odluke donose i na psihološki i socijalni aspekt koji utiče na donosioce odluka.

Škola nauke o menadžmentu (Kvantitativni pristup). Ova teorija je jedna od najstarijih škola koja je svoj uticaj počela da širi u doba Tejlora i pristalica teorije „naučnog upravljanja“. U vreme Drugog svetskog rata se posebno inteziviralo nastojanje kako bi menadžment postao nauka zahvaljujući nastojanju predstavnika vlade i naučnika koji su zagovarali postojanje reda i racionalnog postupanja službi angažovanih u ratnim dejstvima u pozadini. Prve timove za operaciona istraživanja koji su bili sastavljeni od stručnjaka različitih zanimanja su formirali Britanci sa ciljem da dođu do optimalnih rešenja za korišćenje radarskog sistema, protivavionske artiljerije, podmornica i slično.

Škola teorije sistema (Sistemski pristup). Nastala '60. godina prošlog veka kao rezultat razvoja opšte teorije sistema. Pristup je zasnovan na saznanjima opšte teorije sistema i kibernetike, kao nauke o upravljanju složenim dinamičkim sistemima. Ova teorija organizaciju posmatra i kao tehnički i kao socijalni sistem sa težištem na međusobnu zavisnost delova sistema, gde se sistem definiše kao jedna celina koja je sastavljena iz delova i gde svaki deo ima svoju funkciju tako da se naleže u međusobnoj interakciji.

Glavni doprinos teorije je u tome što na organizaciju gleda kao na celinu sastavljenu od različitih komponenti, koje svojim delovanjem utiču na ponašanje organizacije i njene delovanje u okruženju. (Petković, 2012: 26).

Situaciona škola menadžmenta (Situacioni pristup). Situacioni pristup, u osnovi, ističe uzročno- posledični odnos „ako – onda“. Pristup koji jasno ističe da ne postoje univerzalne teorije menadžmenta („nema najboljih rešenja“), već da najefektivnija rešenja problema zavise od situacije sa kojom se menadžment organizacije suočava u datom trenutku. Rešenja

problema u menadžmentu nisu determinisana, jedinstvena i unapred data. Kao prilog ove tvrdnje navodi se i primer čuvenog profesora MIT-a, Čarlsa Kindlbergera (Charles Kindleberger), koji je, kao jedan od glavnih autora Maršalovog plana nakon Drugog svetskog rata, u jednoj od svojih najpoznatijih izjava rekao: „Odgovor na bilo koje ozbiljnije pitanje u ekonomiji je - zavisi! Zadatak ekonomiste je da objasni od čega to zavisi i na koji način ga rešiti.“(Mitrović, Melović, 2013: 144). Osim Kindlbergera, značajan doprinos razvoju ove škole dali su: Fred E. Fiedler, Paul Hersey i Kenneth Blanchard.

Neoklasična škola menadžmenta. Neoklasična teorija se nadovezuje na klasičnu teoriju i modifikuje je. Razlika je u pristupu ljudskom faktoru koji je drugačiji, ali ima isti zajednički cilj, a to je da ostvariti što veći učinak. Ova teorija takođe ne odbacuje tejlorističke metode za racionalizaciju proizvodnje, već ih samo humanizuje (Koontz, O'Donel, 1972: 289). Ova teorija na scenu izvodi čovekovu ličnost što se ističe kao osnovni doprinos neoklasične teorije. Priznajući značaj pojedinca i njegovih odnosa, povezano je pitanje međuljudskih odnosa u okviru grupa.

Jedan od istaknutih pristalica neoklasične teorije Rensis Lickert je rekao (Mooney, Reily, 1931: 179) da „*ove međusobno zavisne motivacije i procesi sačinjavaju opšti sistem koji koordinira, integrira i vodi aktivnosti organizacije i svih njenih članova*“.

3.3. Vrste, funkcije i princip menadžmenta

Upravljanje u jednoj organizaciji je aktivnost koja je uslovljena složenošću organizacione strukture, a definisano je kao proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole napora članova kao i korišćenja svih resursa organizacije sa svrhom ostvarivanja njenih ciljeva.

U skladu sa stepenom nadležnosti u ostvarivanju ciljeva, donošenja odluka, deljenja odgovornosti, menadžment kako u teoriji tako i u praksi poznaje tri vrste upravljačkih aktivnosti: strategijski menadžment, operativni menadžment i menadžment poslovnih područja (Petković, 2012: 95-98).

3.3.1. Vrste menadžmenta

1. Operativni menadžment. Operativna perspektiva menadžmenta je fokusirana na aspekte efikasnog upravljanja svakodnevnim radnim aktivnostima i korišćenju resursa organizacije. Operativni menadžment je čisto situaciona intervencija, koja uključuje nadzor i sprovođenje konstitutivnih i strateških propisa organizacije (Bleicher, 2011). Najviši upravljački organ je top menadžment organizacije koji ima zadatak da donosi stratezijske odluke. Takođe, oni operativne zadatke transformišu na racionalan način kako bi se ostvarili poslovni ciljevi. Stratezijski menadžment u principu donosi odluke koje su načelne i globalne. Njih je potrebno detaljno razraditi u posebne zadatke za svaku od izvršnih funkcija koje postoje u organizaciji. Za razliku od stratezijskog, operativni menadžment striktno definiše svaki od zacrtanih ciljeva i zadataka u poslovnim jedinicama, koji se izražavaju kvantitativno kako bi uputstva koja se daju neposrednim izvršiocima bila precizirana, a nakon toga i omogućena adekvatna kontrola realizacije istih. Operativni menadžment se odnosi na (Stavrić, Stamatović, Kokeza, 2005:35):

- Upravljačke aktivnosti vezne za definisanje i razradu stratezijskih i operativnih zadataka i ciljeva,
- Menadžere koji će postojati na nivou organizacionih jedinica i funkcija koje proističu iz poslovnih aktivnosti u organizaciji.

Aktivnosti koje se odnose na upravljanje u operativnom menadžmentu su pandan funkcijama koje postoje u organizaciji, a to su aktivnost planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole izvršenih poslova, gde je neophodno razraditi zadatke i ciljeve koji su neposredno postavljeni čime se omogućava realizacija posebno značajnih stratezijskih ciljeva.

Dakle, može se istaći da se aktivnosti upravljanja u operativnom menadžmentu odnose na: odluke koje se donose, a vezane su za operativne ciljeve i zadatke svake operativne jedinice ponaosob; realizaciju funkcije poslovanja u organizacijama, planove vezane za ulaganja kapitala u proces reprodukcije i druga ulaganja koja su neophodna; na njihovu strukturu; planove vezane za poslovne rezultate; kordinaciju između poslovnih jedinica sa ciljem da se realizuju operativni zadaci i ciljevi i kontrola u pogledu sprovođenja odluka i planova na operativnom nivou za svaku organizacionu jedinicu i funkciju u organizaciji (Petković, 2012: 94). Raspored aktivnosti, kao i izvršenje zadataka od strane zaposlenih izvršava se svakadnevo. Kroz efikasnu organizaciju radnih mesta, ali i izvršenja zadataka ostvaruju se dnevni ciljevi. Menadžeri nižih organizacionih nivoa zaduženi su za organizaciju posla i ljudi, a sve u cilju nesmetanog obavljanja operativnih poslova.

2. **Strategijski menadžment** predstavlja savremeni način razmišljanja i ponašanja (Hughes, Beatty, 2005: 7-43) o kome su najviše u svojim radovima pisali Ansoff i Čendler (Lončarević, 2007: 8). Pažnja ostalih autora je bila velika, te je iz tog razloga nastao i veći broj definicija (Mašić, 2001:5).

Samuel C.Certo i Paul J. Piter su pod strategijskim menadžmentom podrazumevali „kontinuirani iterativni proces koji se odnosi na održavanje organizacije posmatrane sa aspekta sredine“, a Ansoff je strategijski menadžment definisao „kao pristup povezivanju i pozicioniranju organizacije koji je sistemski i koji je povezan sa njenim okruženjem na takav način da se obezbeđuje kontinuirani uspeh i preventivno delovanje koje onemogućava bilo kakvo moguće iznenađenje“.

Strategijski menadžment je spoj analiza, aktivnosti i donetih odluka koje organizacija donosi u cilju stvaranja i zadržavanja konkurentske prednosti (Dess, Lumpkin, Eisner, 2007: 9).

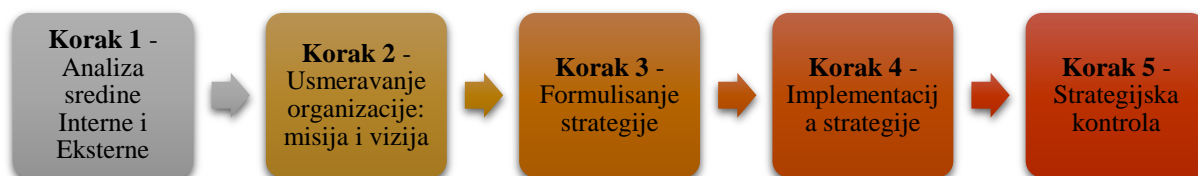
Skoro sve definicije strategijskog menadžmenta imaju zajedničke elemente u pogledu načina razmišljanja (Lorenzi, Skinner, Crosby, 2000: 184; pogledati Ivančević) koji podrazumeva „Pogled na strategijske i taktičke odluke kojim se potencijali koji postoje u organizaciji, usmeravaju na ona područja u poslovanju iste koja su vezana za ostvarivanje konkurentske prednosti organizacije“ (Milisavjević, 2002: 27). Kako bi strategijska promena bila realizovana na uspešan način neophodno je „preduzimanje kontinuiranih i različitih aktivnosti“, što nas dovodi do toga da je još jedna bitna odrednica strategijskog menadžmenta: „Struktura aktivnosti koje organizacija preduzima sa ciljem da se ostvarivanje promena“ (Lončarević, 2007:9).

Kao jedinstveni elementi definicije strategijskog menadžmenta u organizaciji se mogu navesti: analiza, proces koji podrazumeva da se donose određene odluke i delovanje, odnosno strategijski menadžment definišedefiniševiziju, misiju i strategijskeciljeve organizacije, analiza eksterno i interno okruženje organizacije.

Certo i Peter su stvorili model strategijskog menadžmenta koji je primenljiv, obzirom da se sam proces menadžmenta soastoji od pet faza (Certo, Peter, 1991. pogledati: Mašić, 2001:5-6) analiza sredine, usmeravanje organizacije, formulisanje strategije, njena implementacija i kontrola primene strategije. Za strategijsku analizu je veoma važno da menadžeri koriste metode koje su mnogobrojne i koje su im na raspolaganju kao što je npr. Swot analiza gde se posmatraju opasnosti, šanse, slabosti i snage iz okoline.

Osnovni koraci u procesu strategijskog menadžmenta prikazani su na slici 8. (Mašić, 2001:6)

Slika8: Koraci u procesu strategijskog menadžmenta



Analiza sredine odnosi se na analizu internog i eksternog okruženja preduzeća. Interna analiza služi kako bi se otkrile snage i slabosti organizacije, dok eksternom analizom se ustanovljavaju šanse i pretnje, tj. opasnosti organizacije. (Hill, Jones, 2011:10) U internoj analizi okruženja preduzeća važno je razmatriti pitanja kao što su utvrđivanje količine i kvalitete resursa i sposobnosti preduzeća i načina izgradnje jedinstvenih veština i specifičnosti ili specifičnih kompetencija prilikom analize izvora konkurentne prednosti organizacije. Izgradnja i održavanje konkurentskih prednosti zahteva da organizacija postigne superiornu efikasnost, kvalitet, inovativnost i responzivnost prema svojim kupcima. Snage preduzeća dovode do efikasnih performansi vrhunskog učinka na ovim područjima, dok se slabosti preduzeća pretvaraju u slabije rezultate. Snage preduzeća dovode do efikasnih performansi, dok se slabosti preduzeća predstavljaju slabijih poslovnih rezultata. (Hill, Jones, 2011:11) Suštinska svrha eksterne analize je prepoznati strateške mogućnosti i pretnje u poslovnom okruženju organizacije, a koje bitno utiču na misiju preduzeća. U ovoj fazi treba ispitati tri međusobno povezana okruženja: industrijsko okruženje u kojem organizacija posluje, državno ili nacionalno okruženje i šire društveno- ekonomsko ili makroekonomsko okruženje.

Opasnosti ili pretnje su faktori koji mogu da ugroze poslovanje organizacije; šanse predstavljaju mogućnosti koje organizacija treba da otkrije kako bi sa uspehom ostvarila svoje ciljeve kao što je npr. povećanje efikasnosti, uspješnije pozicioniranje na ciljanim tržištima i slično (Mullins, 2003: 201-204); slabosti ukazuju na ograničenja organizacije, a snage su aktivnosti usmerene na identifikovanje strategijskih kompetencija organizacije (Thomson, Cole, 1997: 153) koje ona može da koristi prilikom realizacije strategijskih ciljeva.

Ključ prethodno navedenog, analiza eksternog i internog okruženja organizacije vezuje se za jedan pojam, tj. jednu analizu - SWOT. (Hill, Jones, 2011:11) Naziv SWOT

analize je nastao iz prvih slova reči koji opisuju njenu analizu, a to su: eng. strengths (snaga); eng. weaknesses (slabost); eng. opportunities (mogućnosti); i eng. threats (pretnje).

SWOT analiza je komponenta strateškog razmišljanja koja zahteva stvaranje niza strateških alternativa, odnosno izbor budućih strategija koje će se slediti slede, pružiti unutrašnje snage organizaciji i slabosti i njegove spoljne mogućnosti i pretnje. (Hill, Jones, 2011:10)

Dakle, svrha ove analize je pored sagledavanja snaga, slabosti, šansi i opasnosti, poređenje njihove povezanosti i njihova uslovljenost. Ove analize obavljaju multidisciplinarni timovi eksperata, na čijem je čelu top menadžment.

Strategijski menadžment se odnosi na probleme koje treba izučavati i na osnovu rezultata koji se dobiju treba odgovoriti na pitanje zašto su neke organizacije uspješnije od ostalih. Zadatak menadžera je da analizom ustanove kako će se organizacija takmičiti na tržištu i kako, tj. na koji način će steći konkurentsku prednost. Ova prednost treba da se uskladi sa promenama koje se događaju u okruženju, i moraju biti održive na duži vremenski period.

Umeravanje organizacije treba da je zasnovano na aktivnostima čija je svrha oblikovanje vizije kao željeni izgled organizacije u budućnosti i motivisanja stejkholdera da se energija koju poseduje usmeri u željenom pravcu u skladu sa izabranom vizijom. Ta vizija mora biti inspirativna, jasna i izazovna; dok je oblikovanje misije vezano za razloge postojanja organizacije, kojima se opisuju vrednosti, težnje i razlog postojanja (Daft, 2000: 209). Vizija organizacije predviđa neko željeno buduće stanje, odnosno šta bi organizacija želela da postigne. (Hill, Jones, 2011:32)

Prema Drakeru samo definisanje misije predstavlja dugotrajan i mukotrpan posao koji sa sobom nosi rizike (Drucker, 2003: 31). Misija iskazuje svrhu postojanja organizacije. Izjava o misiji objašnjava šta organizacija želi da radi „sada“, dok u izjavi o viziji navodi šta organizacija želi da bude u budućnosti. Izjava o misiji je vodič za svakodnevne aktivnosti organizacije i donošenje njenih odluka. Pomaže u taktičkom planiranju i „okupljanju“ menadžmenta oko zajedničkog srednjoročnog cilja (Darbi, 2012). Izjave o misiji i viziji su standardni i kritični elementi strategije organizacije. Većina organizacija danas ima razvijene izjave o misiji i viziji, koje služe kao osnovni vodiči u uspostavljanju organizacionih ciljeva. Nakon toga, organizacija razvija strateške i taktičke planove za ciljeve. Naredna 9 slika je prikaz odnosa misije i vizije i strategije.

Slika9: Odnos između misije, vizije i strategije organizacije



Izvor: Andrew, M.: (2013), *Defining your organization's purpose. The importance of vision, mission & values.* Carmichael centre of knowledge.

Organizacija prvo određuje misiju i viziju, zatim strategiju, a razradom strategije poslovanja ciljeve i zadatke.

Formulisanje strategije podrazumeva da se odredi glavni pravac i način ostvarenja ciljeva i svrhe postojanja organizacije. Formulisanje strategije podrazumeva pronalaženje alternativnih strategija i izbor one koja je najpovoljnija, odnosno koja je optimalna i koja će biti implementirana. Pri tom je neophodno da se svi relevantni faktori i čijenice spoznaju na osnovu rezultata koji su dobijeni SWOT analizom. Menadžeri u formulisanju strategije treba

posebnu pažnju da posvete definisanju želja i potreba potrošača uspostavljanjem komunikacije sa njima i potencijalnom zajedničkom kreacijom vrednosti koja je značajna (Pralalad, Ramasvami, 2002).

Proces realizacije opcije koja je izabrana se naziva *implementacija strategije*. Implementacija kao svoj rezultat ima odgovarajuću strateškijsku promenu, odnosno promenu u svim performansama organizacije koja se javlja kao odgovor koji je adekvatan izazovima iz okruženja. Prema McKinsey (Lonačarević, 2007: 13) strateškijska promena podrazumeva promenu u varijablama strukture, strategije, sistemima, stilu, zaposlenima, sposobnostima i zajedničkoj vrednosti.

Strateškijska kontrola podrazumeva da menadžment uključuje proces kojim se prate aktivnosti i rezultati koji su dobijeni primenom strateškijskog menadžmenta, odnosno analizom, vezano za pitanja ostvarenja planova u skladu sa ciljevima i preduzimanjem aktivnosti za uspešnu realizaciju tih ciljeva. Strateškijska kontrola podrazumeva utvrđivanje standarda, merenje, upoređivanje i preduzimanje akcija u cilju korekcije.

Strategija organizacije je usmerenje najboljeg načina za ostvarenje ciljeva organizacije u odnosu na tržišno okruženje i u odnosu na promene koje se u tom okruženju dešavaju posmatrajući konkurentske organizacije i njihovu strategiju i delovanje. Izbor strategije zavisi od veličine, razvijenosti, vrste, raznovrsnosti delatnosti i stepena decentralizovanosti upravljanja organizacije.

Klasifikovanje strategije se vrši prema kriterijumima kao što su (Stavrić, Stamatović, Kokeza, 2005: 26 - 28):

- Mogućnosti za razvoj organizacije,
- Nivo u hijerarhijskoj organizacionoj strukturi,
- Osobine promena koje se dešavaju u okruženju,
- Odnos prema rivalskim organizacijama.

O odnosu prema konkurenciji obzirom na temu rada i na hipoteze koje su postavljene je neophodno detaljnije istaći da podrazumeva kriterijum za izbor odgovarajuće strategije na osnovu sagledavanje potrošačke i konkurentske pozicije organizacije obzirom da se na tržištu ratuje za pažnju i pridobijanje potrošača. Prema položaju na tržištu postojanje dve strategije: autonomna i preventivna.

Autonomnu strategiju koriste one organizacije koje imaju dominantan položaj na tržištu što znači da imaju mogućnost kontrole nad svojim konkurentima, dok preventivne

strategije koriste one organizacije koje se trude da iznenade konkurente brzinom udara, a ovakvu strategije bira organizacija koja nastoji da preduzime korake u cilju sticanja konkurentske prednosti.

Na kraju se može rezimirati da bi definicija strategijskog menadžmenta koja obuhvata sve elemente koji su opisani u podnaslovu rada glasila: „*Strategijski menadžment je proces kojim se sve aktivnosti preduzeća usmeravaju na razvojne ciljeve, na pravce, metode i instrumente njihove što optimalnije realizacije, uzimajući u obzir okruženje gde su šanse, opasnosti, jake i slabe strane od presudne važnosti u identifikaciji faktora koji se smatraju kritičnim i koji mogu da utiču na poslovni uspeh, kao i na ostvarenje misije, vizije i ciljeva organizacije kao celine*“ (Wren, Voich, 1984:160).

3. Menadžment poslovnih područja. Poslovanje preduzeća bazirano je na međusobnom sadejstvu više srodnih poslova grupisanih u okviru funkcija. To su zapravo poslovne funkcije jednog preduzeća koje se razvrstavaju na funkcije proizvodnje, marketinga, finansija, računovodstva, pravna funkcija, funkcija istraživanja i razvoja i ostale funkcije koje mogu da se formiraju u jednom preduzeću. Svaka od ovih funkcija teži da na što efikasniji i racionalniji način koristi resurse preduzeća. Ključ poslovanja je međusobno deljenje informacija, tj. dobra komunikacija.

Kako bi poslovanje bilo uspešno potrebno je da se utvrde posebni strategijski ciljevi, ali i da se operativno razrede za svako područje poslovanja, tj. svaku poslovnu funkciju jer svako u organizaciji mora tačno da zna šta je njegov zadatak. Potrebno je da se posebno utvrde strategije za osnovne funkcije kao što su proizvodnja, marketing, nabavka, finansije, dok funkcije poput istraživanja i razvoja, ljudskih resursa, informacionih sistema su obuhvaćene generalnom strategijom i ne vrši se operacionalizacija strategije.

Generalna strategija preduzeća, tj. korporativna strategija i strategija poslovnih jedinica su polazna tačka pri određivanju i razradi operativnih zadataka (u podnaslovu 3.4. detaljnije će se pisati o nivoima formulisanja strategija sa osvrtom na strategiju multinacionalne kompanije - MNK).

Na osnovu generalne strategije i posebnih strategijskih ciljeva funkcija u organizaciji, razrađuju se operativni zadaci. Svaka osnovna funkcija donosi svoje operativne planove i planove koje se odnose na neophodna novčana sredstva za poslovanje, zapošljava potrebne kadrove koji zadovoljavaju sve kriterijume i egzistira neophodnim sredstvima.

Obzirom na veličinu, složenost i vrstu delatnosti organizacije i u skladu sa stilom upravljanja koji je usvojen, utvrđuju se posebni zadaci za svaku od osnovnih funkcija. Velike organizacije koje predstavljaju složene sisteme, svoje poslovne funkcije organizuju po slojevima, odnosno funkcije u organizaciji imaju strateški značaj, a na nivoima poslovnih jedinica su to operativni zadaci koje je potrebno realizovati.

3.3.2. Menadžment kao profesionalno zanimanje

Mnogi uspešni menadžeri su u obavljanju svojih poslova i karijere uopšteno (kao npr. Tejlor) radili kao obični zaposleni: pomagali u fabrikama, bili zavarivači ili prali sudove, pomagali pri izboru odeće odabranoj klijanteli i slično. Oni su počinjali od dna, a vremenom su se usavršavali i učili, odnosno napredovati ka vrhu obzirom da su shvatili samu suštinu menadžmenta, a to je da ne postoji bolji način za upoznavanje sa konkurencijom, kupcima i organizacijom kao celinom i njenim delovima, od prakse gde se uče sve one finese posla koje ne postoje u udžbenicima. Takođe, uz rad oni su se usavršavali, edukovali, sticali nova znanja i veštine i svojom inovativnošću unapredili i sam menadžment kao nauku.

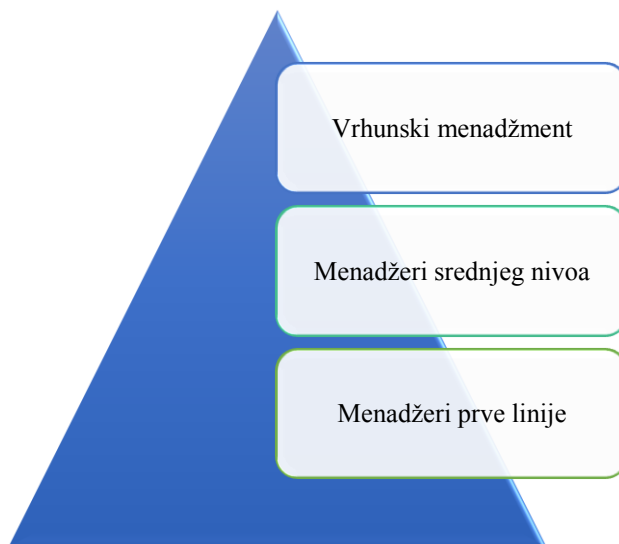
Posao menadžera nije puko izvršavanje konkretnih zadataka, već je njegov posao da pomogne i usmeri na pravi način zaposlene u izvršavanju njihovih zadataka, te se iz tog razloga menadžment i definiše kao „*obavljanje posla uz pomoć drugih*“ (Williams, 2010: 1). Osnovni uslov za uspeh u poslovanju organizacije je dobar i organizovan menadžment koji će organizaciju povesti putem napredka i pozicioniranja na tržištu.

Piter Drucker definiše sedam osnovnih zadataka koje menadžer „budućnosti“ mora da ostvari, kao što su: da uspešno upravlja postavljenim ciljevima (MBO - *manage by objectives*); da se suoči sa rizicima koji ga „vrebaju“ iz okoline i promenljivih uslova na tržištu, kao i da nauči da ih preuzme i sebi dopusti donošenje odluka na nižem nivou koje su ponekad rizične; da ima sposobnost donošenja strateških odluka; izgradnja integrisanog tima koji ima članove sposobne da izmere svoj učinak u odnosu na ciljeve koji su postavljeni; da informacije brzo i jasno prezentuju prilikom komuniciranja kako bi na taj način zainteresovali i motivisali ostale zaposlene u sticanju posvećenosti poslu i učešću u zadacima na dobrovoljnoj osnovi; sposobnost da biznis posmatraju kao jednu celinu kako bi mogli da svoju funkciju integrišu u skladu sa istim i da poseduju sposobnost izgradnje odnosa

proizvoda i okruženja kako bi spoznali njegov značaj u odnosu na okruženje koje je konkurentsko i promenljivo.

Prema Follettu menadžeri su lica koja su odgovorna za postizanje ciljeva. To su lica koja imaju „umeća da ostvare svoje zamisli uz pomoć drugih lica“. Nadležnost menadžera su tri grupe poslova koje se odnose na donošenje odluka; sprovođenje odluka i vršenje kontrole nad podređenima koji su imali obavezu izvršenja sprovedenih odluka. . Menadžeri se klasifikuju po dva kriterijuma (Todorović, Đuričin, Janošević, 2000: 17-21): hijerarhiji i širini odgovornosti. Slika 10 prikazuje strukturu angažovanosti po menadžerskim funkcijama.

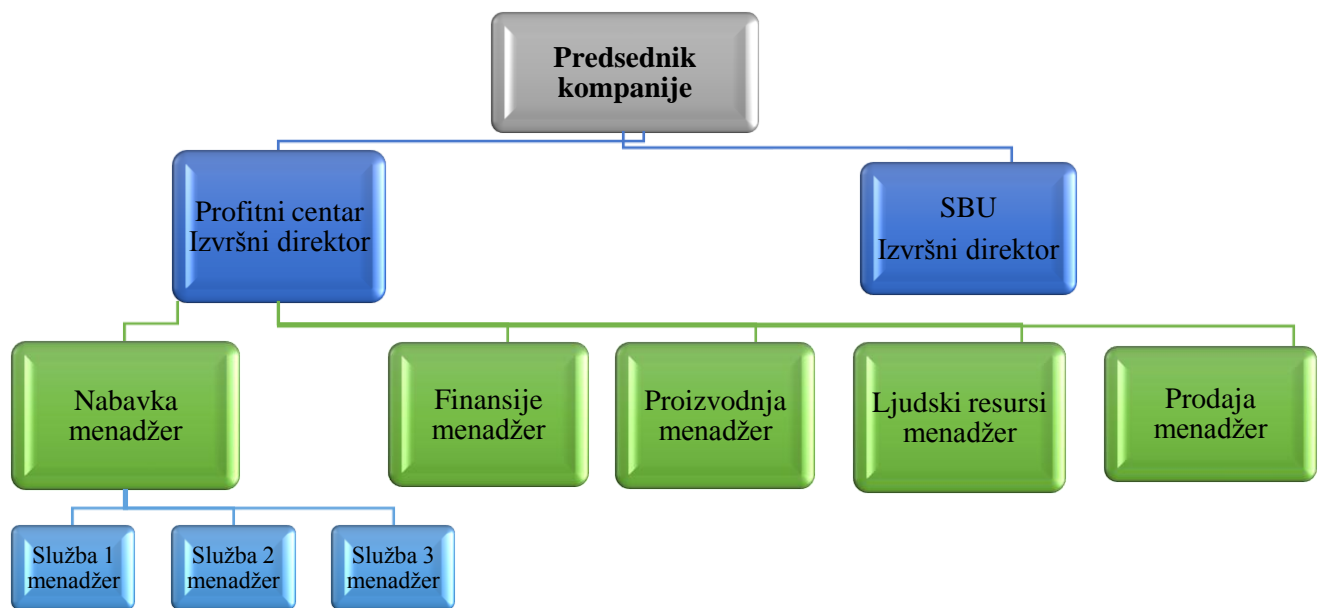
Slika10: *Struktura angažovanosti po menadžerskim funkcijama*



Izvor: Robbins, S., Coulter, M.: (2005), *Menadžment*, Data status, Beograd, str. 6

Prema kriterijumu hijerarhije postoje operativni menadžeri (niži nivo), taktički nivo menadžmenta (srednji menadžment) i top menadžeri koji se svrstavaju u sam vrh (strategijski). Prema kriterijumu širine odgovornosti, postoje funkcionalni menadžeri i generalni menadžeri. Naredna slika 11 prikaz je funkcionalnih i generalnih menadžera.

Slika11: *Funkcionalni i generalni menadžeri*



Izvor: Prilagođeno prema: Mašić, B., Tot, V., (2012), *Principi menadžmenta*, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica, str. 48

Generalni menadžeri imaju odgovornost nad rezultatima cele organizacije ili određenih divizija, profitnih centara i samostalne poslovne jedinice koje imaju određeni stepen autonomije. Menadžeri ovih nivoa moraju da poseduju raznim znanjima i sposobnostima. Funkcionalni menadžeri odgovorni su za rezultate departmana organizacije, tj. organizacionih jedinica kao što su to funkcije nabavke, marketinga, finansija i slično.

Operativni menadžeri su u organizaciji u proizvodnim preduzećima poznati kao „poslovođe ili predradnici“, a njihov zadatak je da planiraju, organizuju i kontrolišu svakodnevno izvršenje operacija..

Taktički menadžeri su odgovorni za rad nižih operativnih menadžera kao i za druge podređene članove organizacije. Osnovna funkcija ovog nivoa menadžera je da se ostvari balans između zahteva nadređenih menadžera sa onima koji imaju podređenu ulogu bilo da su u pitanju drugi menadžeri ili zaposleni, kao i upravljanje svim aktivnostima koje se vezuju za postizanje ciljeva i uspeha organizacije. Za razliku od prethodna dva nivoa menadžmenta, vrhovni ili „top“ menadžment preduzeća odgovoran je za sprovođenje strategije, i poslovnu politiku organizacije.

Poznavanje nivoa menadžmenta je važno zbog različitih uloga koje su namenjene pojedinim nivoima menadžmenta. (Williams, 2010: 6). Tzv. „top menadžeri“ svoj fokus delovanja više usmeravaju na planiranje kao početnu funkciju od koje zavisi realizacija

postavljenih ciljeva. Ostali nivoi menadžmenta u saradnji sa top menadžmentom se bave funkcijom organizovanja i vođenja u organizaciji, što znači da su za ove funkcije zaduženi svi nivoi podjednako. Lider tima je posebna vrsta menadžera koji je svrstavan u novu vrsta menadžerske profesije. Pojava lidera je vezana organizacije koje su započele sa korišćenjem samoupravnih timova usled nedostatka formalnog supervizora.

Funkciji kontrole pažnju posvećuju menadžeri prve linije ili nivoa (Mašić, 2010: 40). Funkcionalni menadžeri imaju odgovornost samo nad jednom poslovnom funkcijom, kao što je to na primer proizvodnja, finansije, marketing. Generalni menadžeri su odgovorni za funkcije proizvodnja, marketing, finansije i drugo u složenoj organizacionoj celini.

. Draker je naveo da se u vremenu stalnih promena, gde se stabilnost postiže samo kretanjem i organizacionim promenama, cene samo menadžeri koji poseduju sposobnost za istraživanjem i anticipiranjem promena koje će se u budućnosti dogoditi, odnosno koji poseduju sposobnost adaptacije i koji svojim inovativnim načinom razmišljanja sami unose promene u organizacionu celinu i sve njene delove, kao i u tržišno i drugo okruženje na lokalnom, nacionalnom i globalnom nivou.

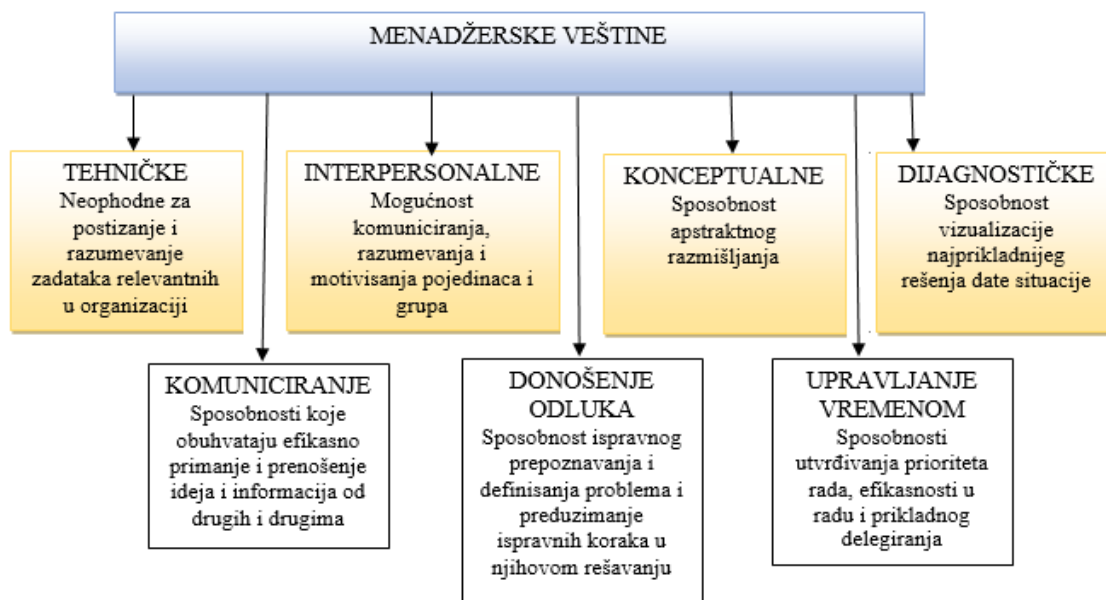
Takvi menadžeri se nazivaju holističkim menadžerima. Oni organizaciju posmatraju kao deo celine, a svaki njen deo kao jedinstvo. Sa aspekta orijentacije ka budućnosti tipologija menadžmenta razlikuje menadžere neaktiviste, menadžere reaktivističke orijentacije i proaktivne menadžere (Mašić, 2010: 41). Neaktivisti su oni menadžeri koji su zadovoljni stanjem organizacije, ne posvećuju pažnju istraživanju organizacionog okruženja i izbegavaju rizik bilo koje vrste. Takve menadžere u literaturi prikazuju u priči „o skuvanoj žabi“ (Mašić, 2010: 41). Oni organizaciju svojim neaktivnim stavom vode u bankrot i u propast.

Menadžeri koji se u literaturi posistovećuju sa pričama „Lovci na losove“ i „Slonizam“ su reaktivisti, odnosno menadžeri koji prate sve promene koje se događaju u okruženju iako ih izbegavaju, a probleme rešavaju na putem tradicionalnih metoda odlučivanja. Oni pokazuju znake nostalgije za onim što je prošlo i „plivaju protiv struje“. Savremeno doba zahteva menadžere koji će istraživati svoje okruženje, pratiti promene koje se događaju zbog globalizacije poslovanja, povećanja konkurencije na svim nivoima, promena tehnologije i društva zasnovanog na znanju i organizaciji koja uči. Proaktivno orijentisani menadžeri svojim veštinama, sposobnostima i znanjima se prilagođavaju organizacionim promenama i pomoću inovacija menjaju svoje okruženje koristeći tzv. „vozačev vidik“ (gledajući više u šofer-šajbnu nego u retrovizor) (Mašić, 2010: 42-43).

Primer za proaktivne menadžere su Bil Gejts, Džek Velč, Sloan Alfred, Stiven Džobs, Henri Ford i mnogi drugi

Na slici 12 prikazane su veštine koje treba da poseduju menadžeri.

Slika 12: Veštine koje treba da poseduje menadžer

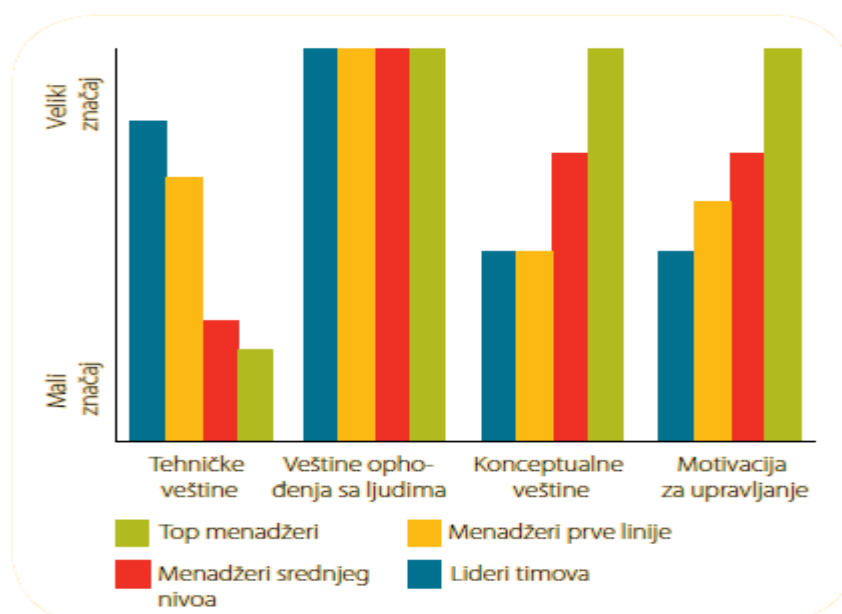


Izvor: prema Grifinu; Izvor: Balaban, Ristić, 2006: 38-42

Menadžeri da bi bili uspešni služe se ranim veštinama, kao što su to tehničke, interpersonalne, konceptulane i dijagnostičke. Menadžeri dobro upravljaju vremenom, oni ispravno preporznaju i definišu probleme i preduzimaju ispravne korake u njihovom rešavanju. Oni su takođe dobri komunikatori, imaju sposobnost efikasnog prenošenja i primanja ideja i informacija od drugih i drugima.

Naredna slika 13 je prikaz dominantnih menadžerskih veština.

Slika13: Menadžerske veštine



Izvor: Williams, 2010:14

Feder Džefri konstatuje da u odnosu na konkurenciju uspešne organizacije najčešće ističu veštinu ophođenja prema ljudima, uglavnom je reč o ophođenju prema zaposlenima (Williams, 2010: 18-19).

On je izveo zaključak koji glasi da „menadžeri u najuspešnijim kompanijama koriste koncepte kao što su sigurnost radnog mesta, selektivno zapošljavanje, samoupravni timovi i decentralizacija, visoka plata uslovljena performansama kompanije, temeljna obuka, smanjenje razlika u statusu između menadžera i zaposlenih i razmena finansijskih informacija“. Na osnovu toga ove kompanije ostvaruju bolje finansijske rezultate koji su u odnosu na konkurenciju bolje za 40%. Svi navedeni koncepti imaju svrhu da pomognu organizaciji u stvaranju tzv „inteligentnih radnika“ koji su motivisani, bolje obučeni i posvećeni svojim poslovima i zadacima.

Samo zadovoljni radnici donose konkurentsku prednost svojim organizacijama obzirom da pružaju usluge i proizvode svojim potrošačima koji su superiorni u odnosu na

suparničke proizvode i usluge. Takođe, stiče se lojalnost kupaca koji nastavljaju sa kupovinom u takvim kompanijama i šire svoje utiske o zadovoljstvu pri kupovini na prijatelje, porodicu ili okolinu, čime se privlače novi kupci.

3.3.3.. Funkcije i principi menadžmenta

Henri Fayol naveo je da su menadžeri dužni da obavljaju pet funkcija menadžmenta: planiranje, organizovanje, koordinacija, komandovanje (vođenje) i kontrola. Navedene funkcije danas su poznate kao planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola. (Williams, 2011:4)

Fayol je naglašavao da planiranje i organizovanje kao menadžerska aktivnost, treba da budu nezavisne od ostalih funkcija, a kao najvažniju aktivnost je izdvajao administrativnu funkciju. *Planiranje* je osnovna funkcija menadžmenta zasnovana na utvrđivanju ciljeva organizacije i načina, tj. puteva kako da se oni ostvare, kako bi se poboljšale performanse u poslovanju.

U svom interjuu za Wannabe magazin prof. dr Olja Ivanović Munitlak je navela da u samoj suštini menadžment predstavljaju njegove četiri osnovne funkcije, a to su planiranje, organizacija, vođenje i kontrola koje su usmerene na definisanje vizije, misije, ciljeva i strategije organizacije. Implementiranje strategije menadžmenta je osnovni zadatak kada se govori o funkciji planiranja. Probleme u vezi organizovanja menadžment rešava podelom i grupisajem poslova, kao i uspostavljanjem lanca komandovaja i delegiranjem autoriteta.

Menadžment ima ulogu i zadataka da rešava sva pitanja koja se odnose na liderstvo, motivaciju, komuniciranje između zaposlenih i njihovo ponašanje. U ovom slučaju govori se o funkciji vođenja. Prilikom kontrole menadžment definiše standarde koji treba da se postignu na nivou organizacije kao celovite zajednice, ali i preduzimanje konkretnih korektivnih mera za slučaj da postoje uočena odstupanja. Na osnovu ovakvog načina posmatranja funkcija menadžmenta može se istaći da je u suštini ovaj proces holistički pristup u očavanju savremenog preduzetničkog biznisa u organizacijama.

Planiranje uključuje izbor misija i ciljeva, ali i akcija kojim bi se oni ostvarili. Takođe, planiranje zahteva donošenje odluka, odnosno izbor između alternativa koje se u budućnosti mogu javiti.

Planovi omogućavaju da se odabere pristup koji je racionalan pri ostvarivanju ciljeva koji su odabrani. Ono je most između onog gdje se organizacija nalazi sada i onoga gdje organizacija želi u budućnosti da se nalazi. Planiranje je proces koji je intelektualno veoma zahtevan obzirom da je potrebno odrediti smer delovanja i prilagoditi odluke kako bi bile zasnovane na znanju i u pravcu pažljivih procena svih elemenata iz okruženja.

Ukratko, planiranje predstavlja formulisanje ciljeva kordinacije sa prilagođavanjem organizacione strukture, stila vođenja, kontrole, te se iz tog razloga navodi da je planiranje primarna faza procesa menadžmenta i odgovornost svih nivoa menadžmenta (Vasić, Sajfert, Jevremović, 2013: 73).

Planiranje na nivou organizacije podstiče (Vasić, Sajfert, Jevremović, 2013: 84):

- Menadžere na razmišljanje o budućnosti koje je sistematsko i koje vodi do koordinacije akcija u aktivnostima organizacije;
- Obezbeđuje standarde delovanja za buduće aktivnosti kontrole;
- Prouzrokuje precizno definisanje ciljeva i politike organizacije;
- Bolja priprema organizacije na promene u okruženju koje su neočekivane;
- Poboljšanje uzajamnog delovanja izvršnih organa u organizaciji.

Osnovna specifičnost planiranja je doprinos ostvarivanju ciljeva preduzeća. Sam plan ne čini preduzeće uspešnim. Neophodno je realizovanje planova - ciljeva preduzeća pri čemu plan daje pravac akciji ka cilju. Jedan od bitnih razloga zbog koga je planiranje neohodno jeste elemenat neizvesnosti i čestih promena u poslovanju. Ukoliko postoji i potupna izvesnost i onda je nepohodno planski pripremiti jedan pravac akcije, ako već nema alternativnih mogućnosti. Planiranje na nivou preduzeća može biti: dugoročno, odnosno strateško ili korporativno, kako se često naziva i može biti kratkoročno, tj. operativno (Grandov, Đokić, Laketa, 2011: 97).

Organizovanje je proces stvaranja organizacione strukture u organizacijama, odnosno formalne podele poslova unutar nje. Zadatak menadžera je da permanentno ispituju postojeće organizacione strukture i teže boljem načinu organizovanja i pritom racionalno upotrebljavati sve resurse u organizaciji. Razvijanjem ili promenom organizacione strukture menadžeri prave organizacioni dizajn koji podrazumeva: specijalizaciju, departmentalizaciju, lanac komandovanja, raspon kontrole, centralizaciju i decentralizaciju i formalizaciju (Vasić, Sajfert, Jevremović, 2013: 123).

Mogući je identifikovati tri osnovna pristupa departmentalizacije organizacije preduzeća, a ona su: funkcionalni, divizionni i matrični pristup (Zečević. 2011: 234)

U funkcionalnoj organizaciji poslovi se grupišu i specijalizuju prema poslovnim funkcijama i veštinama. Svojtvene su i velikim i malih organizacijama. Razvojem organizacija one su bivale sve diferenciranije. Funkcionalna odeljenja imala su teškoće u upravljanju širokim rasponom proizvoda, potrošača i geografskih regiona i u tom slučaju organizacije su imale mogućnost da ponovo struktuiraju cilju grupisanja funkcijau jednu diviziju, a svaka od funkcija udvostručila u svim divizijama. Matrična organizacija je hibridna forma organizacije i u takvim organizacijama preklapa se funkcionalna i divizionna struktura.

Činjenica je da sve više organizacija menja svoje strukture i koriguje operacije, sa ciljem unapređenja timskog rada, povećanja kreativnosti i kvaliteta, pružanja bolje usluge kupcu i povećanja opšte produktivnosti. Menadžeri imaju sasvim jasna saznanja da su im zapravo potrebne fleksibilne organizacije, onakve kakve isporučuju proizvode i usluge shodno zahtevima kupaca, proizvodi i usluge koji su visokog kvaliteta i organizacije koje podržavaju internu kooperaciju. Organizacije na različite načine pristupaju složenim promenama u okruženju, i to je sasvim normalno. Funkcionišu na različite načine i suočene su sa raznim problemima, ali mogućnostima. Dobri menadžeri shvataju te razlike i pomažu u izgradnji organizacije koja će te razlike iskoristiti. Dakle, sa svim navedenim promenama u okruženju nastao je novi vid oblikovanja i izgradnje organizacije, koja naravno, odgovara potrebama i zahtevima takvog okruženja, a takav vid izgradnje i oblikovanja organizacije jeste mrežna organizacija. Mreža obuhvata čvorove i veze. Mrežna organizacija je skup autonomnih organizacija ili jedinica koje se ponašaju kao samostalni entiteti (čvorovi) koji koriste različite mehanizme (veze) za koordinaciju i kontrolu. Čvorovi mogu biti ljudi, timovi ili organizacije, zato što mreže funkionišu na različitim nivoima. (Jovanović, Živković, 2007: 321) Mreža je fleksibilna struktura. Mrežu čine centralna kompanija, koja po prirodi svoje aktivnosti predstavlja jezgro, a ostale kompanije, članovi mreže, vrše specijalizovane funkcije. Centralna kompanija preuzima ulogu brokera, koji povezuje ostale učesnike u mreži i koordinira njihove aktivnosti. Ona se oslanja na sofisticirane komunikacione sisteme i predstavlja mozak mrežne organizacije. Mrežna organizacija funkioniše na principu interakcije partnera u mreži.

Pored navedenih klasičnih modela organizacije, udanašnje vreme je sve više izraženapotrebazasavremenim modelima organizacije jer su fleksibilnij ei usmeravaju organizaciju ka inovativnosti, decentralizaciji, timskom radu i učenju, te se hodno

tome identifikuju tipovi organizacija preduzeća kao što su virtualne organizacije, špageta model, leptir model (Mitrović, Melović, 2013: 81).

Činjenica je da je karakteristika savremenih organizacija danas je decentralizacija u odnosu na centralizaciju. Organizacione strukture danas su dosta razgranate, sa širokim rasponom kontrole.

Tradicionalno shvatanje organizacionog dizajna bilo je dosta ograničeno jer nije obuhvatalo sve relevantne aspekte poslovanja. Promenom poslovnih zahteva i zaoštavanjem konkurencije, ono više nije moglo odgovoriti novim tržišnim zahtevima. Zamenio ga je savremeni pristup, koji organizacioni dizajn definiše kao proces usklađivanja strukture, upravljačkih procesa, informacijskih sistema, sistema nagrađivanja zaposlenih i ostalih organizacionih elemenata s odabranom strategijom. Takav je koncept organizacijskog sklada danas dobro prihvaćen i ima široku primenu. (Kates, Galbraith, 2007: 1) Organizacijski dizajn je neprekidan proces donošenja odluka o nizu pitanja vezanih uz oblik, celokupni sistem i karakteristike organizacije. Zadatak je menadžera neprekidno preispitivati postojeće, težiti boljim načinima organizovanja i pritom racionalno upotrebiti sve resurse u organizaciji.

Osim kao proces, organizacioni dizajn je moguće promatrati i kao stanje, tj. rezultat procesa organizovanja. Svaka organizacija nastaje, održava se i inovira u procesu organizovanja. S obzirom na to da su promene stalne, znači da se kroz proces organizovanja i rada, organizacije neprestano menjaju, tj. prelaze iz jednog stanja u drugo. U skladu sa navedenim, organizacioni dizajn se može definisati kao rezultat oblikovanja i usklađivanja svih elemenata organizacije kako bi se ostvarila utvrđena misija. Reč je o procesu “koji je posebno važan i treba ga analizirati u svim segmentima organizacije, tj. u svakoj organizacionoj jedinici. (Stanford, 2007: 1)

Nadalje, on istražuje interne i eksterne faktore kao i procese potrebne za kreiranje, razvoj i implementaciju efikasnih organizacijskih rešenja. Reč je o *holističkom razmišljanju* o organizaciji koje rezultira konkurentskom prednošću, smanjenjem rizika u poslovanju te povećanjem efikasnosti i efektivnosti. Organizacioni dizajn treba odražavati odabranu strategiju: analizirati situaciju, odlučiti što napraviti i zatim organizirati kako bi se utvrđeno i napravilo.

Rukovođenje je aktivnost usmeravanja i uticaja na podređene članove organizacije. Generalni menadžer rukovodi menadžerima nižih nivoa kao što su to menadžeri taktičkog i operativnog nivoa i izvršioци, tako što im omogućavaju da obavljaju važne aktivnosti.

Menadžeri imaju leaderske sposobnosti jer oni vode ljude u organizaciji. U literaturi se najčešće pod pojmom liderstva podrazumeva „sposobnost da se utiče na aktivnosti drugih ljudi kroz proces komunikacije kako bi se dostigao željeni cilj“ (Drafke, 2009: 460). Međutim, nije svaki menadžer lider, glavni funkcija menadžera je da motiviše i organizuje zaposlene u postizanju ciljeva organizacije.

Kontrola je funkcija menadžementa usmerena na monitoring napretka ka ostvarenju ciljeva i preduzimanje korektivnih radnji kada se uoči da napredak nije postignut.

Kontrola je kritična funkcija moderne organizacije, kontrolom se utvrđuju sva moguća odstupanja od postavljenih standarda (Vasić, Sajfert, Jevremović, 2013: 248).

Nedovoljna kontrola dovodi do neefikasnosti u ispunjavanju ciljeva koji su definisani, te iz tog razloga menadžeri uspostavljaju balans između zahteva koji postavlja sistem kontrole i slobode pojedinaca. Funkcija kontrole je kao i sam menadžment pretrpela stadijume svog razvoja.

U početku je bila u striktnoj nadležnosti vrha menadžera, a odluke se se u svim aspektima i aktivnostima organizacije donosile na vrhu da bi se preko linija komandovanja prenosile na niže nivoe. Autoritet je bio centralizovan, a konvencionalna kontrola je bila zasnovana na birokratskom modelu koji je pretpostavljao: hijerarhiju, specijalizaciju i centralizaciju autoriteta.

U savremenom informatičkom dobu gde dolazi do globalizacije poslovanja i transformacije industrijske privrede u informatičku, kao i rastućeg nivoa obrazovanja zaposlenih kontrola je postavljena mnogo fleksibilnije u skladu sa nastojanjem zaposlenih da imaju kontrolu nad svim aspektima svog poslovnog i privatnog života, ali i pravilima privrednog okruženja koja su takođe fleksibilna.

Dakle, na osnovu prethodno navedenih i opisanih funkcija menadžementa zaključak je da oni menadžeri koji dobro izvršavaju planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu su uspješniji, obezbeđuju sebi napredak u karijeri, a svojim organizacijama profit. Bez obzira na pristup nauci o menadžmentu, za menadžment su najznačajniji principi:

- Princip ekonomije,
- Princip pravovremenosti,
- Princip permanentnosti,
- Princip subordinacije,
- Jedinstvo komandi,

- Delegiranje ovlašćenja,
- Raspon menadžmenta.

Svi ovi principi poseduju specifičnost izraženu u odnosu na uslove u kojima se primenjuju. Kada se govori o principu ekonomije polazi se od toga da je menadžment u uskoj vezi sa ekonomijom što znači da menadžer kompaniju vodi na način kojim se obezbeđuje kontinuitet u rastu i razvoju, kao i u celokupnom poslovanju. Profit je osnovni „vodič“ koji se uzima prilikom procene ekonomije menadžera. Svaka odluka ili aktivnost menadžera je povezana sa ekonomskom dimenzijom, što znači da su lideri oni menadžeri koji se prema svojoj profesiji odnose efikasno i efektivno imajući u vidu širu sliku baziranu na ekonomskim principima.

Pravovremenost kao princip podrazumeva efikasnost u upravljanju menadžerskog tima.

Mnogobrojni autori koji izučavaju teoriju i praksu menadžmenta u prvi plan stavljaju potrebu za bržim i boljim obavljanjem poslova i zadataka, na osnovu čega se i uspeh individualnih menadžera ocenjuje. Ovaj princip je izražen u japanskom menadžmentu kao „Just in time“ što znači da se posao završava u pravo vreme.

Savremeno poslovanje zahteva nov pristup menadžmentu koji će se primenjivati i u budućnosti, a principi koji su važeći u skladu sa tim, takođe, treba da se prilagođavaju promenama koje se dešavaju. Permanentnost kao princip je naročito naglašen u pogledu postojanja naloga i drugih aktivnosti i mera koje ovlašćeni menadžeri izdaju sa ciljem da se obezbedi nesmetano i efikasno poslovanje organizacije. U slučajevima kada se u praksi ovaj princip ne poštuje, to može dovesti da postoji nesigurnost i konfuzija u poslovnom sistemu, te je iz tog razloga posebno važno da se menadžment pridržava principa permanentnosti. Dobar i dogovoran menadžment kontinuitet poslovanja postiže odlukom da odredi lice koje će ga prilikom odsustva menjati kako bi organizacija održala princip permanentnosti poslovanja organizacije.

Princip subordinacije se u literaturi navodi kao veoma redak primer, iako primei iz prakse govore suprotno. Razlog je što se sam pojam surdinacija vezuje za delatnosti sisteme koji posluju van privrede (npr. vojne organizacije) ili sa onim organizacijama u privredi koje imaju poteškoće u poslovanju. Suobordinacija predstavlja obaveze organa koje su na nižim nivoima da izvršavaju naloge koje su dobili od organa na višim nivoima upravljanja. Takođe,

suobordinacija je povezana sa pravom jednih da donose odluke koje će morati da poštuju i izvršavaju drugi.

Jedinstvo kao princip podrazumeva organizovanje menadžmenta organizacije na takav način u kome je svaki član tima menadžera zadužen da sprovodi zadatke organizaciju i na taj način sprovodi jedinstvo organizacije, prema ostvarenju ciljeva koji su postavljeni. Takođe, ovaj princip podrazumeva da su sva ovlašćenja ali i odgovornosti jasno i koncizno definisani i razgraničeni, a mešanje nadležnosti u nivoima menadžmenta se mogu ostvariti, ali je neophodno da budu definisane tehnike i metode u uspostavljanju jedinstva komande za svaki od njih na nivou organizacije kao celine. Svaki zaposleni pri tom može da dobije zadatak i nalog samo od strane jednog menadžera koji je za njih zadužen.

Kada se govori o delegiranju ovlašćenja kao o principu menadžmenta može se istaći da je poštovanje ovog principa veoma važno za svaku organizaciju obzirom da se ovim principom daje moć i pravo za obavljanje poslova i zadataka u organizaciji. Važnost ovog posla i principa proističe iz toga što onaj koji delegira mora da zna način delegiranja koji podrazumeva da se odredi ko delegira, šta delegira i koliko dugo delegira, da se ne bi dogodio slučaj da samo delegiranje postane opasnost za opstanak organizacije i njenog poslovanja.

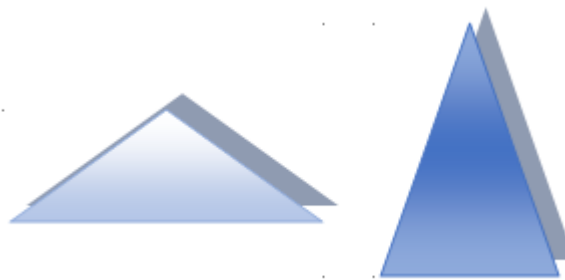
Dobar menadžer mora imati sposobnost da proceni koji se poslovi mogu delegirati, a takođe i onih čije obavljanje nije moguće delegirati. Najčešće je u praksi primer da se delegiraju lakši, manje obimni, manje važni i rutinski poslovi i zadaci. Zadaci koji su od strateškog dugoročnog interesa za organizaciju nije preporučljivo da se delegiraju.

Od principa delegiranja menadžer ima korist u pogledu dobijanja potrebnog vremena za obavljanje onih starteških poslova i naloga i donošenja odluka u vezi sa njima, jača inicijativu svojih saradnika kao i njihovu odgovornost, oslobađanje od poslova koji su rutinski i manje važni i koji mu nepotrebno oduzimaju vreme obzirom da u organizaciji postoje zaposleni koji sa uspehom mogu da obavljaju takve poslove.

Menadžer za to vreme može da rešava probleme koji su nastali i usmeri svoje aktivnosti na povećanje efikasnosti, kao i poboljšavanje međuljudskih odnosa u organizaciji i njenim organizacionim delovima. Zaposleni se osećaju „počašćenim“ kada se delegiraju obzirom da na taj način mogu da izraze svoju vrednost i značaj uloge koju imaju u organizaciji. Raspon menadžmenta podrazumeva postojanje veze sa principom koji se odnosi na delegiranje ovlašćenja. Savi menadžer ima određeni broj potčinjenih kojima može da bude pretpostavljeni odnosno upravlja sa njim.

Raspon menadžmenta u većoj ili manjoj utiče na organizacionu strukturu koja će biti formirana u organizaciji, kao i na uspeh u poslovanju organizacije. Teoretičari kao što su Tejlor i Fajol su u svojim teorijama i školama menadžmenta zastupali mišljenje da je idealan raspon menadžmenta broj od 4 podređena kada se govori o najvišem menadžerskom nivou hijerarhije, dok za niži nivo menadžmenta taj broj treba da bude 8-12 onih koji imaju ulogu podređenih u odnosu na nadređene menadžere. Naredna slika 14 je prikaz dubokom i plitkog raspona menadžmenta u organizacionoj strukturi.

Slika14: *Plitki i dubok raspon menadžmenta u organizacionoj strukturi*



Raspon menadžmenta ima i širu perspektivu posmatranja. Organizacija koja ima raspone menadžmenta koji se u praksi naziva „širi raspon“ ima daleko veće efekte obzirom da je izražena decentralizacija što znači veći broj ljudi. Sa druge strane, širi raspon menadžmenta i veći broj ljudi ograničavaju mogućnosti kontrole. Što je raspon na višem nivou uži, to je centralizacija sve prisutnija. Uži raspon menadžmenta utiče na razvoj inovacija koje ograničava.

Tzv. „plitiki i duboki“ raspon menadžmenta ima prednosti, ali i nedostatke. Tako na primer jedna od prednosti kod plitkog raspona menadžmenta je ta da postoji linija komuniciranja koja je prostija, te se time smanjuje mogućnost postojanja dezinformacija, veća je decentralizacija, kao i kooperativnost među članovima grupa i nivoa koji postoje u organizaciji. Nedostatak se odnosi na to da je otežana horizontalna komunikacija zbog nepostojanja autoriteta.

Duboki raspon menadžmenta ima prednost zašto što uvodi postojanje većeg broja kontakata menadžera nižeg nivoa sa menadžerima višeg nivoa, kordinacija je znatno olakšana, a samim tim i razumevanje različitih nivoa menadžmenta (pretpostavljeni i podređeni), problemi koji su ispoljeni su bliži višem nivou menadžmenta za njihovo uključivanje u rešavanje istih, a nedostaci koji su uočeni u pogledu birokratizacije organizacije u celini što dovodi do narušavanja autoriteta višeg menadžera i samim tim slabi odgovornost.

Praveći osvrt na savremeno poslovanje i veliku važnost informacionih tehnologija u privredi, Nolan i Croson identifikovali su 20 principa menadžmenta preduzeća (Nolan, Croson, 1955: 15-16): vodstvo, domet menadžerske nadležnosti, kontrola, kompenzacija, vresta radnika, stvaranje vrednosti, informatika, koordinacija, dinamička ravnoteža, projektna organizacija posla, oblikovanje organizacije, strateška orijentacija, rad u timu, komunikacija, nadležnost, vreme, povratna sprega, rešavanje konflikata u organizaciji, oportunitet i granica.

Svaki od navedenih principa menadžmenta karakteriše savremenu organizaciju. Danas je okruženje nestabilno, jedino što je izvesno to su promene, a organizacije da bi bile uspešne moraju efikasno upravljati prilagođavati novonastalim okolnostima. Menja se sve, dolazi do promene cilja menadžmenta, odnosno imperativ promena uslovljava imperativ vrednosti. Da bi se iskoristio diskontinuitet, diversifikacija i prestrukturiranje moraju za rezultat da imaju novu vrednost, a samim tim formulisanje strategije, a samo vođenje posla zahteva nov jezik komunikacije.

3.4 Menadžment i inovativnost organizacija u XXI veku

Uspešne organizacije XXI veka svoje poslovanje zasnivaju van granica matične zemlje, one posluju na internacionalnom tržištu, a takve organizacije nazivaju se multinacionalne kompanije- MNK. Struktura takvih organizacija je složena, a ključ njihovog efikasnog menadžmenta nalazi se u dobro kreiranoj kako korporativnoj, tako i poslovnoj strategiji, prilagođenoj svakom tržištu, zavisno od toga gde organizacija posluje i koje su specifičnosti određenog regiona. Dalja razrada strategije usmerava se na funkcionalna područja poslovanja. Posebna važnost se pridaje planiranju i anticipiranju svih promena iz okruženja i efikasnom prilagođavanju organizacija novonastalim okolnostima. Fleksibilnost,

agilnost, inovativnost, društveno odgovorno poslovanje jesu neke od karakteristika savremenih organizacija.

Identifikuju se tri nivoa formulisanja strategija - generalna strategija organizacije (korporativna strategija), poslovna strategija i funkcionalne strategije (Yeming, 2014: 3). Na slici 15 prikazani su nivou formulisanja strategija.

Slika15: Tri nivoa formulisanja strategije (korporativni, poslovni i funkcionalni)



Izvor: Milićević, V. (2014), *Strategijsko poslovno planiranje: menadžment pristup*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 63

Korporativna strategija karakteristična je za one organizacije koje posluju na internacionalnom tržištu kao što su to MNK (Sae, 2008: 7). Korporativna strategija određuje misiju i viziju organizacije. Obzirom da je ovde reč uglavnom o diverzifikovanoj organizaciji, korporativna strategija se odnosi na brojne proizvode i usluge, na veći broj industrija, više tržišta i na različite tehnologije. (Grandov, Đokić, Laketa, 2011: 100)

Za razliku od korporativne strategije, **poslovna strategija** je vezana za ciljeve određenog posla u korporaciji definisanog preko područja proizvod ili usluga, tj. ova strategija vezuje se za određeno tržište. Na ovaj način se planira veći broj strategija za različite poslove unutar diverzifikovane organizacije. Razlikuju se tri dimenzije poslovne strategije: proces, sadržaj i kontekst. *Proces* se bavi pitanjima kako, ko i kada. Proces gleda *kako* se pravi, analizira, formuliše, sprovodi i upravlja, *ko* - odnosi se ko je uključen u proces strategije i *kad* se odnosi na to kada se preduzimaju, odnosno odvijaju neophodne aktivnosti. *Sadržaj* se može zamisliti u smislu proizvoda procesa strategije. To je ono što je, ili bi trebalo da bude, strategija za kompaniju. *Kontekst* je skup okolnosti pod kojima je celokupna strategija. Proces i sadržaj strategije određuju kontekst strategije.

Poslovna strategija odnosi se na širenje organizacije van granica matične zemlje uključivanjem i drugih tržišta i nacija, izbor geografskih tržišta na kojima se može takmičiti; kao i primena različitih strategija u smislu brige za različite regione i prilagođavanje željama i ukusima potrošača. (Sae, 2008: 12-13) Globalna poslovna strategija znači efektivno i efikasno podudaranje unutrašnjih snaga internacionalnih kompanija (u odnosu na konkurenciju) sa mogućnostima i pretnjama koje se nalaze u geografski rasutim sredinama koje prolaze međunarodne granice. Takvo podudaranje je preduslov za stvaranje vrednosti i zadovoljavanja. (Verbeke, 2009: 3)

Funkcionalne strategije provode se na neku od poslovnih strategija, a odnose se na ključna funkcionalna područja organizacije: marketing strategija, proizvodna strategija, finansijska strategija, itd.

Internacionalizacija osnovne strategije odražava to kako organizacija treba da se bori sa mnogim uticajima spoljne sredine koji su skloni da utiču na njeno poslovanje. Savremene organizacije su takve da analiziraju sve rizike kojima su izložene izvan domaćeg regiona. Onemere sve prednosti i nedostatke, kao i to da globalnu strategiju prilagođavaju pojedinim regionima. Kao primer može poslužiti McDonald's gde se može uočiti da se u svim zemljama nudi standardni meni. Međutim, u pojedinim zemljama oni takođe nude neke različite proizvode pored svog standardnog menija. Na primer, oni prodaju obrok piletinu sa pirinčem u azijskim zemljama, kao i to da u Australiji imaju hamburger McOz. Dakle, oni svoje ugostiteljstvo zasnivaju na međunarodnom tržištu, usluga i proizvodi su standardizovani i prepoznatljivi, sa samo manjim korekcijama, ali ipak zadržavaju svoj identitet, kako bi oni

bili konkurentni na svim tržištima širom sveta. Adaptacija je ključ uspeha globalne strategije, ali ona ne sme da „zamagli“ svoju osnovnu strategiju. (Saeed, 2008: 13)

Organizacije XXI veka upravljaju promenama, prate tehnološke trendove, usvajaju nova znanja, služe se savremenim oblicima organizovanja u cilju efikasnog i efektivnog poslovanja.

3.4.1. Organizacione promene kao imperativ savremenog poslovanja

Organizacione promene definišu se kao procesi pomoću kojeg se organizacije menjaju iz sadašnjeg stanja u neko željeno, buduće stanje u vilju povećanja efikasnosti poslovanja. Promena nije jednokratni događaj i nemoguće ju je sprovesti bez detaljnog planiranja. Organizaciona promena je usvajanje nove ideje ili novog ponašanja u organizaciji. To je proces promene okruženja organizacije, njene strukture, tehnologije ili ljudi posredstvom kojega se organizacija menja iz sadašnjega stanja u neko željeno, buduće stanje kako bi povećala efikasnost.

Promena postaje element koji redefiniše moderne organizacije, a promena i upravljanje njima su ključni izazovi za sve vrste organizacija. Stoga, organizacione promene su ključni uslov za opstanak modernih organizacija. Organizacije koje žele biti konkurentne na tržištumoraju svoje poslovanje prilagoditi okruženju u kome posluju, a koja je često nestabilno i složeno. Ključni zadatak menadžmenta organizacije je da prati i analiza faktore okruženja (Galetić, 2011: 364).

Glavni uzroci organizacionih promena jesu globalizacija tržišta i tehnološka dostignuća. Informaciono komunikacione tehnologije korenito su promenile način poslovanja preduzeća. Danas organizacije posluju i saraduju sa međusobno različitih i veoma udaljenih tačaka, efikasno komuniciraju i dele podatke u virtuelnom okruženju.

Činjenica je da uspeh u poslovanju danas zahteva inovaciju. Inovacija u suštini znači istraživanje novih mogućnosti, preuzimanje rizika i drugačije postupanje. Zadatak menadžmenta organizacije je da strukturu organizacije prilagodi novonastalim okolnostima i vladajućim promenama u okruženju. Inovacija nije samo za visokotehnološke ili druge tehnološki sofisticirane organizacije. Inovativne napore moguće je pronaći u svim vrstama organizacija. (Robbins, Coutler, 2016: 49).

Inovativne organizacije nastoje da povećaju svoju konkurentnost konstantnim usavršavanjem svojih proizvoda, procesa i usluga, kao i svoje organizacije, metoda i struktura. Ključni faktor sposobnosti organizacija da održe rast i konkurentnost leži u tome da aktiviraju inovacije. Inovacije predstavljaju izazov za svaki poslovni poduhvat i svaki sektor, posebno za one koji su izloženi međunarodnoj konkurenciji na domaćim i izvoznim tržištima. Razvoj novog proizvoda ili usluge može da podrazumeva pravljenje prototipa, istraživanje i testiranje. Usvajanje novih procesa je važno za preduzeće koje želi da ostane konkurentno u poređenju sa sličnim, naročito u svom regionu.

Inovativnost je svojevrсни stav koji fokusira organizaciju da vidi ispred sadašnjosti, u budućnost. Ključ je da savremena organizacija mora da bude inovativna i raznovrsna. Što bi značilo da koristi različite metode i tehnike u poslovanju, stvaranje ljudskih resursa koji su različiti, pa i primena različitih modela organizacionih struktura koje omogućavaju fleksibilno, ali dovoljno kontrolisano upravljanje. Inovativna organizaciona struktura je struktura koja odvaja inovativni i operativni deo, stoga najbolje odgovara modelu matrične structure koji će biti opisani u nastavku.

To su preduzeća budućnosti koje karakteriše glad za promenama, inovacije koje premašuju zamisli potrošača, integrisanje na globalnom nivou i autentičnost. Organizacija mora biti spremna da odgovori i reaguje na promene iz okruženja, a da istovremeno pored svojih potreba zadovolji potrebe potrošača. Inovativnost mora biti organizovana i usmeravana kao proces u savremenoj organizaciji.

3.4.2. Komponente inovativne organizacije

Inovacije su jedno od primarnih sredstava pomoću kojih organizacije rastu i jačaju svoju strategijsku poziciju. Inovacija podrazumeva upotrebu novog znanja sa ciljem transformisanja organizacionih procesa i poslovnih modela ili stvaranja novih proizvoda i pružanja specifičnih usluga koje su primamljive i komercijalno isplative. (Vučenov, 2010) Inovacije predstavljaju izazov za svaki poslovni poduhvat i svaki sektor, posebno za one koji su izloženi međunarodnoj konkurenciji na domaćim i izvoznim tržištima.

Inovativnost je svojevrсни stav koji fokusira organizaciju da vidi ispred sadašnjosti, u budućnost. Ključ je da savremena organizacija mora da bude inovativna i raznovrsna. Što bi značilo da koristi različite metode i tehnike u poslovanju, stvaranje ljudskih resursa koji su

različiti, pa i primena različitih modela organizacionih struktura koje omogućavaju fleksibilno, ali dovoljno kontrolisano upravljanje. Inovativna organizaciona struktura je takva da odvajava inovativni i operativni deo, stoga najbolje odgovara modelu matrične strukture. Orijehtacija inovativnih organizacija je ka budućnosti koje karakteriše glad za promenama. Inovativnost mora biti organizovana i usmeravana kao proces u savremenoj organizaciji.

Inovacija je ključ za kontinuirani uspeh organizacija i danas organizacije inoviraju kako bi osigurale budućnost poslovanja. Ovi navodi odražavaju koliko su inovacije važne za organizacije. Uspeh u poslovanju danas zahteva inovaciju. U dinamičnom, haotičnom svetu globalne konkurencije, organizacije moraju stvoriti nove proizvode i usluge i usvojiti najmoderniju tehnologiju ako će se uspešno takmičiti na tržištu. (Robbins, Coutler, 2016: 229)

Inovacija obuhvata proces komercijalizacije i ekstrakcije vrednosti iz ideja. Pored inovacije, dva pojma koja su usko povezana jesu invencija i difuzija inovacija. *Invencija* je nasuprot inovaciji i direktno vezuje za izum, tj. otkriće. (Rogers, 1998) Dakle, invencija predstavlja izum, otkriće, sposobnost kreiranja novih tehnoloških rešenja. *Inovacija* se može definisati kao primena novih ideja na proizvode, procese ili bilo koji drugi aspekt aktivnosti. *Difuzija inovacija* predstavlja proces širenja prihvaćene promene u privredi i društveni ambijent.

Inovacije mogu da budu na polju tehnologije, pa otuda tehnološke inovacije, inovacije procesa, kao i inovacije proizvoda i usluga. Oslanjajući se na tehnološke inovacije, koje u biti menjaju način poslovanja i okolina su savremenog načina poslovanja, organizacije poslovanja. Informaciono komunikacione tehnologije u osnovi su promenile način komunikacije, organizacije poslovanja, obrade podataka i sl. Analizirajući uticaj tehnoloških inovacija na poslovne performanse organizacije, bivajući u skaladu sa afirmacijom tehnološkog napretka, Šumpeter je istakao da inovacije čine mnogoza:

- pružnje novih dobara ili poboljšavanja kvaliteta postojećih dobara (npr. telefon, radio, avioni, automobili, plastika, kompjuteri, itd),
- poboljšanje kvaliteta proizvodnje i / ili smanjenje troškova (npr. novi poluprovodnički čip, proizvodni procesi),

- pristup na novo tržište obezbeđujući novu funkcionalnu sposobnost na tržištu (npr. e-trgovina), i
- lociranje novih izvora sredstava obezbeđuje poboljšana sredstva za dobijanje i obradu resursa (npr. seizmičke tehnike za otkrivanje nafte ili horizontalno bušenje tehnike). (Shumpeter, 2008: 16)

Naredna Tabela 9 prezentuje najveće inovacije u pogledu doprinosa bogastvu naroda.

Tabela 9: *Najveći inovatori i tehnološke inovacije*

	INOVATOR	PERIOD
Mašina za obradu pamuka	Eli Vitni	1765 - 1825
Parna mašina i tekstilna mašina	James Watt i drugi	1770-1800
Lokomotiva, telegraf, svetlo na gas	George Stephenson i drugi	1829-1850
Elektromagnetna dinam	Michael Faraday	1830-1840
Električna sijalica, Telefon, proizvodnja gasa	Thomas Edison i Joseph Swann	1879-1895
Automobil, avion, radio	Bessemer, Wallace	1895-1930
Plastični materijali	Hume Carothers	
Kontrola kvaliteta	Edvard Deming	1900 od 1960
Internet	Dr. J. C. R. Licklider Leonard Kleinrock	
Google	Sergey Brin and Larry Page	1996

Izvor: Jančetočić, M., Erić, I. (2012), *Menadžement inovacija*, Beograd, str. 92

Pored tehnoloških inovacije za uspeh i buduće poslovanje organizacije važne su inovacije proizvoda, ali i inovacije procesa koje se prema definiciji Evropske Unije odnose na neznatne promene ili unapređenja i povećanje proizvodnih kapaciteta, ili mogućnosti pružanja usluga kroz povećanje proizvodnje, uvođenje logističkih sistema, a sve u cilju povećanja efikasnosti i produktivnosti celokupnog sistema organizacije. Inovacije proizvoda su stvaranje novih, modifikacija postojećih proizvoda. Ključ uspehasvakeorganizacijaililicakojejenosilacinovacijejeuinovacijama, nečemunovom, nečemudrugacijemuodnosunakonkurenciju. Neophodno je da oni konstantno unapređuje, razviju i kreiraju nove proizvode i usluge za svoje potrošače. Stoga je razumevanje potrošača, njegovih stremljenja, želja, ciljeva, navika, karakteristika, situacija potrošnje i mnogo toga drugog, jako bitno za kreiranje novih proizvoda.

Inovacije su učenje o promenama, i često su promenljive, rizične i skupe. U suštini, nisu organizacije te koje uče, već ljudi koji su deo njih. Znanje je povezano sa ljudima i ljudi sa znanjem. Upravljanje znanjem i ljudima predstavlja jedan od primarnih zadataka menadžmenta, čijim uzajamnim delovanje dolazi do rešavanja problema i uspešnih inovacija, koji doprinose uspešnosti samih inovativnih organizacija. Zapravo, inovativna organizacija nastaje kao odgovor na promene koje su sve učestalije, sve obimnije i sve složenije u svetu u kome živimo. Uspešnost upravljanja promenama je od presudnog značaja za opstanak i rast preduzeća. Osnov svakog uspešnog sistema inovacija je pravilno povezivanje funkcije istraživanja i razvoja, sa funkcijom marketinga i proizvodnje. Ključne karakteristike inovativnih preduzeća:

- Spremnost prihvatanja promena, dugoročna posvećenost tehnologiji;
- Određen (povećan) stepen neizvesnosti zaposlenih u sprovođenju ideja i podrška preduzeća u tome;
- Spremnost na rizik, orijentacija na stalni rast, spremnost ovladavanja situacijama povećane neizvesnosti; i
- Postojanje otvorenih kanala komuniciranja sa spoljašnjim okruženjem i unutar organizacije. (Borocki, 2014: 249)

Izazov menadžmenta je kako izgraditi organizaciju, kojoj su ljudi najvažnija imovina, kreativnost na najvišem nivou u oblasti znanja, u kojoj će inovacija „procvetati”. Ističe se potreba za eliminisanjem birokratije, nepovoljnih struktura, zablokirane komunikacije i ostalih

faktora koji stopiraju da dobre ideje dođu do izražaja. U ovakvim slučajevima postoji i zamka u koju je lako upasti, pa treba biti pažljiv - ne funkcionišu sve inovacije u opuštenom, neformalnom okruženju. Organizacije ovakvog tipa mogu ponekad raditi suprotno interesima uspešne inovacije. Previše malo reda i strukture, može biti loše isto koliko i preterano puno.

Inovativne organizacije su više od strukture, one su integrisani sastav komponenti koje saraduju da stvore i pojačaju takvo okruženje koje će omogućiti inovaciji da se istakne. Komponente koje omogućavaju ovakvo strukturisanu organizaciju da uspe su predstavljene u sledećoj tabeli 10.

Tabela 10: *Komponente inovativne organizacije*

Komponente	Ključne karakteristike
Zajednička vizija, liderstvo i volja za inoviranjem	Istaknut i podeljen smisao za svrhu Širenje strateških namera „Obaveza top menadžmentu“
Odgovarajuća struktura	Model organizacije koji omogućava kreativnost, učenje i interakciju. Neformalni model nije uvek dobar; pronaći ravnotežu
Ključni pojedinci	Promoteri, šampioni, vratari i ostale uloge koje podstiču inovacije
Efektivni radni tim	Odgovarajuća upotreba tima zarad rešavanja problema. Investicija u izboru i građenju tima
Nastavljanje i širenje individualnog razvoja	Dugoročna obaveza za edukaciju i trening, da bi se osigurale kompetencije visokog nivoa i veštine naučene efektivno
Naglašena komunikacija	U, između i izvan organizacije. U tri pravca - prema gore, prema dole i u ravni.
Visoko učešće u inovacijama	Učesvovanje u aktivnosti konstantnog unapređivanja

Spoljašnji fokus	Spoljašnja i unutrašnja orijentacija ka kupcu, Širenje mreže
Kreativna klima	Pozitivan pristup kreativnim idejama, podržan od strane važećih motivacionih sistema
Organizacija koja uči	Visoko angažovanje u okviru i izvan firme u eksperimentisanju, nalaženju i rešavanju problema, komunikaciji i deljenju iskustva i sticanju znanja.

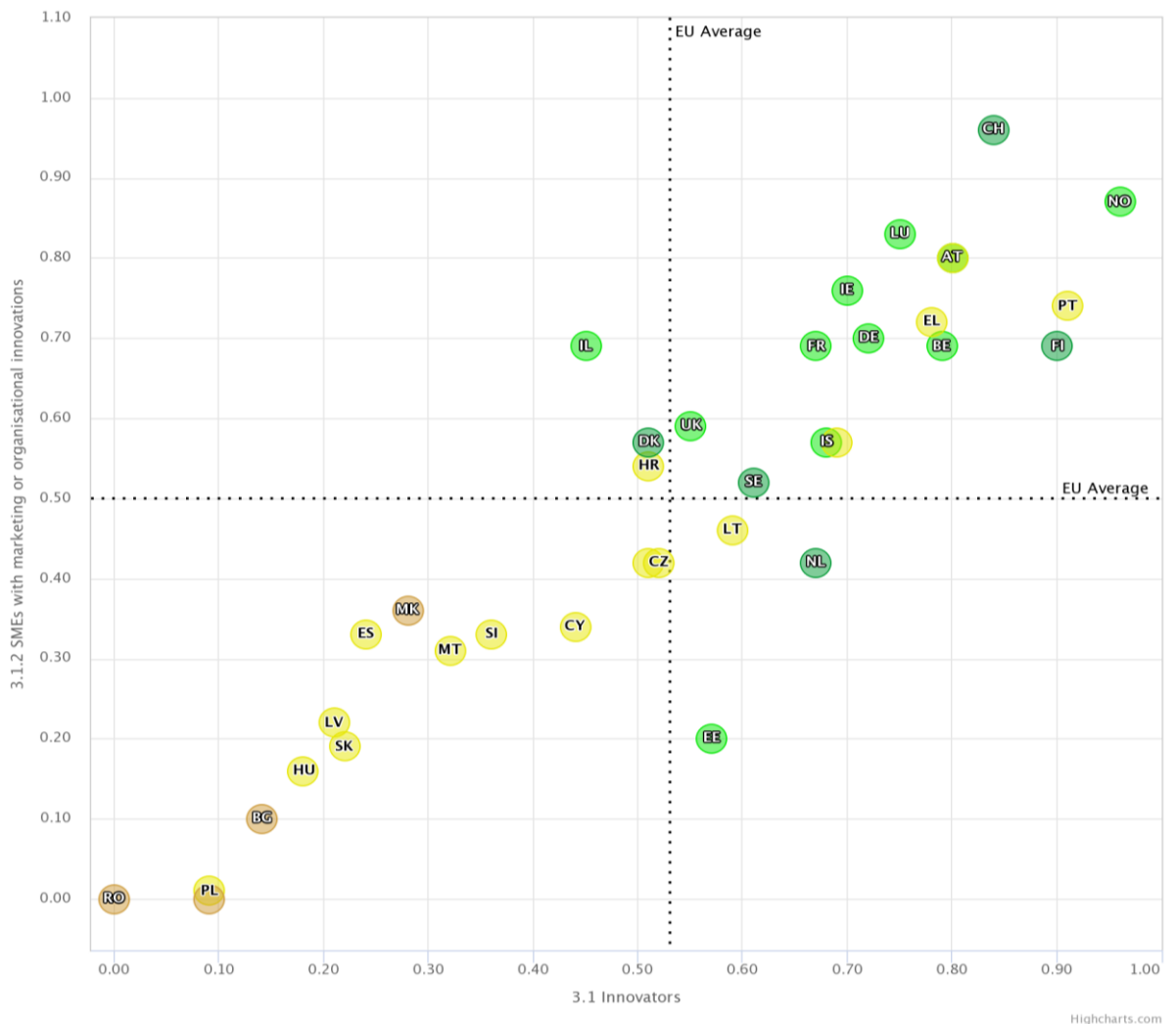
Izvor: Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005), *Managing Innovation - Integrating Technological, Market and Organisational Change*, p. 89

U tabeli 2 su predstavljene komponente inovativne organizacije i njihove ključne karakteristike. Iz nabrojanih komponenti se primećuje da je struktura kojoj se teži neformalna, ali postoje naznake nadzora i kontrole, poput obaveze prema top menadžmentu, koji štite interese organizacije i nedozvoljavaju da previše neformalnosti bude razlog neuspeha. Tabela je tipičan primer jedne inovativne organizacije, čemu ona teži i na koji način vodi svoje poslovanje. U fokusu su ljudi, njihove ideje i kreativnost, kao i znanje koje se prikuplja putem rasprostranjene komunikacije.

Inovativnost preduzeća u Evropskoj uniji (EU) je deo „Strategije- Evropa 2020“ zbog svoje izražene uloge u stvaranju mogućnosti za zapošljavanje, povećanju konkurentnosti organizacija na globalnim tržištima, poboljšanju kvaliteta života i doprinosu održivom ekonomskom rastu. Dakle, sve politike EU fokusiraju se na podsticanje inovacija.

Naredna slika 1 je prikaz odnosa između inovatora i malih i srednjih preduzeća sa marketinškim ili organizacionim inovacijama u evropskim zemljama. Presek koordinatnih linija nalazi se oko vrednosti proseka odabranih parametara za EU (0,50)

Slika16: *Inovatori i marketinške i organizacione inovacije u MSP zemalja Evrope*



Izvor: European Innovation Scoreboard 2019, https://interactivetool.eu/EIS/EIS_2.html#f, 20.03.2020.

Na osnovu prikaza uviđa se je Hrvatska iznad proseka EU u pogledu inovatora, dok se nalazi ispod proseka EU u pogledu organizacione inovativnosti kod malih i srednjih preduzeća. Srbija ima vrednosti kao i Češka i nalazi se veoma blizu proseka EU u pogledu organizacione inovacije u MSP. Marketinške i organizacione inovacije iznad proseka EU su kod Švedske, Velike Britanije, Italije, Francuske, Nemačke, Belgije, Finske, dok je najveća u Norveškoj i Švajcarskoj. Inovativne zemlje i njihove privrede pokretači su razvoja. Međutim, Srbijaje mala zemlja koja je još uvek u procesu tranzicije i kojoj predstoje dalje reforme, kao i prilagođavanje svim promenama uzrokovanih globalizacijom, ali svakako svi ti faktori ne smeju biti kočnica inovaciji i kreativnosti u okviru organizacija i van njih.

3.4.3. Digitalizacija poslovanja kao inovativno rešenje u organizaciji poslovanja – priemr: računarstvo u oblaku preduzeća EU

Digitalna preduzeća jesu savremena preduzeća koja su još uvek u razvoju i stvarne promene koje će doneti digitalni poslovni modeli i digitalni procesi koji su u srcu organizacije će tek doći. Profesionalne organizacije moraju da shvate evoluciju digitalnih preduzeća i da što pre pristupe implementaciji istog kao pravog poslovnog modeća preduzeća. Ovladavanje digitalnim sistemima zahteva integrisano razumevanje profesionalne prakse, kao i sofisticiranih teorijskih alata i tehnika. Digitalno preduzeće u obim svog poslovanja integriše, posledično kako digitalne kupce i poslovne dimenzije (novi digitalni kupci ponašanja, digitalne strategije, predlog i distribucija digitalne vrednosti, digitalni marketing, upravljanje digitalnim resursima, digitalna korporativna partnerstva, itd) tako i osnovne tehnološke dimenzije (informacije i komunikacione tehnologije, baze podataka i softverski inženjering, sistemi i mreže inženjering itd). (Benghozi, Krob, Rowe, 2013: VI)

Svedoci smo toga da preduzeća danas svoje poslovanje jedim delom zasnivaju na primeni cloud tehnologije (cloud je engleska reč što u prevodu znači oblak). Organizacija je virtuelna, a ovo tehnolško ostvaranje pruža lakoću i brzinu u dostupnosti i upravljanju podacima. U osnovi, umesto izgradnje ili proširenja sopstvene IT infrastrukture, preduzeća imaju mogućnost da pristupaju računarskim resursima koje hostiraju treće strane na internetu („cloud“). Naredna slika 17 je prikaz cloud-a.

Slika17: Okruženje računarstva u oblaku



Izvor: Rinivas, S., Subba Reddy, V., Qyser, M. (2012), *Cloud computing basics*, International Journal of Advanced Research in Computer and Communication EngineerinG, Vol. 1, Issue 5, p. 343-346

U tehnološkom smislu, „računarstvo u oblaku“ (eng. cloud computing) je model koji omogućava preduzećima sveprisutni, fleksibilni pristup na zahtev preko interneta na računarske resurse preduzeća, uključujući servere, baze podataka, softverske aplikacije.

Računarstvo u oblaku se može posmatrati kao tehnološka evolucija računara zasnovanog na serveru. Cloud, tj. oblak funkcioniše kao veliki mrežni server. Shodno tome, preduzeća mogu koristiti usluge pristupom internetu pomoću PC-a ili nekog drugog prenosnog uređaja.

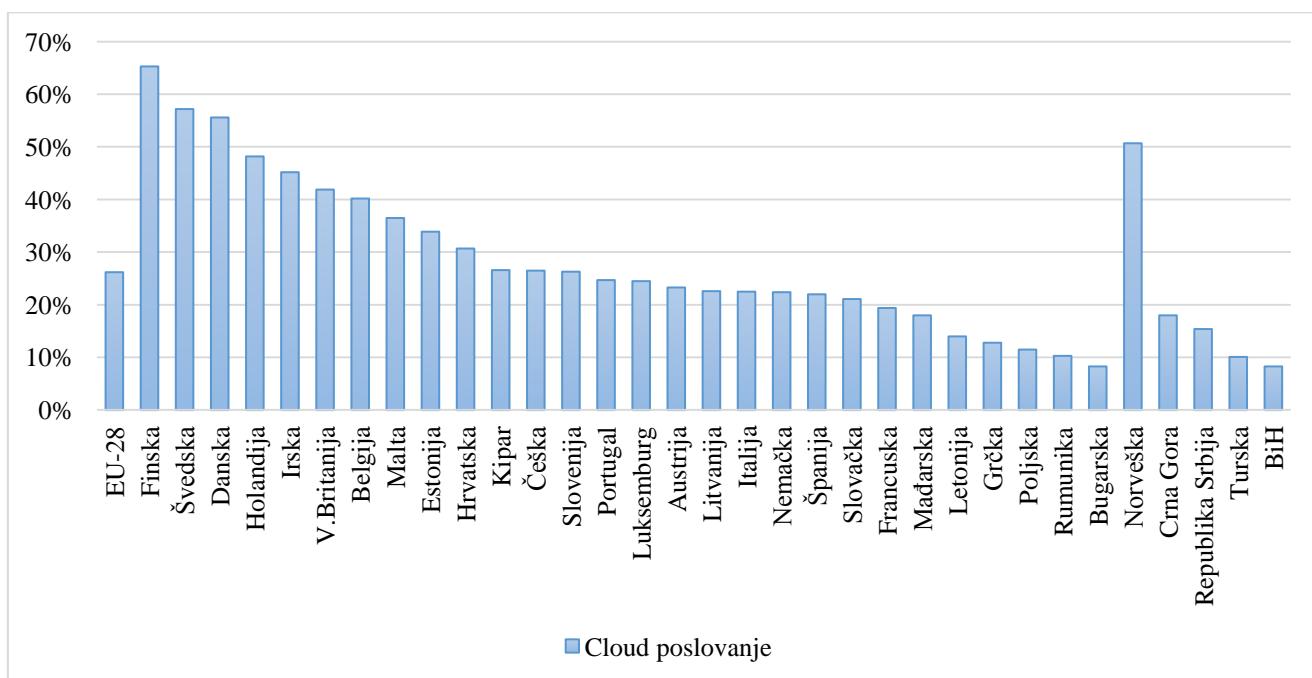
Karakteristike računarstva u oblaku su:

- *samoposluživanje na zahtev*: korisnici mogu zatražiti računarske resurse bez ljudske interakcije sa provajderom usluga;
- *elastičnost pružanja*: mogućnosti se mogu lako smanjiti nagore ili nadole, npr. kao odgovor na promene u broju korisnika ili potreban kapacitet skladištenja, tako da preduzeća mogu da zadovolje vrhove potražnje bez ulaganja u infrastrukturu koja će u suprotnom ostati neiskorišćena ili nedovoljno iskorišćena; i
- *usluge koje se plaćaju* (plati po korisniku, plati po upotrebi ili plati unapred). (Eurostat)

U principu, pružaoci usluga mogu isporučiti usluge sa deljenih servera (javni oblak) ili iz cloud infrastrukture predviđene isključivo za korišćenje određenog preduzeća (privatni oblak).

Na narednom grafikonu prikazaće se statistički podaci o upotrebi cloud tehnologije od strana preduzeća u EU. Načelno, primena cloud tehnologije uključuje dve komponente, cloud infrastrukturu i softverske aplikacije. Prvo se sastoji od hardverskih resursa potrebnih za podršku cloud uslugama koje se pružaju i obično uključuje komponente servera, baze podataka i mreže. Druga komponenta odnosi se na softverske aplikacije i računarsku snagu za pokretanje poslovnih aplikacija, koje putem interneta pružaju treće strane. (Eurostat) Grafik 13 je prikaz upotrebe cloud poslovnog rešenja i organizacije poslova u 2018. godini u preduzećima zemalja EU.

Grafik13: *Upotreba cloud poslovnog rešenja u 2018. godinu preduzeća evropskih država*



Izvor: Eurostat, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Cloud_computing_statistics_on_the_use_by_enterprises, 15.03.2020.

Na osnovu grafičkog prikaza može se izvesti zaključak da preduzeća iz skandinavskih zemalja najviše upotrebljavaju cloud tehnološko rešenje. Pozitivan primer svakako je Hrvatska zemlja u kojoj se čak 31% preduzeća služi ovim tehnološkim dostignućem. Preduzetnici u Hrvatskoj uvideli su prednost cloud-a, međutim u Srbiji procentualo mali udeo privrednika se služi cloud poslovanjem. Preduzeća iz EU su cloud rešenje poslovanja koristila:

- 26% preduzeća iz EU u 2018. godini služilo se cloud poslovnim rešenjem uglavnom za hosting svojih sistema e-pošte i čuvanje datoteka u elektronskom obliku.
- 55% tih preduzeća koristilo je napredne usluge cloud-a koje se odnose na aplikacije finansijskog i računovodstvenog softvera, upravljanje odnosima sa klijentima (eng. Customer Relationship Management CRM).
- U 2018. godini mnogo više preduzeća je upotrebljavalo javne cloud servere (18%) od privatnih cloud servera (11%), tj. Infrastrukturu za svoju ekskluzivnu upotrebu.
- U poređenju sa 2014. godinom, korišćenje cloud computing-a se posebno povećalo u velikim preduzećima (+21 %). (Eurostat)

Činjenica je da svako no preduzeće koje se služi tehnološkim ostvarenjem računarstva u oblaku ima velike prednosti jer svako onaj ko pristupa resursima preduzeća može biti bilo gde, tj. na bilo kom mestu i može se služiti podacima sa udaljenih mesta, a to daje na lakoći, brzini korišćenja i obrade podataka preduzeća. Cilj je da što više preduzeća implementira ovaj vid računarstva u svoje preduzeće jer na taj način ona daje na inovativnosti procesa i savremenosti poslovanja. Cilj je zapravo biti u koraku sa vremenom i imperativ svakog preduzeća, bilo ono malo ili veliko jeste njegov opstanak na tržištu koje je danas dosta promenljivo i nestabilno posebno u zemljama u kako što je Republika Srbija i ostale zemlje iz okruženja.

IV MENADŽMENT ZASNOVAN NA ZNANJU

Menadžment zasnovan na znanju polazi od pretpostavke da je znanje najvredniji kapital, a preduzeće osim inovativnosti, kao organizacija koja uči, koja se menja, brže od drugih, sve ono što je proizvod naučenog, sa uspehom primenjuje u praksi i na taj način stiče konkurentsku prednost. Ekonomske funkcije obrazovanja sve više dobijaju oblik reprodukcije (Šoškić, 1974: 157-158) u skladu sa učenjem da je znanje „*društveni kapital čije kretanje i koncentracija u materijalnoj proizvodnji omogućavaju da se reprodukuje društveni rad na većim osnovama*“. Obrazovanje prema istraživanjima doprinosi porastu društvenog proizvoda od 25-30%, a povraćaj uložениh sredstava u oblast obrazovanja se može očekivati nakon 1,5 godina rada (Polič, 1970: 114-115). Plaćanje usluga u obrazovanju u budućnosti, znači da se investira u proizvodnju i razvoj proizvodnih snaga u društvu. Mnogi smatraju da iz tog razloga ne treba praviti razliku između obrazovanja i privredne delatnosti obzirom da se dopunjuju i jedna bez druge nemaju svrhu.

Sve veće „otvaranje“ nacionalnih država i njihovih ekonomija na globalnom nivou, razmene roba i angažovanja kapitala, dovodi do internacionalizacije ekonomije i jačanje uloga multinacionalnih kompanija. Prioritet menadžmenta jeste dobra organizacija poslovanja i uvažavanja ljudskih resursa preduzeća. (Damnjanović, Suša, Škunca, Milenković, Ristić, 2012: 23). U skladu sa teoretskim saznanjem o važnosti ljudskih resursa u organizaciji koji se pojavljuju u ulozi značajnog faktora tržišnog uspeha, organizacije moraju da se preorijentišu na razvoj njihovih veština, znanja sposobnosti i vrednosti. Polazeći od teorije da je znanje moć, kao i definicija autora kao što su Bakon, F., Webber, A., Welch, J., i Platt, L., znanje predstavlja centar ekonomije u budućnosti sa naglaskom na ljudske resurse kao osnovne nosioce znanja.

Platt je jednom rečenicom istakao suštinu procesa znanja: „*da je znanje ljudskih resursa, o onom što stvarno znaju njima poznato, veća bi bila i profitabilnost*“ (Platt, Leo iz Packarda), pri čemu je mislio da ljudski resursi nisu ni svesni svoga znanja i svoje uloge u novoj ekonomiji, u kojoj centar zbivanja nisu savremene tehnologije, već se snaga organizacije nalazi u ljudskom umu.

Menadžment u savremenim uslovima nailazi na čitav niz teškoća koje se odnose na okolinu i na promenu načina razmišljanja u skladu sa razvojem nauke i tehnologije. Ti problemi se sve više manifestuju kao skraćenje ciklusa promena koje se dešavaju, globalno poslovanje na svim nivoima, sve izraženijom konkurencijom, tranzicijom društva koje je bilo

industrijsko u društvo u kome se znanje posmatra kao resurs koji je kritičan sa aspekta ekonomije, nestabilnost ekonomskih i tržišnih uslova, kao i inovacijama koje postaju osnovni imperativ poslovanja savremene organizacije (Kirin, Gavrić, Sedmak, 2015: 175).

Menadžment kao nauka u okviru svojih oblasti istraživanja ima poseban deo koji se odnosi na menadžment znanja baziran na suštinskom poimanju najvrednijih resursa koje jedna organizacija poseduje, a to su ljudski resursi i njihovo znanje. Za organizaciju se kaže da je onoliko koliko su pojedinci u njoj dobri i uspešni, odnosno da uspeh organizacije i poslovni rezultati iskazani u ciljevima i planovima organizacije, zavise od uspešnosti i efikasnosti kreiranja znanja njenih zaposlenih. Neophodnost deljenja znanja je preduslov uspešnog korišćenja istog na nivou organizacije koja teži konkurentskoj prednosti u savremenim tržišnim uslovima poslovanja koji su podložni stalnim promenama i uticaju okoline. Menadžment znanja ima zadatak da zaposlenima osigura znanje koje je neophodno u određenom trenutku i baš tamo gde im je ono neophodno.

Menadžment znanja podrazumeva dostupnost znanja iz izvora koji su spoljašnji, sposobnost da se stečeno znanje ugradi u poslovne procese; da se inoviraju proizvodi i usluge; da postoji baza podataka i dokumenata o znanju koje je stečeno; promovisanje rasta broja zaposlenih koji su motivisani od strane menadžmenta na dalje učenje i integrisanje znanja u organizacionu kulturu; prenošenje znanja i njegovo korišćenje za dobrobit organizacije kao celine i procena koristi od ulaganja i primene znanja kao osnove organizacije u koju je ugrađeno.

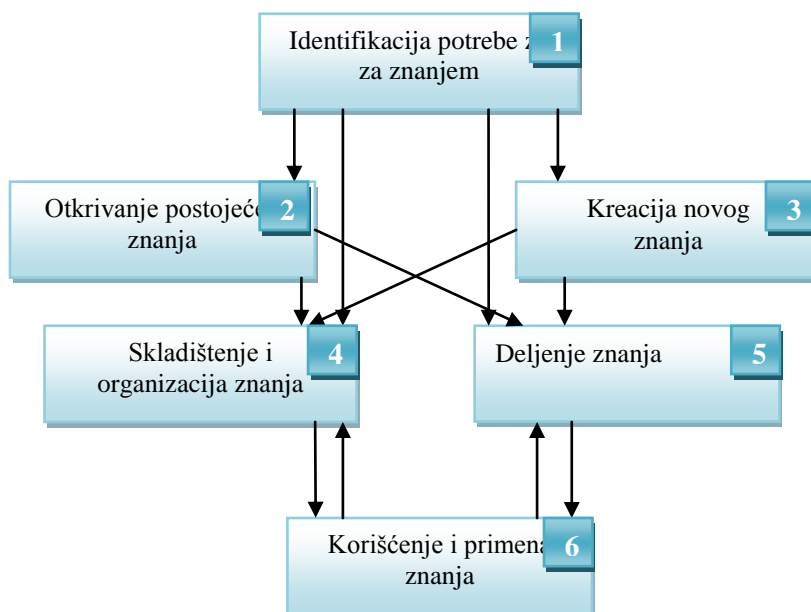
Na osnovu iznetih informacija se može izvesti rezime da je menadžment znanja poslovni model koji je novina. Interdisciplinarnost ovog modela je sažeta u samom fokusu proučavanja, a to je znanje pojedinaca u okviru organizacije, što nas upućuje na holistički menadžment u kome sastavni delovi organizacije čine jednu jedinstvenu celinu koja funkcioniše savršeno upravo iz razloga svoje celovitosti. Neke od najuspešnijih organizacija koje posluju na globalnom nivou, a čiji je menadžment zasnovan na znanju su: Hewlett – Packard, Johnson & Johnson, World Banka Group, Siemens, Intel, British Petroleum, Ford Motor Company i mnoge druge.

4.1. Procesi važnost upravljanja znanjem u organizaciji

Dva osnovna procesa upravljanja znanjima u organizaciji su proizvodnja znanja i integrisanje znanja. Proizvodnja i integrisanje informacija se razlikuje od proizvodnje i integrisanja znanja po tome što ne sadrži validiranje kakvo se zahteva u slučaju znanja. Izraz

„upravljanje znanjem“ prvi je upotrebio Karl Wigg 1986. godine u pozdravnom obraćanju u Međunarodnoj organizaciji rada Ujedinjenih nacija (Beckman, 1999) Proces, tj. životni ciklus upravljanja znanjem moguće je predstaviti na sledeći način, slika 18:

Slika18: Životni ciklus upravljanja znanjem



Izvor: Maier, R. (2007), *Knowledge Management Systems, Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag, Berlin.

Životni ciklus upravljanja znanjem (eng. Knowledge Life Cycle- KLC) započinje otkrivanjem potrebe za znanjem od strane agenata u kontekstu poslovne obrade i završava se izborom tek potvrđenih tvrdnji, verovanja i predispozicija znanja. Upotreba znanja, koja se kasnije dešava, događa se u kontekstu poslovne obrade, a ne obrade znanja, a usred korišćenja znanja u poslovnoj obradi, zauzvrat, nastaju i otkrivaju se novi problemi.

Na slici se jasno vidi da proces upravljanja znanjem ima određene faze, koje pored toga kako su naveden na slici, prema Maieru, uključuju faze: stvaranje znanja (eng. *Creation*), osvajanje znanja (eng. *Capture*), njegovo čuvanje (eng. *Storing*), deljenje sa ostalim zaposlenima u organizaciji (eng. *Sharing*) i na kraju uspešna primena stečenog znanja u okviru organizacije (eng. *Application*).

Stvaranje znanja postiže se primenom različitih nivoa učenja kao što je to grupno, individualno i organizaciono učenje.

Osvajanje znanja podrazumeva i postojanje teškoća koje se odnose na prećutno znanje koje podrazumeva znanje koje postoji u umovima eksperata u organizaciji. Usvajanje ovog znanja je vezano sa njegovim konvertovanjem u određenu formu koja će biti dostupna svima, u pravom vremenu i na pravi način, što od stručnjaka koji se bave znanjem u organizacijama zahteva posedovanje veština i pažnje kako bi ove probleme na vreme uočili i otklonili, pri čemu koriste različite metode.

Faza *čuvanja znanja* je vezana za njegovo kontinuirano struktuiranje i ažuriranje. Takođe, znanje treba da se čuva u određenoj formi. Najčešće su to dokumenta i ekspertni sistemi kao što su baze znanja koje se stalno nadograđuju i ažuriraju. Svaka organizacija sama određuje način na koji će se znanje čuvati.

Podela i primena znanja su završne faze životnog ciklusa koje podrazumevaju da se definiše pojam, preduslovi i potreba za sticanjem znanja. Pojam je aktivnost pomoću koje se znanje razmenjuje ne samo sa članovima organizacije, već i u razgovoru sa porodicom, prijateljima i u komunikaciji sa okolinom. Već smo istakli da razlikujemo eksplicitno i prećutno znanje. Preduslovi za sticanje znanja su postojanje definisane vizije i misije organizacije, organizaciona kultura koja se sastoji od normi i prakse, resursi koji mogu biti materijalni i ljudski, kao i organizaciono ponašanje koje je usmereno na liderstvo, komunikacione veštine i saradnju između delova organizacije koja je sama po sebi celina.

Čovek je društveno biće koje ima potrebu da komunicira sa okolinom, te je iz tog razloga njegova potreba da se stalno razvija, usavršava, edukuje i stiče znanja imperativ koji nameće društvo u celini, ali i nova ekonomija znanja gde su inovativnost i kreativnost prepoznate kao osnove za sticanje konkurentске prednosti.

Sticanje i čuvanje znanja organizaciji nije dovoljno, jer ona teži da se ono primeni sa uspehom u praksi u skladu sa programima menadžmenta kako bi se uvećala vrednost kompanije. Tissen je naveo da „samo generisanje znanja nije dovoljno već je znanje potrebno učiniti dostupnim na način da se informacije koje su neophodne dostave, a da to nije poznato klijentu organizacije, čime se uvećava vrednost. Baš taj momenat uvećanja vrednosti razlikuje običnu informaciju od stečenog znanja. Organizacija u kojoj postoji svest o ovoj razlici je uspešna organizacija koja će na tržištu imati konkurentsku prednost.

Na osnovu definisanja svake faze menadžmenta znanja se može reći da je menadžment znanja filozofija koja je usmerena na čoveka, ali i na promociju vezanu za upotrebu informacione tehnologije od koje čovek ima koristi. Samo postojanje informacione tehnologije nije moguće, obzirom da iza njenog postojanja i izuma stoji čovekovo znanje.

Maierrazlikuje tri pristupa upravljanju znanjem: pristup usmeren ka tehnologiji, pristup usmeren ka ljudima i sintetički pristup. U tabeli 11 izvršena je komparacija tri pristupa upravljanja znanjem, obzirom na pristup, perspektivu i zastupanu definiciju znanja.

Tabela 11: Pristupi upravljanja znanjem

	Usmereno ka tehnologiji	Usmereno ka ljudima	Sintetičko
Pristup	Usmerenost ka tehnologiji	Usmereno ka ljudima	Holistički: ka ljudima i tehnologiji
Perspektiva	Inženjerstvo, kognitivna	Kultivisanje, zajednica	Socio-tehnički sistemi, inženjerstvo
Definicija znanja	Dokumentovano znanje, odvojivo od čoveka	Znanje isključivo u glavama ljudi	Dokumentovano znanje je konektovano sa znanjem u glavama ljudi i usađeno u socijalne mreže

Izvor: Maier, R. (2007), *Knowledge Management Systems, Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag, Berlin, p. 435

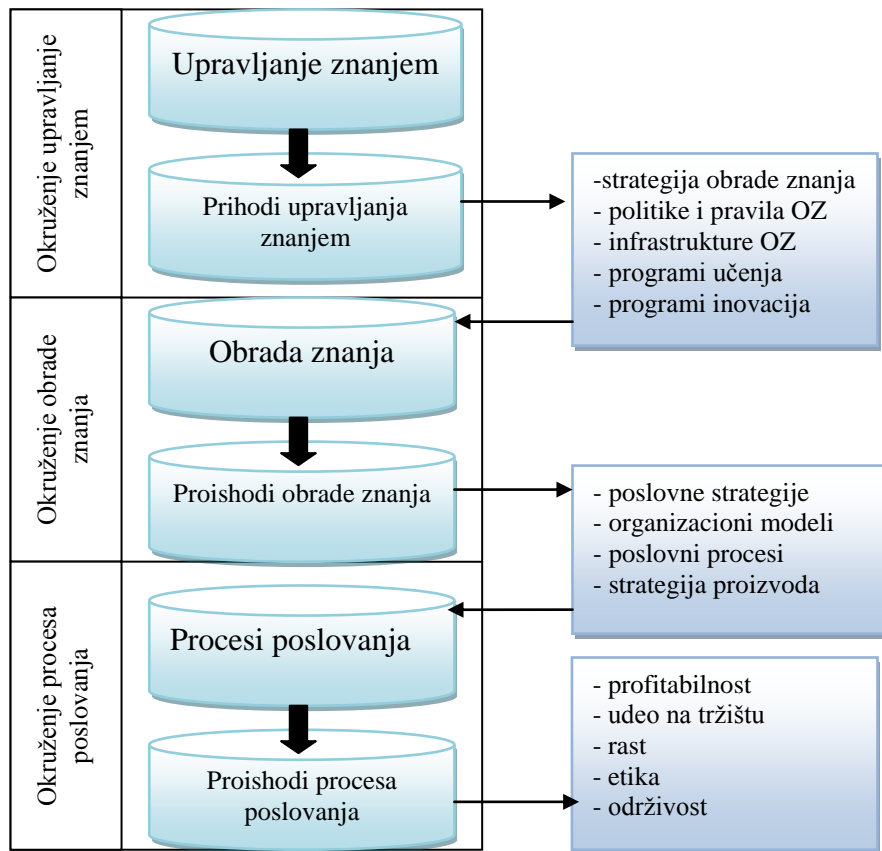
Da bi se naglasila razlika između novog, savremenog upravljanja znanjem i predašnjeg tehnocentričnog upravljanja znanjem, neki autori, među kojima se ističe McElroy, upotrebljavaju naziv „druga generacija upravljanja znanjem“. Za razliku od „prve generacije upravljanja znanjem“, koja je prevashodno bila usmerena na tehnologiju (data warehousing, groupware, upravljanje dokumentima, Data Mining i dr.), druga generacija mnogo više uključuje ljude, procese i socijalne inicijative. Prema stanovištu koje zastupa „prva generacija upravljanja znanjem“, praksa upravljanja znanjem počinje nakon što je znanje proizvedeno pa otuda svrha upravljanja znanjem nije uvećanje proizvodnje znanja, nego uvećanje korišćenja znanja u praksi. Ukratko, s tog stanovišta se naglasak ne stavlja na proizvodnju znanja nego na integraciji znanja. Umesto da, kao što to čine pripadnici i zastupnici „prve generacije upravljanja znanjem“, pođu od pretpostavke da vredno znanje već postoji, pripadnici i zastupnici „druge generacije upravljanja znanjem“ podrazumevaju da je znanje nešto što se proizvodi u ljudskim socijalnim sistemima. (McElroy, 2002) McElroy ukazuje na važnost pravljenja distinkcije između obrade znanja i upravljanja znanjem iz razloga što je ona upravo presudna za razumevanje smisla i pozicije koju zauzima „druga generacija upravljanja znanjem“. Prva generacija je usredsređena na integraciju znanja i na pitanje kako na najbolji način zahvatiti, kodifikovati i koristiti vredna znanja kojima organizacija raspolaže. On upozorava da dizajniranje portala radi uvećanja deljenja znanja jeste akt upravljanja znanjem,

ali da je pogrešno poistovećivanje deljenja znanja s upravljanjem znanjem. Obrada znanja uključuje i proizvodnju znanja i integraciju znanja i njihove podprocese. McElroy dodaje da to nipošto ne znači da obrada informacija i upravljanje informacijama nemaju značajnu ulogu u obradi znanja.

„Drugu generacija upravljanja znanjem“ razume se kao implementaciona strategija *organizacionog učenja*. Firestone i McElroy prirodu upravljanja znanjem shvataju kao skup procesa, kao troslojni okvir poslovnih procesa i proishoda, razlikujući operativne poslovne procese, procese znanja i procese upravljanja procesima znanja. Operativni procesi su oni koji se koriste znanjima ali ih (osim rutinski) ne proizvode niti integrišu. Takođe, druga generacija upravljanja znanjem akcenat stavlja na holističko upravljanje znanjem i to je takav pristup koji se fokusira na ljude i tehnologiju koji su u međusobnom sadejstvu. U poslednje vreme koncepti orijentisani na tehnologiju više pažnje posvećuju ljudskoj strani uz pomoć procesa znanja i poslovnih procesa upravljanja znanjem (Maier, 2007: 52)

Na slici 19 prikazani su odnosi između KLC (poznatog i kao okruženje za obradu znanja) i okruženja za poslovnu obradu. Te dve oblasti obrade se zaista povezuju i međusobno deluju. Slika prikazuje odnos između obrade znanja.

Slika19: Razlika između obrade i upravljanja znanjem



Izvor: McElroy, M. (2002), *The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and Sustainable Innovation*, Elsevier Inc, New York, p.10

Na organizacionom nivou, ljudi i grupe učestvuju u aktivnosti koje obuhvata životni ciklus upravljanja znanjem, a to se naziva obradom znanja. Obrada znanja uključuje proizvodnju i integraciju znanja, dve glavne oblasti aktivnosti unutar KLC-a, kao i njihove podprocese. U stvari, može se misliti da se obrada znanja odvija u okviru nižih nivoa lestvice koje obuhvata KLC, odnosno individualno i grupno učenje. Pojedinci i grupe takođe se bave obradom znanja i iskustvuju sopstvene životne cikluse znanja. U tom smislu, njihovi KLC-ovi nalaze se unutar organizacionog KLC-a. (McElroy, 2002: 10)

Dakle, razlikuju se dva procesa znanja: proizvodnja znanja i integrisanje znanja. Prvi proces organizacija obavlja radi proizvodnje novih opštih znanja i znanja čija proizvodnja

nijerutinska. Drugim procesom se ta nova znanja prezentuju osobama i grupama koje sačinjavaju organizaciju. Njihovo je uverenje da je upravljanje znanjem skup procesa koji nastoje da promene postojeći obrazac obrade znanja u organizaciji radi unapređenja tog obrasca i njegovih proishoda. Smatra se da disciplina upravljanja znanjem proučava takve procese i njihov upliv na operativne procese i njihove proishode. Zaključak je da upravljanje znanjem neposredno ne upravlja, kreira ili integriše većinu proishoda znanja u organizaciji, nego da jedino utiče na procese znanja što, zauzvrat, utiče na proishode znanja.(McElroy, 2002)

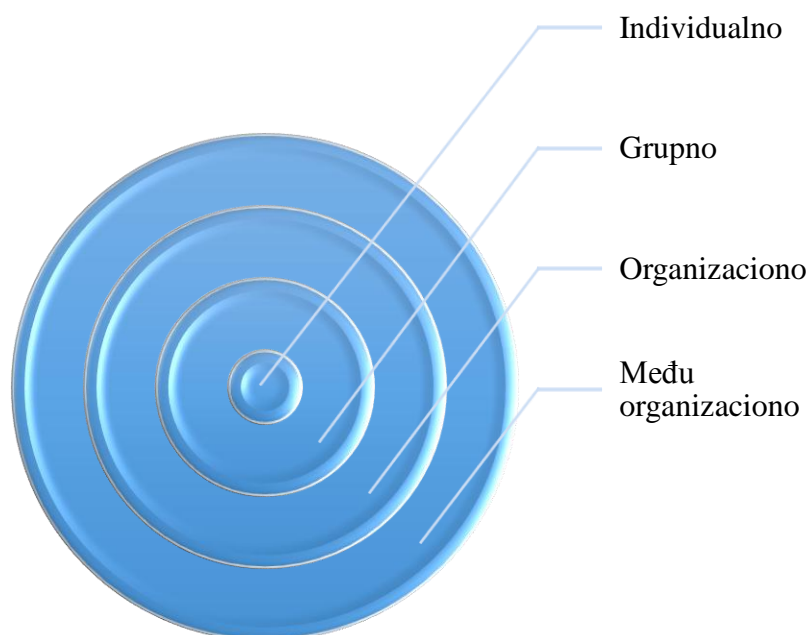
Konceptualni kontekst troslojno shvaćenog upravljanja znanjem sačinjavaju integrisane teorije kompleksnih adaptivnih sistema i organizacionog učenja. Tri tipa procesa koji se razlikuju u troslojnom okviru javljaju se unutar kompleksnih adaptivnih organizacionih sistema kojima su svojstveni: distribuirano kontinuirano učenje i rešavanje problema, samoorganizovanje i emergentni fenomeni proizvedeni dinamičkim procesima interakcije autonomnih agenata koji su po prirodi nedeterministički.

4.2. Organizacija koja uči

Organizacija koja uči je takva organizacija koja stalno i namenski razvija svoje članove i stalno transformira samu sebe. (Sikavica, 2011: 798) Sve one organizacije rganizacije koje se baziraju na učenju, svoj učinak i stalno poboljšavaju, za razliku od onih drugih, koje ne uče, pa protekom vremena i poslovni rezultat opada.

Pre dublje analize organizacije koja je uči bitno je napraviti paralelu između organizacionog učenja i učenja pojedinaca. Zapravo, pojam organizacionog učenje mnogo je šire i složenije od učenja pojedinaca. Razlika između učenja pojedinaca i organizacionog učenja sastoji se u tome što znanje koje pojedinac stekne organizacionim učenjem ne zadržava za sebe, već ga primjenjuje u korist svoje organizacije, dok je znanje pojedinca implicitno, teško se pretvara u organizaciono znanje, tj. u eksplicitno znanje pa, s odlaskom pojedinca iz organizacije, s njim odlazi i njegovo znanje. Nasuprot tome, organizaciono znanje postaje vlasništvo cele organizacije. Upravo oganizacija koja uči ima ulogu da znanje i učenje pojedinca uključi u organizaciono učenje i znanje organizacije kao celine.Naredna slika 20 je prikaz nivoa učenja.

Slika20: Nivoi učenja u organizaciji



Izvor: Jones, R.: (1998), *Organizational Theory*, Addison Wesley, Reading, p. 484

Učenje mora biti dostupno svakom zaposlenom u organizaciji. Ono omogućuje organizacijama da ovladaju ključnim kompetencijama, tj. da teže poslovnoj izvrsnosti. Znanje i kompetentnost pojedinca, grupe postaju najveća konkurentna prednost organizacija, a rezultat su toga organizacije koje uče. Samo organizacije bazirane na znanju i stalnom učenju imaju sigurnu i predvidivu budućnost. To su, pre svega, poslovne organizacije u IKT, ali ne samo one, kojima je znanje ključan resurs pa su više od bilo kojih drugih organizacija sinonim za organizacije koje uče. (Sikavica, 2011: 794)

Kako bi organizacija stvorila znanje ona mora da uvede organizaciono učenje zaposlenih, da koristi mnogobrojna sredstva i tehnologiju menadžmenta znanja i da definiše načine za sticanje znanja što je u osnovi zavisni od same organizacije i njenih ciljeva i poslovne politike. Organizaciono učenje kao proces kojim se znanje stiče podrazumeva i razvijanje veština i promenu stavova svakog pojedinačnog zaposlenog koji uči u organizaciji, pri čemu sticanje znanja može biti: učenje, programirano učenje i samoispitivanje.

Naredna tabela 12 je prikaz karakteristika organizacija koje uče.

Tabela 12: *Specifičnosti organizacije koja uči*

Karakteristike	Opis
Učeći pristup strategiji	Primena fokusa i eksperimenata kako bi se poboljšalo razumevanje i kako bi se generisala poboljšanja te promenio strateški smer
Stvaranje participativne politike	Svi članovi su uključeni u formulisanje strategije, utičići na odluke i vrednosti.
Informisanost	Informaciona tehnologija se koristi kako bi informacije bile dostupne svima i kako bi se podstaklo ključno osoblje da preuzme inicijativu
Računovodstvo i kontrola	Računovodstvo, budžetiranje i sistemi izveštavanja su dizajnirani kako bi pomogli ljudima da razumeju operacije koje sprovode finansije
Interna razmena	Službe i odeljenja sami sebe smatraju klijentima i dobavljačima u internom lancu snabdevanja, učećijedni od drugih
Fleksibilan sistem nagrađivanja	Fleksibilna i kreativna politika nagrađivanja, s materijalnim i nematerijalnim nagradama, kako bi se zadovoljile individualne potrebe i poslovni učinci
Neograničavajuće strukture	Strukture i procedure se smatraju privremenima i mogu se menjati shodno potrebama zadataka
Ključno osoblje kao senzori okruženja	Svako ko je u kontaktu s klijentima, dobavljačima, poslovnim partnerima se tretira kao vredan izvor informacija
Međuorganizaciono učenje	Organizacija uči od druge organizacije kroz zajednička ulaganja, saveze i druge načine razmene informacija
Učeća klima	Primarni zadatak menadžera je da drugima olakša učenje i eksperimentisanje kroz ispitivanje, potporu i povratne informacije
Prilike za lični razvoj svih pojedinaca	Od ljudi se očekuje da preuzmu odgovornost za vlastito učenje, a sredstva su svima dostupna, posebno ključnom osoblju

Izvor: Boddy, D.: (2008), *Management*, Prentice Hall, London, p. 344

Najvažnija karakteristika organizacije koja uči je razvijanje sposobnosti i kapaciteta za organizaciono učenje. Organizacije koje su bolje u organizacionom učenju primenjuju superiorno znanje i mogu se efikasnije prilagoditi promenljivim zahtevima iz okruženju od njihovih konkurenata. Organizacionoučenje, dakle, omogućuje organizaciji da neprestanim prilagođavanjem i menjanjem ostvaruje bolje rezultate od drugih. (Galetić, 2011: 305) Znanja pojedinaca se ugrađuju u organizaciju kao kolektivno znanje na način kojim se obezbeđuje odgovarajuća distribucija tog znanja i njihova koordinacija. Pojedinci svoje znanje distribuiraju i rekombinuju u obliku vrednosti, odnosno ostvarivanje poslovnih ciljeva organizacije. Individualna znanja su ona znanja koja predstavljaju određena iskustva, rutine, znanja sadržana u sistemima i tehnologiji rada, strukturama. Ova znanja su konstanta koja se ne gubi odlaskom pojedinca iz organizacije obzirom da su utkana u organizaciju.

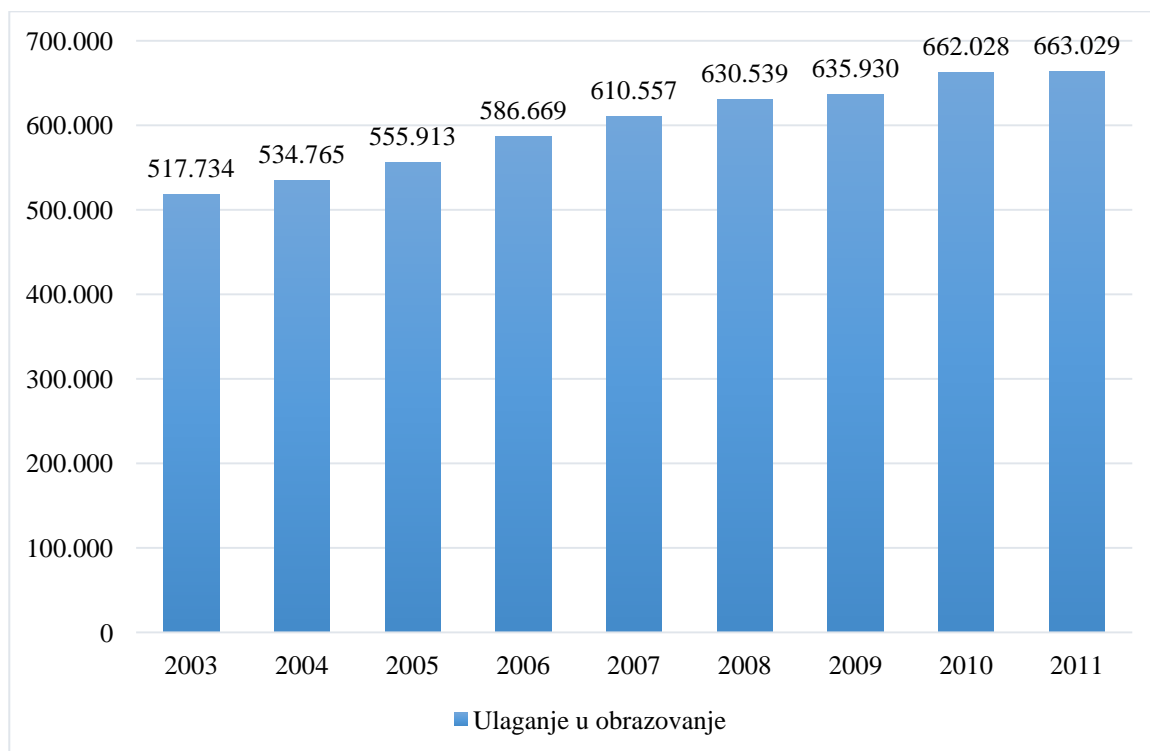
Često se postavlja pitanje o znanju koje se odnosi na sticanje konkurentske prednosti!? Organizacija koja uči je sama po sebi konkurentska prednost obzirom da je zasnovana na učenju, inovativnosti i kreativnosti koje mnoge konkurentske organizacije nisu sposobne da implementiraju u svom radu. Nije dovoljno samo ulaganje u znanje. Ono podrazumeva i sposobnost da se stečeno znanje primeni, da se prepozna uticaj okoline na poslovanje preduzeća u budućnosti, da se prepoznaju potencijalni znaci krize, kao i da se ciljevi i planovi organizacije, kao i misija i vizija koju je menadžment definisao svojim ciljevima, izdigne na jedan viši nivo od konkurentske organizacije.

4.3. Važnost obrazovanja nacije u procesu sticanja znanja

Sistem obrazovanje je input u sticanju znanja, a što je stanovništvo obrazovanije veći je efekat napredni rast. Empirijskim metodama istraživanja je potvrđena činjenica koja ukazuje na to da zemlje čije je stanovništvo obrazovanije, pod pretpostavkom da nisu promenjeni ostali uslovi, ostvaruju brži privredni rast. Ono što je pri tome neophodno naglasiti i istaći je da kvalitetno i široko dostupno obrazovanje zahteva ulaganje odgovarajućih sredstava, zakonsku regulativu koja je adekvatna i konkurentno okruženje u kome su svi učesnici na tržištu dobro informisani. Uticaj rashoda koji se pojavljuju u vezi sa obrazovanjem na BDP je sličan kao i u zemljama u regionu i iznosi oko 4–4,5% u Srbiji, što je malo manje nego u razvijenim evropskim zemljama. Ne treba zanemariti ni privatne rashode na obrazovanje koji se odnose npr. na plaćanje privatnih časova za učenike koji pohađaju državne škole.

Pozivajući se na grafik o visini BDP-a iz poglavlja 2.3. i navođenja narednih pokazatelja o visini BDP-a i ulaganja u obrazovanje potvrđuje se navedeno, da one zemlje koje imaju veće ulaganje u obrazovanje, imaju i veći iznos BDP-a. Naredni grafik 14 je prikaz ulaganja u obrazovanje u zemljama EU.

Grafik14: Ulaganje u obrazovanje zemalja EU u pps⁵



Izvor: Statista, <https://www.statista.com/statistics/436191/eu-european-union-estimated-public-expenditure-on-education/>, 15.03.2020.

Na osnovu grafičkog prikaza moguće je zaključiti da je u zemljama EU godinama prisutan trend rasta ulaganja u obrazovanje koje ima važnu ulogu u ekonomskom i društvenom kontekstu Evrope.

Od 2015. godine, stopa nepismenosti odraslih u Evropi i centralnoj Aziji iznosila je 1,9%. Svaka zemlja u Evropi ima svoj individualni obrazovni sistem, ali svaki sistem može biti uvršten u Međunarodnu standardnu klasifikaciju obrazovanja (ISCED), statistički okvir koji održava UNESCO.

Prema podacima statističkog portala Eurostat, 76,3% pojedinaca u Evropskoj uniji starijih od 25 godina steklo je srednjoškolsko obrazovanje. Na primer, u Finskoj je 87,9% osoba starijih 25 i više godina steklo srednje obrazovanja.

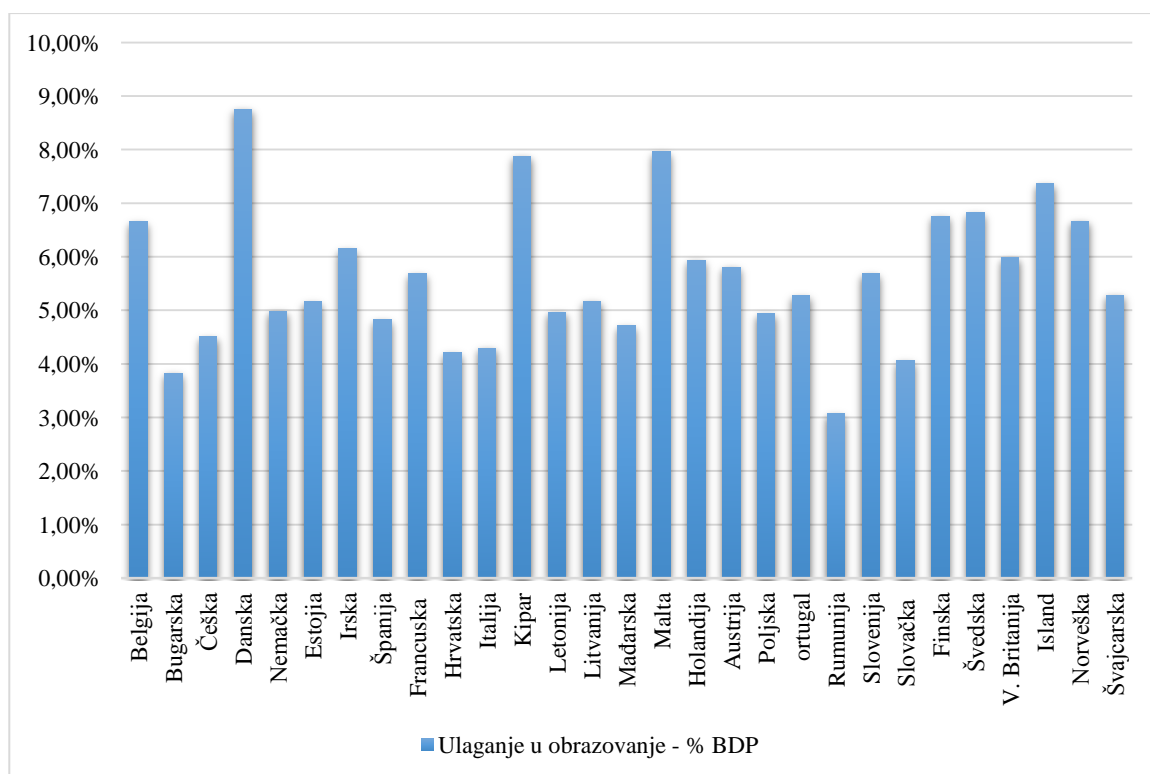
⁵ Standard kupovne moći- Purchasing Power Standard- PPS jedinica mere, tj. veštačka valuta prema metodologiji Eurostata u kojoj su izraženi pariteti kupovne moći (PPP) i stvarna izdvajanja u zemljama EU.

U Evropi se nalaze neki od najprestižnijih univerziteta na svetu. Najviše rangirani evropski univerzitet u 2014. godini bili su Univerzitet Oxford i Kembridž. U 2012. godini 205,6 hiljada studenata iz drugih zemalja EU, EEA i zemalja kandidata otišlo je da studira na univerzitetima u Velikoj Britaniji. Evropa je takođe domaćin programa Erasmus, programa razmene studenata Evropske unije koji je osnovan 1987. godine. Univerzitet u Granadi je bio italijanski univerzitet u Španiji koji je izabran od strane italijanskih studenata Erasmus.

Ukupna izdvajanja za obrazovanje u zemljama EU u 2011. godini bila su 663 milijarde pps. U 2013. godini, u Luksemburgu je u obrazovanje uloženo približno 78.654 dolara po studentu. Švedska zauzima prvu poziciju u pogledu ulaganja u visoko obrazovanje, prosečno 20,17 hiljada dolara po studentu (Statista).

Naredni grafik 15 je prikaz javnih rashoda u obrazovanje za sve nivoe obrazovanja mereno učešćem u BDP-u u zemljama Evrope.

Grafik15: Ulaganje u obrazovanja mereno učešće u BDP-u zemlje u 2011. godini



Izvor: Eurostat, <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>, 12.03.2020.

Prema podacima iz grafikona 15 zaključuje se da Danska, Belgija, Irska, Kipar, Finska, Švedska, Velika Britanija, Irska, Norveška i Švajcarska izdvajaju više od 5% vrednosti od BDP-a u obrazovanje.

Prema podacima Eurostata, u Hrvatskoj je vrednost ulaganja u obrazovanje 4,21%, u skladu sa mišljenjem koje je široko rasprostranjeno da se „Ulaganje u obrazovanje automatski odražava na privredni rast zemlje.“

Postavlja se pitanje da li veće ulaganje u obrazovni sistem može pomoći mladima da se brže osamostale, da napuste roditeljski dom u osamnaestoj godini kao što je to običaj na svetskom nivou, kao i da li bi nakon završetka visokog obrazovanja boljom organizacijom rada svih subjekata koji se bave sistemom zapošljavanja, oni mogli pronaći posao u skladu sa svojim obrazovanjem i afinitetima i na taj način doprineli opštem društvenom razvoju i konkurentnosti organizacija na tržištu. Međutim, uvidom u statističke podatke o zaposlenosti mladih u EU dobijamo suprotne podatke. Nezaposlenost mladih je dosta visoka. (Eurostat)

Međutim, činjenica je da je kvalitetno obrazovanje osnova znanja jer omogućava njegovo sticanje i razvoj, što omogućava razvoj naučno- istraživačkog rada (nauke), kao i dobrog promišljanja. Postoji i obrnuta korelacija, jer dostignuti nivo razvoja nauke utiče na unapređenje kvaliteta obrazovanja. Jednino visok nivo razvijenosti nauke, kao i obrazovano stanovništvo predstavljaju adekvatnu osnovu za brži tehnološki razvoj. Pošto primena novih tehnologija podrazumeva stalnu edukaciju zaposlenih, nužno se uspostavljaju odnosi međuzavisnosti između znanja, obrazovanja, nauke, tehnologije i privrednog razvoja. (Komazec, 2012: 185) U datoj međuzavisnosti, između navedenih elemenata vladaju odnosi stalne međusobne uslovljenosti, odnosno što je stanovništvo obrazovanije, ono poseduje više sposobnosti i veština za primenu novih tehnologija, s jedne strane, a sa druge strane može da inicira inovacije koje su realno potrebne.

Jedan od pokazatelja koji se koristi kao indikator nivoa razvijenosti znanja i obrazovanja jeste Eriksonov društveni indeks umrežavanja gradova. (Ericson) Analizom ovog pokazatelja moguće je porediti države prema nivou razvijenosti njihovih gradova. Poređenje gradova umesto čitavih država vrši se zato što su gradovi manje složeni nego države, pa su i kriterijumi merenja konzistentniji. Analiza navedenih indeksa ukazuje da postoji izražena korelacija između dostignute zrelosti u primeni savremenih informaciono komunikacionih tehnologija i nivoa društveno ekonomske razvijenosti, kao i nivoa dostignutog individualnog razvoja.

Naredna tabela 13 je prikaz rangiranja gradova po Eriksonovom društvenom indeksu umrežavanja.

Tabela 13: Rangiranje gradova po Eriksonovom društvenom indeksu umrežavanja za 2016-tu

Rang	Grad	Rang	Grad
1	STOKHOLM	21	MOSKVA
2	LONDON	22	ISTANBUL
3	SINGAPUR	23	ABU DABI
4	PARIZ	24	ATINA
5	KOPENHAGEN	25	SAO PAULO
6	HELSINKI	26	DUBAJI
7	NJUJORK	27	MEKSIKO SITI
8	OSLO	28	BUENOS AIRES
9	TOKIO	29	PEKING
10	SEUL	30	DŽAKARTA
11	TAJPEJ	31	ŠANGAJ
12	LOS ANĐELES	32	RIJAD
13	BARSELONA	33	MUSKAT
14	HONG KONG	34	MANILA
15	BERLIN	35	JOHANESBURG
16	MINHEN	36	MUMBAJ
17	MAJAMI	37	KAIRO
18	VARŠAVA	38	DELHI
19	RIM	39	KARAČI
20	SIDNEJ	40	LAGOS

Izvor: Ericsson, The Networked Society City Index, 2016, <https://www.ericsson.com/49ea27/assets/local/reports-papers/networked-society-insights/reports/2016-networked-society-city-index.pdf>, 20.03.2020.

Prema istraživanjima sprovedenim 2016. godine prvo mesto prema navedenom pokazatelju zauzima Stokholm, a zatim su sledili London i Singapur.

Određivanjem nivoa razvijenosti sa aspekta konkurentnosti bavi se i Fondacija za informacione tehnologije i inovacije. Data fondacija koristi šest kriterijuma za određivanje nivoa razvijenosti sa aspekta konkurentnosti, a to su: ljudski kapital, inovacioni kapacitet, preduzetništvo, IT infrastruktura, ekonomska politika i ekonomski rezultati (Atkinson, Andes, 2011: 9). Naredni prikaz, tabela 14, je nivo razvijenosti sa aspekta konkurentnosti (razvijene zemlje)

Tabela 14: Nivo razvijenosti sa aspekta konkurentnosti

Zemlja	Ukupno		Obrazovanje		Istraživači		Publikacije		IR		Javni instituti	
	Skor	Rang	Skor	Rang	Skor	Rang	Skor	Rang	Skor	Rang	Skor	Rang
Singapore	74.2	1	38.0%	17	12.1	2	7.0	9	1.4%	9	0.8%	3
Finska	68.0	2	38.3%	16	16.9	1	7.6	4	2.3%	2	0.8%	2
Švedska	67.1	3	38.5%	14	10.9	5	8.5	2	2.2%	4	0.8%	6
U.S.	65.2	4	41.6%	10	9.7	6	6.2	14	1.9%	5	0.8%	8
S. Korea	62.6	5	57.9%	1	9.7	7	4.2	28	2.3%	3	0.8%	7
UK	61.7	6	38.4%	15	9.2	8	7.2	6	0.9%	18	0.6%	19
Kanada	61.1	7	55.9%	2	8.6	13	7.1	8	0.9%	19	0.6%	15
Denska	60.5	8	43.1%	6	11.5	4	8.9	1	1.7%	7	0.7%	10
NAFTA	59.9	9	37.4%	18	7.5	16	5.5	19	1.4%	8	0.7%	9
Holandija	59.6	10	39.8%	13	6.3	23	8.5	3	0.9%	20	0.6%	18
Japan	57.6	12	55.1%	4	11.8	3	4.3	26	2.7%	1	0.6%	20
Australija	57.0	11	41.7%	9	8.8	12	7.2	7	1.1%	12	0.8%	4
Belgija	55.4	13	42.3%	7	8.9	11	7.5	5	1.1%	11	0.4%	31
France	54.4	14	40.7%	12	8.9	10	5.8	16	1.0%	16	0.8%	5
Irska	54.4	15	45.1%	5	6.7	20	6.8	10	0.7%	22	0.4%	28
Nemačka	53.8	16	23.9%	28	8.1	14	6.3	13	1.7%	6	0.7%	11
Austria	53.3	17	19.4%	33	8.9	9	6.8	11	1.2%	10	1.0%	1
EU-15	53.0	18	32.4%	21	7.8	15	6.3	12	1.0%	15	0.6%	14
EU-25	50.9	19	31.8%	23	7.3	18	6.0	15	1.0%	17	0.6%	17
Češka	49.5	20	16.0%	36	6.2	24	4.6	24	0.8%	21	0.6%	16
Estonia	48.3	21	35.8%	20	6.4	22	5.5	18	0.4%	26	0.7%	13

Izvor: Atkinson, R. Andes, S. (2011), *Benchmarking EU & U.S. Innovation and Competitiveness*, ITIF, <http://www.itif.org/files/2011-atlantic-century.pdf>, 10.03.2020.

Na osnovu navedenih kriterijuma najrazvijenija zemlja bila je Singapur, budući da u Singapuru 38% stanovništva ima više obrazovanje, Singapur ima 12,1 istraživača na 1000 radnika, u IR (istraživanje i razvoj) kompanije investira se 1,4% BDP, a 0,8% BDP ulaže se u javne institute.

U poređenju sa prethodno analiziranim zemljama, situacija u Srbiji je daleko nepovoljnija. Naime, analiza obrazovne strukture stanovništva u Srbiji pokazuje da je data

struktura nepovoljna kako sa stanovništa potreba razvoja privrede, tako i sa stanovišta praćenja i primene savremenih tehnoloških dostignuća.

Ovakav odnos prema obrazovanju i prema oblasti naučno istraživačkog rada svakako je jedan od najvažnijih uzroka tendencije da se u Srbiji permanentno pogoršava struktura zaposlenih, njihov entuzijazam i inovativnost. Sve to nužno se odražava kako na efikasnost zaposlenih, tako i na stopu ukupnog privrednog rasta i razvoja. Kao jedno od neophodnih rešenja ove nepovoljne situacije nameće se potreba izgradnje boljeg obrazovnog sistema koji će povećati kvalitet obrazovanja budućih zaposlenih, kao i neophodnost većih ulaganja u oblast istraživanja i razvoja.

Ono što je potrebno, po ugledu na razvijene zemlje, jeste da se napravi dobra veza između obrazovnih institucija i privrede. Kao prepoznate nužnosti koje imaju uticaja za nadogradnju strategije školstva, su prepoznate smernice koje bi afirmisale i stavile fokus na prirodne i tehničke nauke, kvalitetnoj analizi potreba organizacija u privredi za kompetencijama u obrazovanju i njihovoj usklađenosti sa strategijom i realnim potrebama na tržištu rada koje teži da razvija fleksibilnost obzirom da je na probnim primerima u nekim zemljama Evropske unije dokazano da je npr. fleksibilnim radnim vremenom u organizacijama povećan učinak, odnosno produktivnost rada.

Primenjujući znanje u praksi, organizacija teži da ostvari dva cilja koja se odnose na: stvaranje novog znanja koje će biti usmereno na brže inoviranje čime će se obezbediti prednost nad konkurencijom i povećanje već postojećeg znanja kako bi se povećala i efikasnost same organizacije. Ovi ciljevi ostvaraju pitanje koje se vezuje za uticaj organizacije koja uči, odnosno organizacije zasnovane na znanju, na samo obrazovanje kao delatnost i na značaj obrazovanja za povećanje produktivnosti rada i bruto društvenog proizvoda.

Organizacija koja uči brže od drugih i koja ono što je naučeno pretvara u akciju, predstavlja konkurentsku prednost na savremenom tržištu gde je borba za opstanak i zauzimanje lidarske pozicije veoma nemilosrdna. Ono što se može zaključiti iz ovog poglavlja je da se učenje u organizaciji odnosi na promene u ponašanju zaposlenih u organizaciji čime organizacija obezbeđuje prilagođavanje sopstvenih resursa uslovima iz sopstvenog poslovnog okruženja (McGill, Slocum, 1994: 10).

Nova ekonomija se više ne bazira na tradicionalnim resursima kao što su rad, kapital i zemlja, već se govori o novoj vrednosti koja je prema Porteru osnovna konkurentska

prednost, a koja se odnosi na znanje, upotrebu visoke tehnologije u radu i njejoj infrastrukturi, kao i idejama i informacijama koje podstiču razvoj inovativnosti i kreativnosti kao temeljnim ekonomskim resursima.

Ako se rezimira poglavlje koje je predmet teorijskog istraživanja, dolazi se do nepobitnih činjenica da je menadžment „generička funkcija u svim organizacijama” i „generički organ društva znanja”, dok se moderne organizacije baziraju na znanju i imaju sposobnost stalnog učenja (Mašić, 2011: Prema Williams, 2010: predgovor). Srž organizacije koja uči i koja je zasnovana na znanju je da posmatrano sa aspekta endrogene ekonomije znanje postaje osnovni resurs ekonomskog rasta i razvoja, sa naglaskom da je poslovanje savremenih organizacija bez obrazovanja, istraživanja, inovacija, tehnološkog progresa, ljudskog kapitala, praktično nemoguće.

V HOLISTIKA KAO NOVI PRISTUP U UPRAVLJAČKOM PROCESU

Još u starim civilizacijama pojedine aktivnosti su prema određenim osobinama bile veoma slične, a ponekad i istovetne aktivnostima menadžera u savremenom poslovanju. Posmatrano u svojoj ukupnosti se može istaći da su ličnosti označene kao „nosioci autoriteta“ u drevnim vremenskim civilizacijama, kao što su npr. državna lica, pripadnici vojnih formacija, sveštenici, organi rukovođenja i upravljanja i slično, bili upoznati i primjenjivali određen broj brojeva aktivnosti za koje se vezuje menadžment u savremenom društvu.

Već je rečeno da je menadžment obavljanje posla uz pomoć drugih na efikasan način što znači da se posao obavlja uz minimalan napor, troškove ili otpad. Efikasnost nije dovoljna da se postigne uspeh, obzirom da menadžeri pored efikasnosti treba da teže i efektivnosti koja podrazumeva izvršavanje zadataka čime se doprinosi ostvarenju organizacionih ciljeva kao što je npr. kvalitetna usluga koja će rezultirati zadovoljstvom kupaca.

Holistički menadžment se posmatra kroz prizmu raznovrsnih oblasti menadžmenta pri čemu se misli na savremeni menadžment, menadžment ljudskih resursa, marketing menadžment, strategijski i operativni menadžment, ekologija i menadžment inovacija koji imaju za cilj da ukažu na budućnost posmatranja sistema na globalnom nivou na potpuno nov način, odnosno sa aspekta prema kome delovi sistema savršeno funkcionšu kao jedna celina.

5.1. Savremeno razumevanje prirode holističkog menadžmenta

U knjizi pod nazivom „*Holizam i evolucija*“ iz 1926. godine izdate u Londonu *Jan Smuts (1870 - 1950)* je prvi put ukazao na termin holizam, a ovaj pojam je definisan „*kao teorija prema kojoj je celina (na grčkom holos - ceo) veća nego ukupnost (zbir) delova od kojih je sastavljena.*“ Da bi ovu svoju teoriju dokazao Smuts je kao primer uzeo Ajnštajnovu teoriju relativnosti, kao i teoriju evolucije koju je prezentovao Darwin u svojim radovima. On je smatrao da fizička stvarnost i priroda imaju težnju ka sve složenijim celinama, a rečenica koja je ključna i koja izražava samu suštinu ovog pojmovnog određenja glasi: „*Stvaranje celine, holistička tendencija ili holizam, koja se ispoljava u celinama sastavljenim od delova, uočava se na svim stadijumima svega postojećeg (URL).*“ Takođe, aspekt posmatranja ekologije polazi od holističkog pristupa gde je „*najbolji način da se razgraniči savremena*

ekologija, ako se posmatra u svetlu koncepta hijerarhije nivoa organizacije živog sveta na principu funkcionalne integracije uz uključivanje dodatnih osobnosti sa povećanjem složenosti strukture“.

Holistički pristup u nauci se često poistovećuje sa kritikom kao „metodološka opozicija” koja se posmatra kao „jednostrana upotreba analitičke metode“. Nedostatak ove metodologije se ističe vizija jedinstvene celine i upotreba sinteze metodološkog postupka. Objekte istraživanja je neopohodno sagledati kao deo šire celine kojoj pripadaju, a potom i kao samostalne elemente koji su deo šire celine. Sama analiza kao metoda istraživanja koja je logička je nepotpuna i ne čini celinu bez sinteze obzirom da daje sliku stvarnosti koja je iskrivljena i nije deo jedinstvene celine (Medić, 2001:1128).

Holistički pristup podrazumeva sistemski pristup projekatima iz zelene ekologije i društveno odgovornog poslovanja u skladu sa novim konceptom življenja gde su bitni ljudi, znanje, projekti iz oblasti zaštitne životne sredine i povezivanje više sistema u jednu kompaktnu celinu sa fleksibilnom organizacijom, gde je svaki segment zastupljen kada se posebno posmatra, a kada se posmatra u svojoj ukupnosti predstavlja smislaonu celinu. Obzirom da je privreda današnjice zasnovana na informacionim tehnologijama i može se nazvati „informatičkom privredom“, koncept holističkog menadžmenta podrazumeva ekspanziju, brzinu, fleksibilnost, jer hijerarhijske strukture koje imaju osobinu krutosti usporavaju protok informacija što je u promenljivim tržišnim uslovima pogubno za organizaciju. Uzajamno i kontinuirano delovanje organizacije i okruženja deluje na opstanak odnosno egzistenciju organizacije kao i na njenu budućnost. Iz tog razloga je u odnosu na funkciju planiranja u organizaciji neophodno poći od holističkog pristupa gde je relevantan koncept celine gde ona nije samo jednostavan zbir delova, već sistem može da postoji samo kao totalitet (Vasić, Sejfert, Jevremović, 2013: 85).

Sistem se kao celina menja kroz promenu njenih delova, odnosno modifikovanje svakog od delova treba sagledati kroz efekte koji imaju na celinu i u odnosu na ostale delove. Kvalitet celine je direktno uslovljen načinom na koji su strukturirani i povezani njeni segmenti, odnosno delovi, kao struktura koja je dinamična. Svaki deo mora da ima određenu ulogu kako bi celina ostvarila svoju svrhu, a njihova uloga je u skladu sa funkcijom i prirodom, kao i pozicijom dela u okviru celine. Vremenom dolazi do toga da delovi evoluiraju kako bi najbolje odgovarali jedinstvu celine.

Savremena organizacija kao poslovni sistem koji deluje na holističkim osnovama, zasnovan je na efektima koji podrazumevaju zajedničko delovanje (tzv. „sinergetski efekti“),

na način koji podrazumeva da određene i pojedinačne funkcije i organizacione jedinice koje saraduju u kooperaciji, odnosno zajednički deluju, kao rezultat imaju veću efektivnost, efikasnost i prinos nego kada bi se ove funkcije obavljale odvojeno.

Samo holistički pristup inovacijama istovremeno može rešavati izazove koje društvo postavlja pred nas i dati podsticaj novim preduzećima i industrijama koji su konkurentni na lokalnim, državnom (u okvirima jedne nacionalne države) ili na svetskom tržištu. U vezi sa tim, holistički pristup koji je poželjno koristiti, mora se bazirati na proceni rizika.

Današnje okruženje koje je turbulentno i podložno brzim, a ponekad i radikalnim promenama, traži brze i pravovremene akcije i odgovore od strane preduzeća. Da bi se jedna celina i njeno dejstvovanje moglo posmatrati sa aspekta kvaliteta neophodno je da način struktuiranja i povezivanja njenih delova, bude dinamički. Na to preko ulaznih kanala utiče okruženje preko koje deluje na samu strukturu i način funkcionisanja celine, dok sa druge strane preko izlaznih kanala celina ima povratno dejstvo na okruženje. U holističkoj neophodnosti pored ovladavanja unutrašnjih struktura, neophodno je upoznati okolinu i promene koje se događaju u tom okruženju, da bi se sa uspehom njihov uticaj na organizaciju i pojedince koji rade, sveo na prihvatljivu meru. Ako se dogodi da se te promene ne prepoznaju na vreme dolazi do pojave povećanja nesređenosti same organizacije. Pod uslovom da upravljačka struktura odluči da menja okruženje, može se dogoditi da utroši veliku energiju, a da neće biti efekta ili da će oni biti skromni i bez rezultata. Iz tog razloga menadžment (Đorđević, 2009: 591) mora da dobro upozna dinamiku događanja procesa promena koje moraju pratiti brzinu koja odgovara promenama u okruženju.

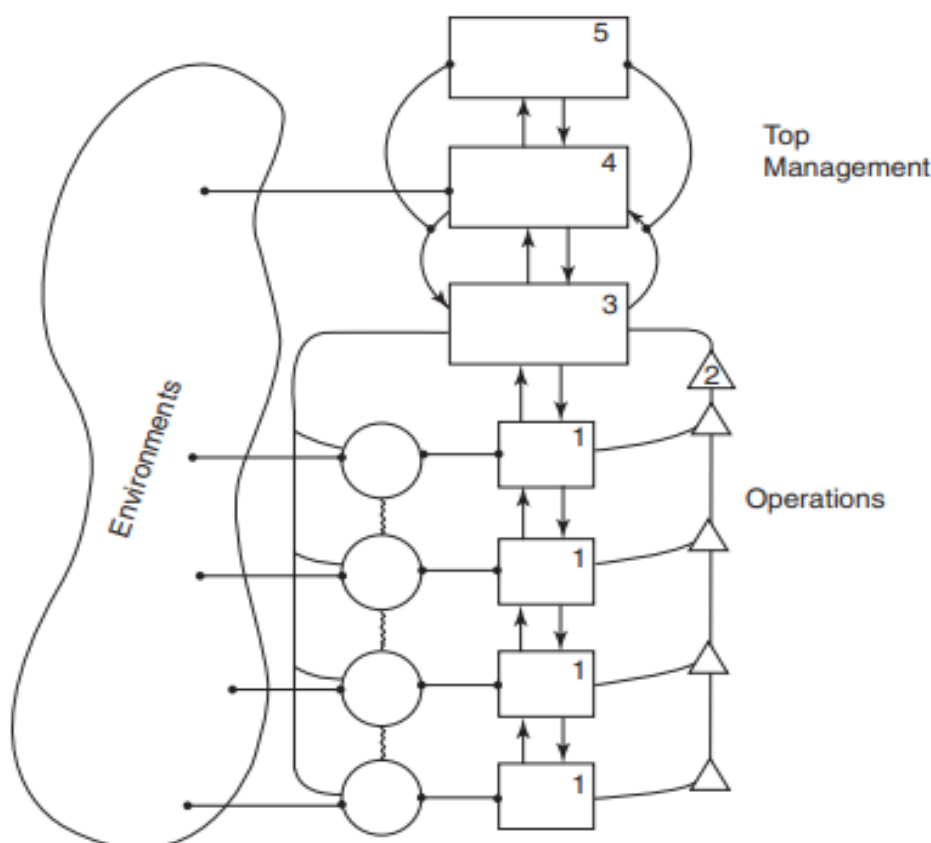
5.2. Model održivog sistema

Model održivog sistema (eng. Viable system model - VBS) nov je i drugačiji pogled na organizaciju, na način njenog funkcionisanja i delovanja u okruženja i uticaja okruženja na nju. Rađaju se novi principimenadžmenta koji znatno poboljšavaju rad organizacije. Sve što je produkt čovekovog iskustva može se osmisliti sistemski. U prirodnim sistemima i u sistemu gde se nalazi organizacija ništa ne stoji, sve se dešava i deluje u okviru sistema. U odnosima sa drugim sistemima, ti međusobni odnosi moraju se dobro razumeti i mora se dobro upravljati njima (Stafford Beer, 1965:309).

VSM uz pomoć systemske nauke i kibernetike pruža mogućnost razumevanja celovitosti organizacije i kako ona funkcioniše, a pruža takođe bolje načine njenog struktuiranja i upravljanja. (Williams, 2007: 2)

Pomoću VSM-a i systemske nauke organizacija se posmatra sasvim drugim očima, a upravljanje se vrši na nove načine. Na slici 21 je prikazan pojednostavljeni model sistema kompanije. Model uključuje funkcije i odnose, kao i okruženje kompanije.

Slika21: Pojednostavljeni model održivog sistema



Izvor: Williams, C.: (2007), *Holistic Management: Managing What Matters for Company Success*, Wiley-Interscience, New York, p. 3

Tokom godina, nauka se razvijala u sve veći broj zasebnih disciplina. Nauke, bilo prirodne ili društvene, postajale sve više međusobno povezane. Naučnici su počeli da shvataju da se stvarnost ne može u potpunosti shvatiti klasifikacijom i analizom. Trebalo je još nešto. Sinteza „nešto više“, otkrivena je i razvijena tokom godina nakon II Svetskog rata od strane Ludviga Von Bertalanffija, Norberta Vienera, Ross Ashbi-a i drugih. Rad ovih pionira naučnika razotkrio je i razvio novu nauku - systemsku nauku i kibernetiku. Nauka o sistemu

definiše šta su sistemi, njihove karakteristike i kako funkcionišu i međusobno se povezuju. Kibernetika, deo systemske nauke, je nauka o komunikaciji i kontroli u sistemima. Od systemske nauke i kibernetike sada postoji opšta teoriju sistema koja govori sve što nauka sada zna kako stvari funkcionišu, međusobnu povezanost, u prirodi i u ljudskom društvu. (Williams, 2007: 3)

Nauka o sistemu govori kako organizacija ili poslovna jedinica *treba da funkcionišu*. Nauka o sistemu govori kako organizacija ili poslovna jedinica *funkcionišu*. I to se razlikuje od pogleda koje danas najčešće imaju ljudi iz menadžmenta. Kada se shvati kako da se upotrebljava systemska nauka, moći će se i dizajnirati i upravljati sistemom koji organizacija ili poslovna jedinica tako da efikasnije može ostvariti svoju svrhu.

Stafford Beer tvorac je modela održivog sistema (VSM) kako bi predstavio i opisao systemsku nauku i kibernetiku potrebnu za efikasno upravljanje poslom, korporacijom ili bilo kojom drugom vrstom organizacije.

Nauka o sistemu pruža nove načine da se organizacija usmeri ka ostvarenju njene svrhe i daje nove načine za upravljanje današnjim složenostima i uspešnije postizanje željenih rezultata. Unutrašnje mere i interakcije sa okolinom pružaju stalnu povratnu informaciju koja koordinira sve napore u dostizanju svrhe organizacije. Iste povratne informacije daju informacije za promene u strukturi kada je to potrebno za poboljšanje performansi. (Williams, 2007: 4)

Naredno navođenje su benefiti za menadžment organizacije kada se koristi systemska nauka i VSM za strukturu i upravljanje organizacijom (Williams, 2007: 5) :

- „Učimo, prilagođavamo se promenama i razvijamo se tako da smo u mogućnosti da menjamo kontinuirani uspeh tokom vremena, pod promenljivim okolnostima“;
- „Nismo ni centralizovani niti decentralizovani; organizacija je istovremeno i jedno i drugo“;
- Kontrola se ne nameće sa višeg nivoa. Upravljanje je dizajnirano u strukturu tako da svaka jedinica može biti samokontrolisana;
- Povratne informacije od samog rada omogućavaju samokontrolu;
- Mere napretka ka ciljevima pružaju stalne smernice ka željenim ciljevima
- Informacije su dostupne gde i kada su potrebne za odluke i akcije

- Svaki nivo ima svoje planiranje.
- Budžeti se mogu pripremiti kratko, u pitanju su dani ili sati, a ne meseci
- Prepoznavanje i suočavanje sa greškama deo je učenja i stalnog usavršavanja
- Uspehi jedinice doprinose postizanju ciljeva kompanije

Nauka o sistemu i sistemsko razmišljanje pružaju novi način sagledavanja i razumevanja ponašanja organizacije. Ovo novo razumevanje na svim nivoima omogućava formiranje brze svesti o pretnjama i prilikama i novim načinima upravljanja u cilju poboljšanja performansi.

Današnje savremeno poslovanje prepuno je novih tehnoloških dostignuća, a to su ujedno i glavni signali za promene u organizacijama. Tehnološke promene signaliziraju nove pretnje i nove načine kreiranja vrednosti. Promene u našoj ekosferi signaliziraju pretnje i nude mogućnosti. Postavlja se pitanje: „Koliko dobro postojeće poslovne strukture i poslovne prakse otkrivaju ove i druge signale i preduzimaju akcije potrebne za opstanak i dugoročni uspeh?“

Činjenica je da će sisteme vrednosti novih uspeha biti drugačiji od starih. Promene životne sredine: tehničke, komercijalne, ekonomske, političke, socijalne i ekološke - signaliziraju nove potrebe, nove mogućnosti, nove pretnje. Biće potrebne nove i različite informacije i novi izumi. Strukturiranje organizacija pomoću principa sistemskih nauka povećava svest o pretnjama i prilikama i poboljšava sposobnost za brzo reagovanje.

U naukama, društvu, industriji, tehnologiji, našem razumevanju prirode, odnosno u svemu što radimo ili smo svesni, kompleksnost preovlađuje i eksplozivno raste. Pre mnogo godina, naučnici su došli do saznanja da je civilizacija trka između složenosti i pojednostavljenja. U to vreme, pedesetih godina, takva trka je delovala izazovno, ali upravljivo. Ali danasona ima nove dimenzije koje nisu predviđene 1950-ih: (1) snažno širenje stanovništva širom sveta i konflikti, (2) naglo širenje industrijske proizvodnje kako bi se zadovoljile potrebe, (3) preteće promene u ekosferi i (4) rastuća društvena nestabilnost. Na osnovu navedenog moguće je postaviti pitanje: „Kako čovek struktuirati i upravlja organizacijom da bi postigao uspeh danas i održivi uspeh kroz naredne godine?“ Nauka o sistemu i kibernetika pružaju pojednostavljenje za složenost upravljanja. Pojednostavljenje složenosti upravljanja na novom nivou razumevanja; poboljšanje kontrole; poboljšanje performansi.

5.3. Koncept holističkog upravljanja i razvoj organske organizacije

Sa strateškog aspekta, koncept holističkog upravljanja, obuhvata usmeravanje svih napora i aktivnosti organizacije u pravcu zadovoljenja potreba potrošača, efikasnije i efektivnije u odnosu na konkurente, uz unapređenje “dobrobiti” za organizaciju, ali i za društvo u celini. Holistički pristup upravljanju, posmatra eksterno i interno okruženje organizacije, kao jednu celinu i zasniva se na interakciji sledeća tri elementa (Ilić, 2019: 215):

- *Blagostanje celokupnog društva* - unapređenje životnog standarda ljudi uz unapređenje zaštite životne sredine;
- *Zadovoljenje potreba potrošača* - anticipiranje i zadovoljenje potreba uz unapređenje zaštite i prava potrošača;
- *Dugoročno unapređenje profitabilnosti i konkurentne prednosti organizacije.*

Osnovni elementi holističkog koncepta upravljanja su društvo, organizacija i potrošači i njihova međusobna povezanost i uticaj u okviru životne sredine. Sa strateškog aspekta, cilj organizacije je postizanje održive konkurentne prednosti, uvažavajući postulate održivog razvoja. Holistički koncept upravljanja, baziran je na principima održivog razvoja i doživljaju organizacije kao jedne jedinstvene celine. Između sistema i okruženja postoji interakcija, ali isto tako između delova organizacije kao celine postoji interakcija.

Prema holističkom konceptu upravljanja, organizacija predstavlja jedinstvenu celinu, odnosno jedan sistem sačinjen od brojnih povezanih i međuzavisnih podsistema. Holistički pristup, kao sistemski pristup, posmatra organizaciju kao jedinstveni namenski sistem sastavljen od međusobno povezanih delova koji podleže sinergetskom efektu. Sinergetski efekat, odnosno sinergija definiše se kao stanje u kome celina predstavlja nešto više nego prosti zbir njenih delova. Organizacija kao veoma kompleksan sistem podleže sledećem principu: ukoliko su delovi podsistema optimalni, sistem kao celina nije optimalan. Holistički pristup upravljanja organizacijama nalaže da je neophodno da se formulišu najadekvatnije

strategije na svim nivoima (korporativna, funkcionalna i operativna), ali koje će biti usklađene i usmerene prvenstveno na postizanje optimalnosti organizacije kao celine. (Ilić, 2019: 219)

Organizacija se posmatra kao živi organizam, te je moderne organizacije potrebno posmatrati kao žive organizme koje svoje funkcionisanje postižu usklađivanjem rada svojih podsistema.

Sposobnost prilagođavanja, preživljavanja, promena i napredovanja sve je ono što se podrazumeva pod „organizacionim darvinizmom“. U neizvesnom i nestabilnom okruženju mogu se prilagoditi samo one organizacije koje imaju organsku strukturu, a to su upravo organizacije koje uče (u prethodnom poglavlju, podnaslov 4.2. detaljno su analizirane), nasuprot birokratskoj organizaciji, koja je rigidna i neprilagodljiva. Krajem XX veka, birokratske organizacije bile su suočene, kao pre više miliona godina, kako izbeći izumiranje usled neprilagođavanja promenama? Odgovor je u samoobnavljanju organizacije, odnosno u organizaciju koja uči, a da bi organizacija bila sposobna preživeti ona mora stalno da se razvija i uči (Sikavica, 2011: 793).

Praveći paralelu između tradicionalnih i savremenih organizacija, može se reći da smo svedoci dve vrste organizacija: „mehaničkih“ i „organskih“. Prvi vrsta organizacija vezuje se za nekadašnje organizacije koje su delovale u eri dominacije masovne proizvodnje, dok savremene „organske“ organizacije deluju u sadejstvu sa okruženjem, tj. to je takav model organizacije koji promovise neraskidivu vezu između organizacione strukture i osnovnih mentalnih modela zaposlenih – organizacija i ljudi postaju jedno. Organska struktura organizacije bazirana je na uvažavanju i razvoju kreativnih sposobnosti kod zaposlenih u procesu strateškog menadžmenta, što nije bio slučaj u „mehaničkim“ poslovnim strukturama. To je jedan od razloga zašto se navodi relacija po kojoj uspešno strateško upravljanje organizacijom predstavlja zbir analitičkih i kreativnih sposobnosti. Navedena relacija se dodatno potvrđuje povlačenjem paralele između organizacije i funkcionisanja ljudskog organizma, odnosno poređenjem funkcionisanja „ljudskog mozga“ i „poslovne inteligencije“. (Ilić, 2019: 219)

5.4. Zadaci i uloga holističkog menadžera u savremenoj organizaciji

Menadžer u holističkom menadžmentu mora da poseduje konceptualne veštine koje se odnose na to da ima sposobnost sagledavanja organizacije kao celine, da zna kako svaki

segment organizacije funkcioniše i kako oni međusobno deluju jedni na druge, kako se organizacija uklapa u okruženje.

Holizam je način razmišljanja bez ikakvih stega i ograničenja, a poslovanje i menadžeri u tom „imaginarnom svetu“ nisu zainteresovani samo za sticanje profita. Njihove želje kojima streme se odnose na organizaciju koja je zrela, koja vodi računa o svojim zaposlenima, o okruženju, daje doprinos lokalnoj zajednici, vodi brigu o životnoj i radnoj okolini i njenoj zaštiti. Osnovni princip holističkog pristupa je humanistički zasnovan na iskustvu. Holistički pristup ukazuje na vrednost emocija kao i ulogu odnosa s drugima, što pruža mogućnost uspostavljanja dijaloga. (Arslan, 2012: 172-176).

Menadžer budućnosti je holistički menadžer koji zna da prepozna ideje drugih ljudi, a potom i da ih implementira u praksi ili da uz pomoć njih druge zaposlene u organizaciji podstakne na razmišljanje i razmenu novih ideja koje mogu da rezultiraju inovativnim proizvodima i usugama. Menadžer budućnosti, čiji je rad zasnovan na holističkim principima, ima integritet, samostalnost i samosvest i ne zavisi od političkih i drugih društveno uticajnih struktura. On ima svoju svrhu i osećaj za očekivanja koja pred njega postavlja šira društvena okolina koja je važna za budućnost organizacije.

Njegova izrazita karakteristika je inteligencija i intelektualna radoznalost koja se odnosi na okruženje uopšteno, na organizaciju u kojoj radi i realizuje postavljene ciljeve, sprovodi politiku preduzeća i sa ostalim menadžerima radi na strategiji zasnovanoj na znanju, inovativnosti i konkurentskoj prednosti, odnosno na stvaranju nove vrednosti. Menadžer koji svoje shvatanje života i rada zasniva na holizmu mora posedovati mudrost koja podrazumeva sposobnost delovanja zasnovanog na znanju i stalnom učenju pri čemu je veoma važno da se konstantno vrši preispitivanje onog što je naučeno i što se zna. Uspešan menadžer zna da je stvarni problem često pruzrokovan nerazumevanjem očekivanja, a donošenje odluka zasnovanih isključivo na emocijama mogu biti jedna od najvećih greška, obzirom da samo činjenice koje su dovele do određenih odluka mogu da dovedu do toga da zaposleni veruju u uspeh koji će rezultirati donetom odlukom.

Razvoj holističkog menadžera je manje usmeren na pojedinca, a više na timove koji će voditi organizaciju putevima uspeha, ali ne zanemarujući činjenicu da snagu timu daje svaki pojedinac u kojega se permanentno ulaže. Timovi podstiču inspiraciju kod zaposlenih i ključni su za razvoj i uspeh u poslovanju organizacija. Holistički menadžeri u skladu sa svojom filozofijom trebaju stalno da streme ka pronalasku novih ideja i rešenja obzirom na promene koje se dešavaju neverovatnom brzinom.

Holizam je budućnost življenja i poslovanja na svim nivoima i u svim delatnostima. Dobar holistički menadžer mora da budu sposoban da prepozna, razume i pronade ravnotežu između više složenih problema i perspektiva, odnosno mora da je inteligentan (pаметan) obzirom da inteligencija utiče na performanse menadžera koji samim tim imaju bolje rezultate od menadžara sa prosečnom inteligencijom (Williams, 2010: 15).

Na osnovu iznetog može se rezimirati na kraju ovog poglavlja da holistički menadžer, odnosno menadžer u budućnosti prema Prof Zečeviću (Rektor Evrospkog univerziteta), treba da poseduje sledeće osobine:

- Da bude odličan komunikator i lider koji svoje vreme provodi u komunikaciji i informisanju, kao i inspirisanju drugih.
- Da je timski igrač, da efikasno funkcioniše i kao član i kao lider tima.
- Da je dobar poznavalac savremenih tehnologija, tj da se efikasno služi informacionim tehnologijama i upravlja informacijama.
- Da je sposoban da reši probleme, odnosno da ima sposobnost procene argumenata i britkog razmišljanja, kao i vrednovanje dokaza sa potrebnom pažnjom.
- Da je tzv. „strani ambasador“ što znači da je dobro pripremljen za efektivno funkcionisanje u okruženju na globalnom nivou gde im je osnovna obaveza usmerena na uvažavanje kulturne raznolikosti.

U savremenom okruženju i preduzetničkom poslovanju gde je konkurencija prisutna na svakom koraku, menadžeri ne mogu striktno sprovoditi kontrolu polazeći od samog vrha lestvice, niti mogu sa uspehom da kontrolišu aktivnosti koje se sprovode sa strane. Njihov posao i zadatak je da imaju sposobnost prenošenja ovlašćenja na zaposlene pojedince kojima je interese i ciljevi organizacije važan i koji će timskim, odnosno zajedničkim radom uraditi ono što je neophodno da se postavljeni organizacioni i drugi ciljevi ostvare i da se obezbede resursi koji su neophodni za uspešno poslovanje i stvaranje nove vrednosti.

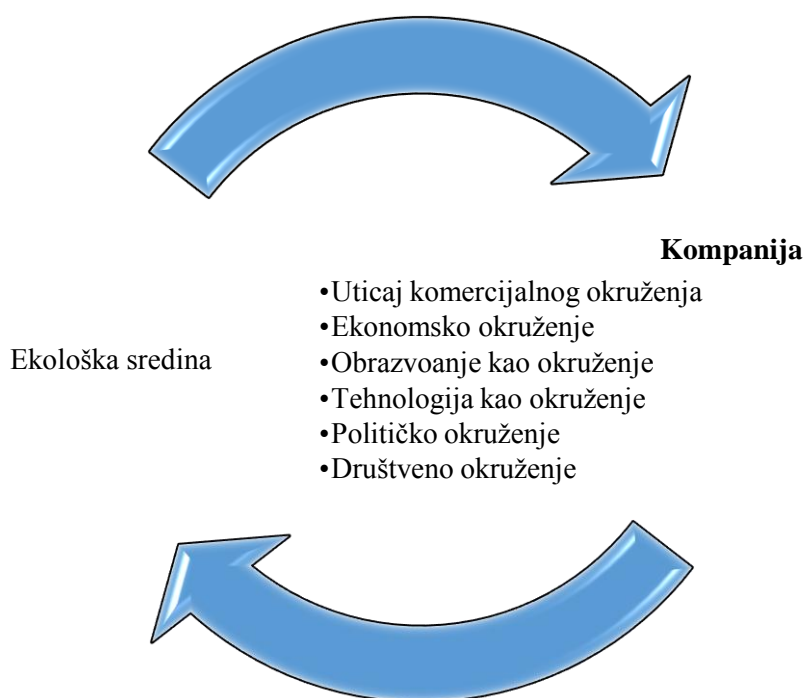
Dakle, može se reći da su menadžeri budućnosti uspešni menadžeri koji imaju drugačiji menadžerski stil koji je više orijentisan ka timskom radu, zajedničkom učešću u obavljanju poslova i zadataka, ostvarivanju ciljeva i obezbeđivanju resursa, na efikasan način uz fokusiranje na osvarivanje rezultata u radu.

5.5. Održivost sistema i holistički pristup ekologiji i turizmu

Poslovni sistemi se na različite načine odnose prema spoljnjem okruženju. Kupci i potencijalni kupci nalaze se izvan, u komercijalnom okruženju, kao i konkurenti i konkurentne tehnologije. U drugim sredinama postoje ekonomski uslovi, političke situacije i društvene promene koje treba rešiti. Postoje naučna otkrića i tehnološke inovacije koje treba usvojiti ili sa kojima se treba odnositi. A tu je i ekološko okruženje koje je dom svih: organizacija, ljudi, životinja, biljaka. Ovo ekološko okruženje se mora sačuvati i u mnogim slučajevima se, zahvaljujući dosadašnjim praksama, obnavlja.

Naredna slika 22 prikazuje sistem organizacije koji komunicira sa spoljnim okruženjem na koje se njegovo poslovanje odnosi.

Slika22: *Kompanija u interakciji sa svojim okruženjem*



Izvor: Williams, C.: (2007), *Holistic Management: Managing What Matters for Company Success*, Wiley-Interscience, New York, p. 38

Svako humano, kulturno okruženje u interakciji je sa organizacijom, kao i sa svim ostalim okruženjima. Okruženje, i organizacija, ugrađeni su u interakciju s ekološkim okruženjem. Ekologija i turizam u savremenom svetu doživljavaju novu paradigmu. Planeta Zemlja je zatvoren materijalni sistem pa se povećava potreba za holističkim pristupom u produkciji, distribuciji i korišćenju ovih prirodnih resursa. Zbog toga se ukazuje urgentna potreba da se identifikuje i što više kvantifikuje sinergija njihovog održivog korišćenja u cilju održivog razvoja i sa što manjom deradacijom ekosistema. Ekologija i očuvanje životne sredine ima presudnu ulogu u budućem razvoju društva i privrede. Rast i razvoj je moguć, ali bez negativnih efekata po ekološki sistem. .. Životna sredina se odlikuje vrlo kompleksnim dejstvom ekoloških faktora koji mogu biti abiotički i biotički, a osnovne osobine ekoloških faktora su: složeno i celovito delovanje, neprekidna promena u vremenu i prostoru, kao i međusobna uslovljenost.

Holistički pristup posmatra ekologiju i životnu sredinu kao jedan celovit sistem gde su opstanak i zadovoljavanje osnovnih bioloških, socio-ekonomskih, društvenih, naučno-obrazovnih, zdravstveno-rekreativnih, kulturnih, estetskih i etičkih potreba čoveka, neminovno vezani za prirodu, njene vrednosti i resurse. Planeta Zemlja je naša životna sredina i jedino ona predstavlja jedinstven sistem. Ključni izazov koji holizam rešava se odnosi na obezbeđivanje održivog razvoja (regeneracije) koristeći samoreprodukujuće i samoprečišćavajuće kapacitete ekosistema što je poznato i kao održavanje prirodnog kapitala. Glavne snage razvoja potrošnje prirodnih resursa su populacioni i ekonomski rast.

Holistički pristup treba da uspostavi vezu između dva važna pristupa, odnosno ekološkog prema kome su povećanje broja stanovnika na globalnom nivou i tehnološki razvoj pretnja životnoj sredini i mišljenja koje svoje temelje pronalazi u teoriji socijalne pravde, a prema kome resursa ima dovoljno za sve, a trenutni nedstoci su nastali kao posledice pohlepe i neracionalnog korišćenja. Uzrok degradacije životne sredine nalazi se u nepravednoj raspodeli bogatstva, a ne u rastu ljudske populacije. Prema ovom mišljenju rešenje se nalazi u jačanju demokratije, osnaživanju žena i manjina, kao i unapređenju standarda života najsiromašnijeg stanovništva. Jednostrano gledanje na rast populacije samo jača rasizam i stav koji krivi siromašne za probleme, ignorišući dublje socijalne i ekonomske uzroke i razlike.

Prirodni resursi su energija i materija koje ljudi uzimaju iz prirode za zadovoljenje svojih potreba. U prirodne resurse spadaju energetske resursi, prostor, vazduh, voda, zemljište, geološka podloga sa svim svojim mineralnim i nemineralnim sirovinama i biološki resursi.

Iz tog razloga, ali i iz raznih aktivnosti svetske populacije koji izazivaju antropogene uticaje: ekstrakcija resursa, industrijska produkcija, potrošnja dobara i usluga, mobilnost koji izazivaju masovni protok materijala, se posebna pažnja posvećuje holističkom pristupu ekologiji i zaštiti životne sredine. Sirovine koje se ekstrahuju, pretvaraju u poluproizvode i gotove proizvode, transportuju u druge delove sveta se pre ili kasnije vraćaju nazad u prirodu kao otpad ili emisije.

Samo odgovornim pristupom prema ovim resursima se može postići ne samo kvalitet življenja već i direktno uticati na bolji život budućih pokolenja, ali i na turizam u sadašnjosti i budućnosti. Biološke vrednosti i resursi sadržani su u ukupnoj biološkoj raznovrsnosti, u njenoj praktičnoj, naučnoj, ekonomskoj, estetskoj, etičkoj i kulturno-istorijskoj dimenziji. Zaštita bioloških vrednosti i održivo korišćenje bioloških resursa jedan od najznačajnijih strateških prioriteta u očuvanju životne sredine i usklađenog, dugoročnog, odnosno održivog razvoja kako u globalnim razmerama, tako i na nivou svake države i Republike Srbije.

Poslednjih godina se velika pažnja posvećuje proceni kvaliteta života kako na polju prirodnih tako i društvenih nauka (Relić i drugi, 2015: 49-53). Kvalitet života je multidimezionalan pojam koji je sastavljen od životnog standarda, ostvarivanje međusobnih kontakata, pospešivanje i promociju zdravog načina života, produktivnost turističke delatnosti, pripadanje zajednici i osećaj sigurnosti u budućnosti (WHO, 1996). Postoje i mišljenja da se kvalitet života može koristiti kao organizacioni koncept ili kao sistemski okvir usmeren ka poboljšanju života pojedinaca (Schalock, 2000: 116-127).

Kada se posmatra delatnost turizma, može se istaći da je turizam jedan veoma složen fenomen. Njegova interakcija sa zaštićenim područjima se javlja u jedinstvenim istorijskim, kulturnim i geografskim kontekstima koji uključuju višestruke vrednosti i veći broj učesnika. Svetska turistička organizacija (Jegdić, 2017), „održivi turizam definiše kao upravljanje resursima ostvarujući ekonomske, socijalne i estetske potrebe tako da se poštuju: kulturološki integritet, osnovni ekološki procesi, biološka raznovrsnost i sistemi na kojima je zasnovan život“.

Turizmom se stvara dobrobit i blagostanje celokupnom društvu, kao i turistima i njihovim domaćinima. Pod održivim turizmom podrazumeva se „Svaki vid turizma koji doprinosi zaštiti životne sredine, socijalnog i ekonomskog integriteta, unapređivanju prirodnih, stvorenih i kulturnih vrednosti na trajnoj osnovi“ (Tubić, 2017: 1-17).

Porast saznanja o međusobnim, vrlo kompleksnim, uticajima turizma i životne sredine, u međusobnom delovanju sa ravojem novih tehnologija ima zadatak da pomogne donosiocima odluka u formiranju politika koje će omogućiti da dalji razvoj turizma bude održiv. Održivi turizam predstavlja granu privrede koja ima neosetan uticaj na lokalnu kulturu i životnu sredinu, ali istovremeno utiče na sticanje zarade, otvaranje novih radnih mesta i zaštitu okoline.

Jedna od osnovnih osobina turizma koji nosi prefiks „odgovorno“ je zaštitnički odnos koji se iskazuje u odnosu na prirodnu i kulturnu baštinu i okolinu. Održivi turizam počiva na kodeksu etike koji je donet na globalnom nivou od strane Svetske turističke organizacije, kao i drugim dokumentima kao što je npr. Deklaracija iz Kvebeka o eko-turizmu, razne Direktive i platforme kojima se podstiče razvoj turizma u područjima koja su osetljiva i kojima se štiti biodiverzitet. Sva ova dokumenta imaju značaj s obzirom da ukazuju na novu paradigmu posmatranja razvojnih aktivnosti vezanih za turizam kao delatnosti koja pospešuje i maskimizira blagostanje na lokalnom nivou, čuva životnu sredinu i omogućava međunarodnu razmenu kulturnih saznanja u vezi dobara, čime se dijalog u vezi očuvanja životne sredine i održivog turizma, „podiže“ na viši nivo u svetskim razmerama.

Održivi turizam se detaljnije izučava tek od 1990-ih godina usled činjenica koje govore da je projektovani rast humane populacije od preko 9 milijardi do 2050. godine, kao i porast životnog standarda intenzivirao pritisak na Zemlju kao vrhovni ekosistem na planeti. Razvoj turizma je u daleko većoj meri uslovljen kvalitetom životne sredine, njenih prirodnih i kulturnih vrednosti i osobenosti, nego kod drugih delatnosti. Stepem očuvanosti i atraktivnosti životne sredine se neposredno odražava na mogućnosti za razvoj turizma na datom prostoru.

Dujmović i Vitasović (2013) turizam posmatraju kroz turističko iskustvo, gde posebno mesto zauzima turizam posmatran kao „ciljano izgrađeno mesta za potrošnju, pri čemu je potrošnja povezana s uslugama, vizualnom konsumpcijom i kulturnim proizvodima, a ekonomija turizma se posmatra u odnosu na ekonomiju prostora“. Kultura kao veza sa turizmom postaje „resurs, produkt, iskustvo i dohodak“, a veza sa marketingom podrazumeva jednu novu dimenziju koja se vezuje za doživljaj vizualnog.

Marketing ima mesto u turizmu obzirom da tradicionalno poimanje ekonomije okreće ka ekonomiji znakova (Lash i Urry, 1994), u skladu sa činjenicom da je savremeni način življenja vezan za znake i spektakl, odnosno inovativnost i originalnost u turizmu. Estetika

igra veoma veliku ulogu, a marketing ima značaj u smislu da „doživljaj stvarnosti postane važniji od same stvarnosti.“

VI TEORIJSKO - METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

6.1. Deskriptivna statistika

Radi dobijanja odgovora na postavljena pitanja istraživanja i definisane hipoteze, potrebno je izvršiti analizu dobijenih podataka putem izračunavanja opisnih statističkih pokazatelja. Opisni statistički pokazatelji ukazuju na normalnost distribucije rezultata, netipične tačke, što direktno uslovljava izbor i primenu postavljenih metoda statističke obrade podataka. Pouzdanost merne skale ukazuje na stepen njene otpornosti prema slučajnim greškama, a da bi se izmerila koristiće se najčešće upotrebljavani Kronbahov (Cronbach) koeficijent alfa. Iznos ovog pokazatelja kreće se od 0 do 1.

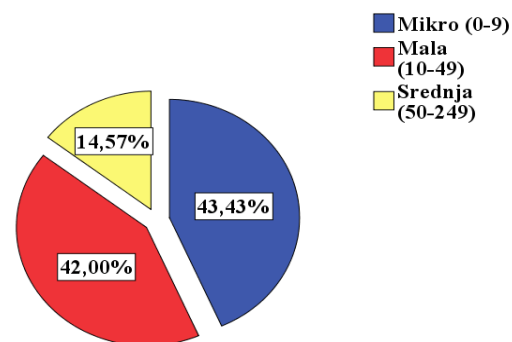
6.1.1. Opis uzorka istraživanja

U narednim tabelama prikazane su karakteristike ispitanika (preduzetnika) iz oblasti turizma u Republici Srbiji. Prema broju zaposlenih, tj. veličini ispitanika (tabela 15), vidi se da u uzorku ima 152 mikro preduzetnika (43,4%), 147 malih preduzetnika (42,0%) i 51 preduzetnik srednje veličine (14,6%), što ukupno čini 350 ispitanika (preduzetnika).

Tabela 15: Veličina ispitanika

	Učestalost	Struktura (%)	Validnost (%)	Kumulativ (%)
Mikro (0-9)	152	43,4	43,4	43,4
Mala (10-49)	147	42,0	42,0	85,4
Srednja (50-249)	51	14,6	14,6	100,0
Ukupno	350	100,0	100,0	

Izvor: Kalkulacija autora



Grafik16: Veličina ispitanika

U narednoj tabeli (tabela 16) prikazani su opisni statistički pokazatelji primene holističkog pristupa upravljanja. Za dobijanje opisnih pokazatelja upotrebljene su srednja vrednost, medijana, standardno odstupanje, raspon vrednosti promenljivih, asimetrija i spljoštenost raspodele. Za varijablu primena holističkog pristupa upravljanja, ispitanici su na svako pitanje davali ocenu na skali od 1 do 5 (1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – delimično se ne slažem, 3 – nisam siguran, 4 – delimično se slažem, 5 – u potpunosti se slažem). Ukupna skala primene holističkog pristupa upravljanja, dobijena je kao suma rezultata svake pojedinačne tvrdnje, te je ukupan rezultat na skali podeljen sa ukupnim brojem tvrdnji od koje se skala sastoji (74).

Ovakvim, dodatnim korakom, omogućeno je lakše tumačenje rezultata, s obzirom da je skala vraćena u prvobitni oblik upotrebljen za sve tvrdnje (od 1 do 5).

Tabela 16: *Opisni statistički pokazatelji primene holističkog pristupa upravljanja*

		Statistika	Standardna greška
Primena holističkog pristupa upravljanja	Srednja vrednost	3,18	,021
	95% Donja granica interval	3,14	
	poverenja Gornja granica	3,22	
	Modifikovana srednja vrednost	3,16	
	Medijana	3,10	
	Varijansa	,168	
	Standardna devijacija	,409	
	Minimum	2,50	

Maksimum	4,26	
Raspon	1,76	
Interkvartilni raspon	,51	
Asimetrija	,713	,130
Spljoštenost	,522	,260

Izvor: *Kalkulacija autora*

Za varijablu primena holističkog pristupa upravljanja, rezultati se kreću od 2,50 do 4,26. Srednja vrednost promenljive primena holističkog pristupa upravljanja je 3,18, a standardno odstupanje 0,409. Ako se ne razmatra 5% gornjih i donjih vrednosti, nova srednja vrednost iznosi 3,16. Prvobitna (3,18) i nova srednja vrednost (3,16) se ne razlikuju drastično, te se može zaključiti da ekstremne vrednosti nemaju značajan uticaj na srednju vrednost. Pozitivan rezultat asimetrije (0,703) ukazuje da je većina odgovora među nižim rezultatima. To podrazumeva da su ispitanici sa nižim ocenama ocenjivali primenu holističkog pristupa upravljanja. Pozitivan rezultat spljoštenosti (0,522) ukazuje da ima više rezultata raspoređenih oko srednje vrednosti. U tabeli 17 prikazana je normalnosti raspodele na osnovu primene Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa. Raspodela je normalna, ukoliko je značajnost veća od 0,05. U konkretnom slučaju, značajnost testova je 0,000, te, stoga, normalnost raspodele, nije potvrđena.

U tom slučaju, u nastavku, pri analiziranju hipoteza vezanih za ovu varijablu, korišćiće se neparametarske statističke tehnike.

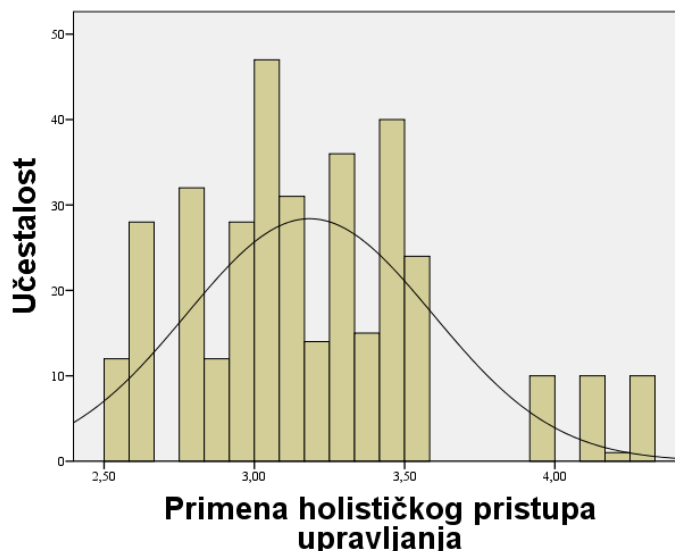
Tabela 17: *Test normalnosti primene holističkog pristupa upravljanja*

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistika	Broj stepeni slobode	Veličina značajnosti	Statistika	Broj stepeni slobode	Veličina značajnosti
Primena holističkog pristupa upravljanja	,113	350	,000	,942	350	,000

a. Korekcija statističke značajnosti (neslučajnosti) po Lillieforsu

Izvor: *Kalkulacija autora*

Stvarni oblik raspodele rezultata varijable primena holističkog pristupa upravljanja prikazan je na histogramu (grafikon 17), pri čemu se uviđa da vrednosti nisu normalno raspodeljene.



Grafik17:*Histogram: primena holističkog pristupa upravljanja*

Skala primene holističkog pristupa upravljanja dobijena je kao zbir devet subskala (strategija, organizovanje, zaposleni, upravljanje zaposlenima, sistem nagrađivanja, komunikacija, informaciona tehnologija, odnos sa kupcima, kontrola). U narednoj tabeli (tabela 18) prikazani su opisni statistički pokazatelji subskala tj. determinante primene holističkog pristupa upravljanja. Opisni statistički pokazatelji prikazani su pomoću srednje vrednosti, medijane, standardnog odstupanja, raspona vrednosti, asimetrije i spljoštenosti. Za determinante primene holističkog pristupa upravljanja, ispitanici su na svaku tvrdnju davali ocenu na skali od 1 do 5 (1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – delimično se ne slažem, 3 – nisam siguran, 4 – delimično se slažem, 5 – u potpunosti se slažem). Sve subskale dobijene su kao suma rezultata svake pojedinačne tvrdnje (strategija: tvrdnje 1-5, organizovanje: tvrdnje 6-14, zaposleni: tvrdnji 15-20, upravljanje zaposlenima: tvrdnje 21-32, sistem nagrađivanja: tvrdnje 33-38, komunikacija: tvrdnje 39-44, informaciona tehnologija: tvrdnje 45-50, odnos sa kupcima: tvrdnje 51-62, kontrola: tvrdnje: 63-74), te je ukupan rezultat na svakoj subskali podeljen sa ukupnim brojem tvrdnji iste subskale (strategija: 5, organizovanje: 9, zaposleni: 6,

upravljanje zaposlenima: 12, sistem nagrađivanja: 6, komunikacija: 6, informacijska tehnologija: 6, odnos sa kupcima: 12, kontrola: 12).

Ovakvim, dodatnim korakom, omogućeno je lakše tumačenje rezultata, s obzirom da su sve subskale vraćene u prvobitni oblik upotrebljen za sve tvrdnje (od 1 do 5).

Tabela 18: *Opisni statistički pokazatelji subskala: determinanti primene holističkog pristupa upravljanja*

	Strategija	Organizovanje	Zaposleni	Upravljanje zaposlenima	Sistem nagrađivanja	Komunikacija	Informaciona tehnologija	Odnos sa kupcima	Kontrola
Srednja vrednost	2,64	2,64	4,01	3,68	3,89	2,64	2,60	3,85	2,68
95% Donja granica interval poverenja	2,57	2,57	3,96	3,63	3,80	2,55	2,52	3,81	2,61
Gornja granica	2,72	2,70	4,06	3,71	3,96	2,73	2,68	3,89	2,75
Modifikovana srednja vrednost	2,60	2,59	4,02	3,67	3,92	2,65	2,56	3,86	2,65
Medijana	2,60	2,66	4,00	3,66	4,16	2,83	2,66	3,91	2,50
Varijansa	,497	,411	,258	,148	,543	,726	,534	,165	,450
Standardna devijacija	,704	,641	,507	,384	,736	,852	,730	,406	,670
Minimum	1,80	1,78	3,00	3,08	2,33	1,17	1,67	3,08	1,75
Maksimum	4,60	4,44	4,83	4,42	4,67	4,00	4,33	4,58	4,33
Raspon	2,80	2,67	1,83	1,33	2,33	2,83	2,67	1,50	2,58
Interkvartilni raspon	1,00	,89	,50	,58	1,17	1,17	,83	,75	,92
Asimetrija	,956	,853	,077	,251	-,893	-,301	,882	-,114	,523
Spljoštenost	,596	,798	-,487	-,708	-,226	-1,064	,373	-1,320	-,265
Standardna greška	,037	,034	,027	,020	,039	,045	,039	,021	,035

Izvor: *Kalkulacija autora*

Za subskalu strategija, rezultati se kreću od 1,80 do 4,60. Srednja vrednost ove determinante holističkog pristupa upravljanja je 2,64, a standardno odstupanje 0,704. Ako se ne razmatra 5% gornjih i donjih vrednosti, nova srednja vrednost iznosi 2,60. Prvobitna (2,64) i nova srednja vrednost (2,60) se ne razlikuju drastično, te se može zaključiti da ekstremne vrednosti nemaju značajan uticaj na srednju vrednost. Pozitivan rezultat asimetrije (0,956) ukazuje da je većina odgovora među nižim rezultatima. Pozitivan rezultat spljoštenosti (0,596) ukazuje da ima više rezultata raspoređenih oko srednje centra raspodele. U tabeli 19 prikazana je normalnosti raspodele na osnovu primene Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-

Vilkovog testa. Raspodela je normalna, ukoliko je značajnost veća od 0,05. U konkretnom slučaju, značajnost testova je 0,000, te, stoga, normalnost raspodele nije potvrđena.

U tom slučaju, u nastavku, pri analiziranju hipoteza vezanih za ovu varijablu, korišće se neparametarske statističke tehnike.

Za subskalu organizovanje, rezultati se kreću od 1,78 do 4,44. Srednja vrednost ove determinante holističkog pristupa upravljanja je 2,64, a standardno odstupanje 0,641. Ako se ne razmatra 5% gornjih i donjih vrednosti, nova srednja vrednost iznosi 2,59. Prvobitna (2,64) i nova srednja vrednost (2,59) se ne razlikuju drastično, te se može zaključiti da ekstremne vrednosti nemaju značajan uticaj na srednju vrednost. Pozitivan rezultat asimetrije (0,853) ukazuje da je većina odgovora među nižim rezultatima. Pozitivan rezultat spljoštenosti (0,798) ukazuje da ima više rezultata raspoređenih oko srednje centra raspodele. U tabeli 19 prikazana je normalnosti raspodele na osnovu primene Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa. Raspodela je normalna, ukoliko je značajnost veća od 0,05. U konkretnom slučaju, značajnost testova je 0,000, te, stoga, normalnost raspodele nije potvrđena.

U tom slučaju, u nastavku, pri analiziranju hipoteza vezanih za ovu varijablu, korišće se neparametarske statističke tehnike.

Za subskalu zaposleni rezultati se kreću od 3,00 do 4,83. Srednja vrednost ove determinante holističkog pristupa upravljanja je 4,01, a standardno odstupanje 0,507. Ako se ne razmatra 5% gornjih i donjih vrednosti, nova srednja vrednost iznosi 4,02. Prvobitna (4,01) i nova srednja vrednost (4,02) se ne razlikuju drastično, te se može zaključiti da ekstremne vrednosti nemaju značajan uticaj na srednju vrednost. Pozitivan rezultat asimetrije (0,077) ukazuje da je većina odgovora među nižim rezultatima. Negativan rezultat spljoštenosti (-0,487) ukazuje da ima više rezultata raspoređenih na krajevima raspodele. U tabeli 19 prikazana je normalnosti raspodele na osnovu primene Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa. Raspodela je normalna, ukoliko je značajnost veća od 0,05. U konkretnom slučaju, značajnost testova je 0,000, te, stoga, normalnost raspodele nije potvrđena.

U tom slučaju, u nastavku, pri analiziranju hipoteza vezanih za ovu varijablu, korišće se neparametarske statističke tehnike.

Za subskalu upravljanje zaposlenima rezultati se kreću od 3,08 do 4,42. Srednja vrednost ove determinante holističkog pristupa upravljanja je 3,68, a standardno odstupanje 0,384. Ako se ne razmatra 5% gornjih i donjih vrednosti, nova srednja vrednost iznosi 3,67. Prvobitna (3,68) i nova srednja vrednost (3,67) se ne razlikuju drastično, te se može zaključiti da ekstremne vrednosti nemaju značajan uticaj na srednju vrednost. Pozitivan rezultat

asimetrije (0,251) ukazuje da je većina odgovora među nižim rezultatima. Negativan rezultat spljoštenosti (-0,708) ukazuje da ima više rezultata raspoređenih na krajevima raspodele. U tabeli 19 prikazana je normalnosti raspodele na osnovu primene Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa. Raspodela je normalna, ukoliko je značajnost veća od 0,05. U konkretnom slučaju, značajnost testova je 0,000, te, stoga, normalnost raspodele nije potvrđena.

U tom slučaju, u nastavku, pri analiziranju hipoteza vezanih za ovu varijablu, korišće se neparametarske statističke tehnike.

Za subskalu nagrađivanje rezultati se kreću od 2,33 do 4,67. Srednja vrednost ove determinante holističkog pristupa upravljanja je 3,89, a standardno odstupanje 0,736. Ako se ne razmatra 5% gornjih i donjih vrednosti, nova srednja vrednost iznosi 3,92. Prvobitna (3,89) i nova srednja vrednost (3,92) se ne razlikuju drastično, te se može zaključiti da ekstremne vrednosti nemaju značajan uticaj na srednju vrednost. Negativan rezultat asimetrije (-0,893) ukazuje da je većina odgovora među višim rezultatima. Negativan rezultat spljoštenosti (-0,226) ukazuje da ima više rezultata raspoređenih na krajevima raspodele. U tabeli 17 prikazana je normalnosti raspodele na osnovu primene Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa. Raspodela je normalna, ukoliko je značajnost veća od 0,05. U konkretnom slučaju, značajnost testova je 0,000, te, stoga, normalnost raspodele nije potvrđena.

U tom slučaju, u nastavku, pri analiziranju hipoteza vezanih za ovu varijablu, korišće se neparametarske statističke tehnike.

Za subskalu komunikacija rezultati se kreću od 1,17 do 4,00. Srednja vrednost ove determinante holističkog pristupa upravljanja je 2,64, a standardno odstupanje 0,852. Ako se ne razmatra 5% gornjih i donjih vrednosti, nova srednja vrednost iznosi 2,65. Prvobitna (2,64) i nova srednja vrednost (2,65) se ne razlikuju drastično, te se može zaključiti da ekstremne vrednosti nemaju značajan uticaj na srednju vrednost. Negativan rezultat asimetrije (-0,301) ukazuje da je većina odgovora među višim rezultatima. Negativan rezultat spljoštenosti (-1,064) ukazuje da ima više rezultata raspoređenih na krajevima raspodele. U tabeli 19 prikazana je normalnosti raspodele na osnovu primene Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa. Raspodela je normalna, ukoliko je značajnost veća od 0,05. U konkretnom slučaju, značajnost testova je 0,000, te, stoga, normalnost raspodele nije potvrđena.

U tom slučaju, u nastavku, pri analiziranju hipoteza vezanih za ovu varijablu, korišće se neparametarske statističke tehnike.

Za subskalu informaciona tehnologija rezultati se kreću od 1,67 do 4,33. Srednja vrednost ove determinante holističkog pristupa upravljanja je 2,60, a standardno odstupanje 0,730. Ako se ne razmatra 5% gornjih i donjih vrednosti, nova srednja vrednost iznosi 2,56. Prvobitna (2,60) i nova srednja vrednost (2,56) se ne razlikuju drastično, te se može zaključiti da ekstremne vrednosti nemaju značajan uticaj na srednju vrednost. Pozitivan rezultat asimetrije (0,882) ukazuje da je većina odgovora među nižim rezultatima. Pozitivan rezultat spljoštenosti (0,373) ukazuje da ima više rezultata raspoređenih oko centra raspodele. U tabeli 19 prikazana je normalnosti raspodele na osnovu primene Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa. Raspodela je normalna, ukoliko je značajnost veća od 0,05. U konkretnom slučaju, značajnost testova je 0,000, te, stoga, normalnost raspodele nije potvrđena.

U tom slučaju, u nastavku, pri analiziranju hipoteza vezanih za ovu varijablu, korišće se neparametarske statističke tehnike.

Za subskalu odnos sa kupcima rezultati se kreću od 3,08 do 4,58. Srednja vrednost ove determinante holističkog pristupa upravljanja je 3,85, a standardno odstupanje 0,406. Ako se ne razmatra 5% gornjih i donjih vrednosti, nova srednja vrednost iznosi 3,86. Prvobitna (3,85) i nova srednja vrednost (3,86) se ne razlikuju drastično, te se može zaključiti da ekstremne vrednosti nemaju značajan uticaj na srednju vrednost. Negativan rezultat asimetrije (-0,114) ukazuje da je većina odgovora među višim rezultatima. Negativan rezultat spljoštenosti (-1,320) ukazuje da ima više rezultata raspoređenih na krajevima raspodele. U tabeli 19 prikazana je normalnosti raspodele na osnovu primene Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa. Raspodela je normalna, ukoliko je značajnost veća od 0,05. U konkretnom slučaju, značajnost testova je 0,000, te, stoga, normalnost raspodele nije potvrđena.

U tom slučaju, u nastavku, pri analiziranju hipoteza vezanih za ovu varijablu, korišće se neparametarske statističke tehnike.

Za subskalu kontrola rezultati se kreću od 1,75 do 4,33. Srednja vrednost ove determinante holističkog pristupa upravljanja je 2,68, a standardno odstupanje 0,670. Ako se ne razmatra 5% gornjih i donjih vrednosti, nova srednja vrednost iznosi 2,65. Prvobitna (2,68) i nova srednja vrednost (2,65) se ne razlikuju drastično, te se može zaključiti da ekstremne vrednosti nemaju značajan uticaj na srednju vrednost. Pozitivan rezultat asimetrije (0,523) ukazuje da je većina odgovora među nižim rezultatima. Negativan rezultat spljoštenosti (-0,265) ukazuje da ima više rezultata raspoređenih na krajevima raspodele. U tabeli 19 prikazana je normalnosti raspodele na osnovu primene Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-

Vilkovog testa. Raspodela je normalna, ukoliko je značajnost veća od 0,05. U konkretnom slučaju, značajnost testova je 0,000, te, stoga, normalnost raspodele nije potvrđena.

U tom slučaju, u nastavku, pri analiziranju hipoteza vezanih za ovu varijablu, korišće se neparametarske statističke tehnike.

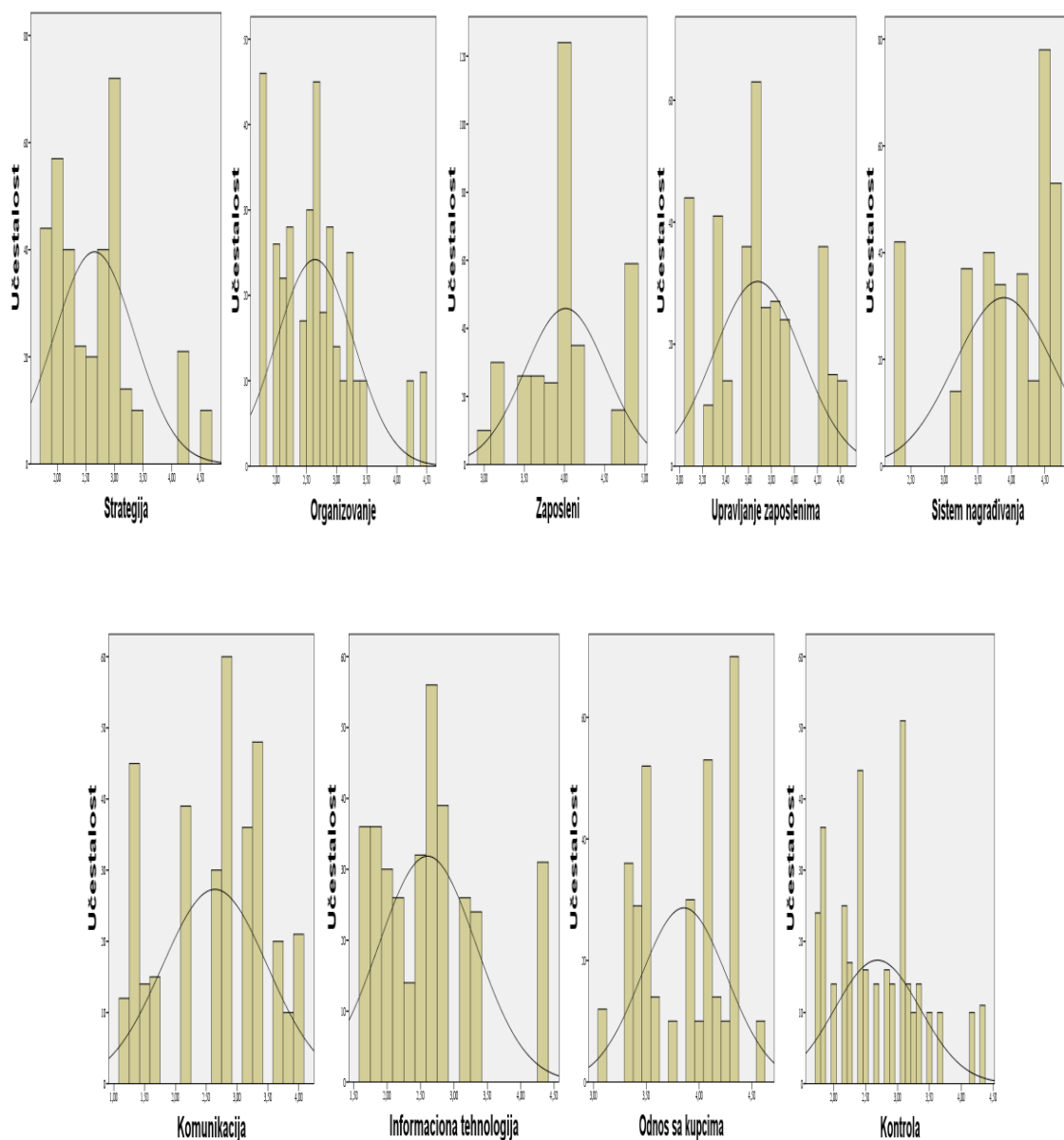
Tabela 19: *Test normalnosti determinanti holističkog pristupa upravljanja*

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistika	Broj stepeni slobode	Veličina značajnosti	Statistika	Broj stepeni slobode	Veličina značajnosti
Strategija	,152	350	,000	,887	350	,000
Organizovanje	,095	350	,000	,921	350	,000
Zaposleni	,197	350	,000	,905	350	,000
Upravljanje zaposlenima	,117	350	,000	,937	350	,000
Sistem nagrađivanja	,172	350	,000	,854	350	,000
Komunikacija	,155	350	,000	,922	350	,000
Informaciona tehnologija	,146	350	,000	,899	350	,000
Odnos sa kupcima	,178	350	,000	,912	350	,000
Kontrola	,113	350	,000	,941	350	,000

a. Korekcija statističke značajnosti (neslučajnosti) po Lillieforsu

Izvor: *Kalkulacija autora*

Stvarni oblik raspodele rezultata varijabli: strategija, organizovanje, zaposleni, upravljanje zaposlenima, sistem nagrađivanja, komunikacija, informaciona tehnologija, odnos sa kupcima, kontrola prikazan je na histogramu (grafikon 18), pri čemu se uviđa da vrednosti nisu normalno raspodeljene.



Grafik18: *Histogram: determinante holističkog pristupa upravljanja*

U tabeli 20 prikazani su opisni statistički pokazatelji nivoa konkurentnosti. Opisni statistički pokazatelji prikazani su pomoću srednje vrednosti, medijane, standardnog odstupanja, raspona vrednosti, asimetrije i spljoštenosti. Za varijablu nivo konkurentnosti, ispitanici su na svako pitanje ocenjivali ocenom od 1 do 5, gde 1 predstavlja veliki nedostatak, a 5 predstavlja veliku prednost u odnosu na konkurentne iz iste delatnosti. Ukupna skala nivoa konkurentnosti, dobijena je kao suma rezultata svake pojedinačne tvrdnje, te je ukupan rezultat na skali podeljen sa ukupnim brojem tvrdnji od koje se skala sastoji (12).

Ovakvim, dodatnim korakom, omogućeno je lakše tumačenje rezultata, s obzirom da je skala vraćena u prvobitni oblik upotrebljen za sve tvrdnje (od 1 do 5).

Tabela 20: *Opisni statistički pokazatelji nivoa konkurentnosti*

		Statistika	Standardna greška
Nivo konkurentnosti	Srednja vrednost	2,80	,031
	95% interval poverenja	Donja granica	2,74
		Gornja granica	2,87
	Modifikovana srednja vrednost	2,81	
	Medijana	3,00	
	Varijansa	,347	
	Standardna devijacija	,589	
	Minimum	1,58	
	Maksimum	4,00	
	Raspon	2,42	
	Interkvartilni raspon	,75	
	Asimetrija	,062	,130
	Spljoštenost	-,604	,260

Izvor: *Kalkulacija autora*

Za varijablu nivo konkurentnosti, rezultati se kreću od 1,58 do 4,00. Srednja vrednost ove determinante holističkog pristupa upravljanja je 2,80, a standardno odstupanje 0,589. Ako se ne razmatra 5% gornjih i donjih vrednosti, nova srednja vrednost iznosi 2,81. Prvobitna (2,80) i nova srednja vrednost (2,81) se ne razlikuju drastično, te se može zaključiti da ekstremne vrednosti nemaju značajan uticaj na srednju vrednost. Pozitivan rezultat asimetrije (0,062) ukazuje da je većina odgovora među nižim rezultatima. Negativan rezultat spljoštenosti (-0,604) ukazuje da ima više rezultata raspoređenih na krajevima raspodele. U tabeli 20 prikazana je normalnosti raspodele na osnovu primene Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa. Raspodela je normalna, ukoliko je značajnost veća od 0,05. U konkretnom slučaju, značajnost testova je 0,000, te, stoga, normalnost raspodele nije potvrđena.

U tom slučaju, u nastavku, pri analiziranju hipoteza vezanih za ovu varijablu, korišćiće se neparametarske statističke tehnike

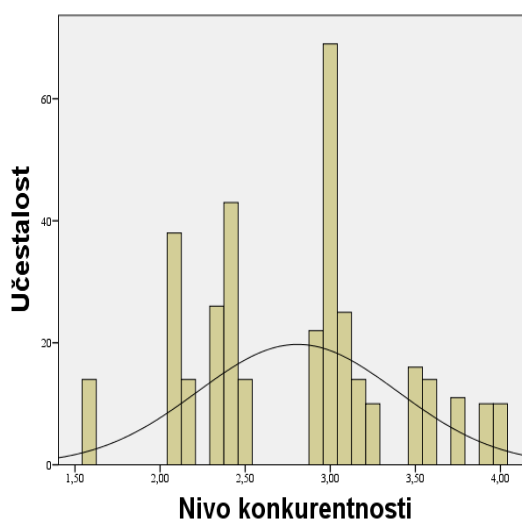
Tabela 21: Test normalnosti nivoa konkurentnosti

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistika	Broj stepeni slobode	Veličina značajnosti	Statistika	Broj stepeni slobode	Veličina značajnosti
Nivo konkurentnosti	,147	350	,000	,955	350	,000

a. Korekcija statističke značajnosti (neslučajnosti) po Lillieforsu

Izvor: Kalkulacija autora

Raspodela rezultata varijable nivo konkurentnosti prikazana je na histogramu (grafikon 19), pri čemu se uviđa da vrednosti nisu normalno raspodeljene.



Grafik 19: Histogram: nivo konkurentnosti

Skala nivoa konkurentnosti dobijena je kao zbir tri subskale (smanjenje troškova, kvalitet, inovacije). U narednoj tabeli (tabela 22) prikazani su opisni statistički pokazatelji subskala tj. pokazatelja nivoa konkurentnosti. Opisni statistički pokazatelji prikazani su pomoću srednje vrednosti, medijane, standardnog odstupanja, raspona vrednosti, asimetrije i spljoštenosti. Za varijable pokazatelje nivoa konkurentnosti, ispitanici su na svaku tvrdnju davali ocenu na skali od 1 do 5, gde 1 predstavlja veliki nedostatak, a 5 predstavlja veliku prednost u odnosu na konkurentne iz iste delatnosti. Sve subskale dobijene su kao suma rezultata svake pojedinačne tvrdnje (smanjenje troškova: tvrdnje 1-3, kvalitet: tvrdnje 4-8, inovacije: tvrdnje 9-12), te je ukupan rezultat na svakoj subskali podeljen sa ukupnim brojem

tvrdnji iste subskale (smanjenje troškova: 3, kvalitet: 5, inovacije: 4). Ovakvim, dodatnim korakom, omogućeno je lakše tumačenje rezultata, s obzirom da su sve subskale vraćene u prvobitni oblik upotrebljen za sve tvrdnje (od 1 do 5).

Tabela 22: *Opisni statistički pokazatelji subskala: smanjenje troškova, kvalitet, inovacije*

		Smanjenje troškova	Kvalitet	Inovacije
Srednja vrednost		2,67	3,07	2,58
95% interval poverenja	Donja granica	2,58	2,98	2,52
	Gornja granica	2,76	3,15	2,65
Modifikovana srednja vrednost		2,69	3,10	2,55
Medijana		2,66	3,40	2,25
Statistika	Varijansa	,745	,691	,385
	Standardna devijacija	,862	,831	,620
	Minimum	1,00	1,00	1,75
	Maksimum	4,00	4,40	4,00
	Raspon	3,00	3,40	2,25
	Interkvartilni raspon	1,33	1,40	1,00
	Asimetrija	,034	-,751	,844
	Spljoštenost	-,611	-,120	-,256
Standardna greška		,046	,044	,033

Izvor: *Kalkulacija autora*

Za subskalu smanjenje troškova rezultati se kreću od 1,00 do 4,00. Srednja vrednost ovog pokazatelja nivoa konkurentnosti je 2,67, a standardno odstupanje 0,862. Ako se ne razmatra 5% gornjih i donjih vrednosti, nova srednja vrednost iznosi 2,69. Prvobitna (2,67) i nova srednja vrednost (2,69) se ne razlikuju drastično, te se može zaključiti da ekstremne vrednosti nemaju značajan uticaj na srednju vrednost. Pozitivan rezultat asimetrije (0,034) ukazuje da je većina odgovora među nižim rezultatima. Negativan rezultat spljoštenosti (-0,611) ukazuje da ima više rezultata raspoređenih na krajevima raspodele. U tabeli 21 prikazana je normalnosti raspodele na osnovu primene Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa. Raspodela je normalna, ukoliko je značajnost veća od 0,05. U konkretnom slučaju, značajnost testova je 0,000, te, stoga, normalnost raspodele nije potvrđena. U tom slučaju, u nastavku, pri analiziranju hipoteza vezanih za ovu varijablu, korišće se neparametarske statističke tehnike.

Za subskalu kvalitet rezultati se kreću od 1,00 do 4,00. Srednja vrednost ovog pokazatelja nivoa konkurentnosti je 3,07, a standardno odstupanje 0,831. Ako se ne razmatra 5% gornjih i donjih vrednosti, nova srednja vrednost iznosi 3,10. Prvobitna (3,07) i nova srednja vrednost (3,10) se ne razlikuju drastično, te se može zaključiti da ekstremne vrednosti nemaju značajan uticaj na srednju vrednost. Negativan rezultat asimetrije (-0,751) ukazuje da je većina odgovora među višim rezultatima. Negativan rezultat spljoštenosti (-0,120) ukazuje da ima više rezultata raspoređenih na krajevima raspodele. U tabeli 21 prikazana je normalnosti raspodele na osnovu primene Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa. Raspodela je normalna, ukoliko je značajnost veća od 0,05. U konkretnom slučaju, značajnost testova je 0,000, te, stoga, normalnost raspodele nije potvrđena. U tom slučaju, u nastavku, pri analiziranju hipoteza vezanih za ovu varijablu, koristiće se neparametarske statističke tehnike.

Za subskalu inovacije rezultati se kreću od 1,75 do 4,00. Srednja vrednost ovog pokazatelja nivoa konkurentnosti je 2,58, a standardno odstupanje 0,620. Ako se ne razmatra 5% gornjih i donjih vrednosti, nova srednja vrednost iznosi 2,55. Prvobitna (2,58) i nova srednja vrednost (2,55) se ne razlikuju drastično, te se može zaključiti da ekstremne vrednosti nemaju značajan uticaj na srednju vrednost. Pozitivan rezultat asimetrije (0,844) ukazuje da je većina odgovora nižim rezultatima. Negativan rezultat spljoštenosti (-0,256) ukazuje da ima više rezultata raspoređenih na krajevima raspodele. U tabeli 23 prikazana je normalnosti raspodele na osnovu primene Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa. Raspodela je normalna, ukoliko je značajnost veća od 0,05. U konkretnom slučaju, značajnost testova je 0,000, te, stoga, normalnost raspodele nije potvrđena. U tom slučaju, u nastavku, pri analiziranju hipoteza vezanih za ovu varijablu, koristiće se neparametarske statističke tehnike.

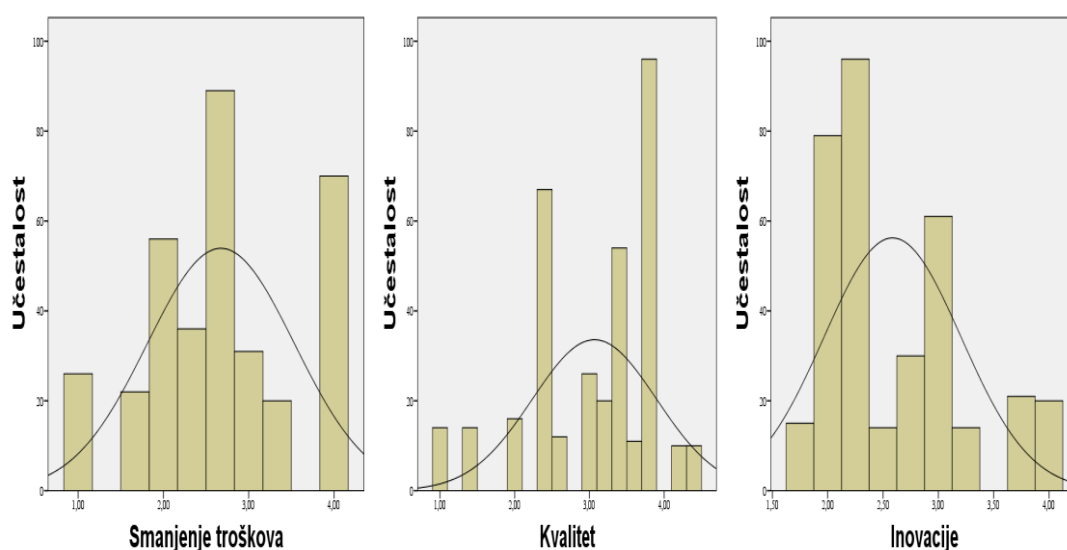
Tabela 23: *Test normalnosti pokazatelja nivoa konkurentnosti*

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistika	Broj stepeni slobode	Veličina značajnosti	Statistika	Broj stepeni slobode	Veličina značajnosti
Smanjenje troškova	,157	350	,000	,923	350	,000
Kvalitet	,173	350	,000	,907	350	,000
Inovacije	,249	350	,000	,875	350	,000

a. Korekcija statističke značajnosti (neslučajnosti) po Lillieforsu

Izvor: *Kalkulacija autora*

Stvarni oblik raspodele rezultata varijabli: smanjenje troškova, kvalitet, inovacije može se prikazati pomoću histograma (grafikon 20).



Grafik20: Histogram: pokazatelji nivoa konkurentnosti

Na osnovu grafikona 20, uviđa se da vrednosti nisu normalno raspodeljene.

6.1.2. Pouzdanost mernih skala

Provera pouzdanosti merne skale vrši se pomoću Kronbahovog koeficijenta alfa, čija se vrednost kreće od 0 do 1. Viša korelacija između analiziranih varijabli ukazuje i na veću pouzdanost merne skale. Prema DeVelisu (2003), ne preporučuje se prihvatanje pouzdanosti merne skale manje od 0,7.

U tabeli 24 prikazana je pouzdanost dve merne skale ovog istraživanja.

Tabela 24: Statistika pouzdanosti mernih skala

Skala	Kronbahov alfa	Kronbahova alfa zasnovan na standardizovanim stavkama	Broj čestica
Primena holističkog pristupa upravljanja	,916	,910	74
Nivo konkurentnosti	,779	,781	12

Izvor: Kalkulacija autora

Na osnovu rezultata provere pouzdanosti, Kronbahov alfa iznosi 0,916 za skalu primena holističkog pristupa upravljanja, 0,779 za skalu nivoa konkurentnosti, te se zaključuje da skale imaju vrlo dobru pouzdanost i unutrašnju saglasnost.

U tabeli 25 prikazana je statistika pouzdanosti za sve pojedinačne subskale istraživanja.

Tabela 25: Statistika pouzdanosti subskala

Statistika pouzdanosti subskala⁶

Subskala	Srednja vrednost	Varijansa	Standardna devijacija	Broj čestica	Kronbahov alfa
Strategija	13,24	12,425	3,525	5	,566
Organizovanje	23,76	33,305	5,771	9	,697
Zaposleni	24,09	9,271	3,045	6	,583
Upravljanje zaposlenima	44,14	21,275	4,612	12	,544
Sistem nagrađivanja	23,32	19,553	4,422	6	,787
Komunikacija	15,84	26,150	5,114	6	,797
Informaciona tehnologija	15,63	19,215	4,383	6	,727
Odnos sa kupcima	46,27	23,741	4,872	12	,729
Kontrola	32,23	64,761	8,047	12	,829
Smanjenje troškova	8,02	6,702	2,589	3	,816
Kvalitet	15,34	17,273	4,156	5	,798
Inovacije	10,34	6,163	2,483	4	,253

Izvor: Kalkulacija autora

Nakon utvrđivanja pouzdanosti pojedinačnih subskala istraživanja, može se zaključiti da subskale primene holističkog pristupa upravljanja: strategija, organizovanje, zaposleni, upravljanje zaposlenima i subskala nivoa konkurentnosti: inovacije imaju niže vrednosti koeficijenta alfa što se može tumačiti malim brojem stavki od kojih se pojedinačne subskale sastoje (Pallant, 2009, str. 100). Ostale subskale primene holističkog pristupa upravljanja i nivoa konkurentnosti imaju veoma dobru pouzdanost i unutrašnju saglasnost.

⁶ Prvih devet subskala predstavljaju subskale, tj. determinante primene holističkog pristupa upravljanja, dok poslednje tri subskale predstavljaju pokazatelje nivoa konkurentnosti.

6.2. Inferencijalna statistika

6.2.1. Ispitivanje statistički značajne povezanosti i uticaja primene holističkog menadžmenta na konkurentnost preduzetničkog sektora

Glavna hipoteza koja se želi ispitati glasi:

H₀: *Postoji statistički značajna povezanost i uticaj primene holističkog menadžmenta na konkurentnost preduzetničkog sektora.*

Prvi zadatak postavljene pretpostavke H₀ jeste ispitivanje da li postoji statistički značajna povezanost primene holističkog menadžmenta i konkurentnosti preduzetničkog sektora.

S obzirom da normalnost raspodele kod obe varijable (prediktorske - primena holističkog menadžmenta i zavisne – konkurentnost) nije potvrđena (Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa), veza između primene holističkog menadžmenta i konkurentnosti istražena je pomoću Spirmanove korelacije ranga (tabela 26), kao neparametarske alternative Pirsonove korelacije.

Tabela 26: *Korelacija primene holističkog menadžmenta i konkurentnosti*

		Konkurentnost	Smanjenje troškova	Kvalitet	Inovacije
Spirmanov koeficijent korelacije ranga	Koeficijent korelacije	,697**	,728**	,509**	,323**
	Primena holističkog menadžmenta	Značajnost	,000	,000	,000
	Broj slučajeva	350	350	350	350

**Korelacija je značajna na nivou 0,01

Izvor: *Kalkulacija autora*

Na osnovu primene Spirmanovog koeficijenta korelacije ranga može se konstatovati da između primene holističkog menadžmenta i konkurentnosti preduzetničkog sektora postoji srednje jaka pozitivna korelacija (Cohen, 1988, pp. 79-81) ($r=0,697$) $n=350$, $p<0,01$, te se zaključuje da povećana primena holističkog menadžmenta rezultira povećanu konkurentnost preduzetničkog sektora. Primena holističkog menadžmenta objašnjava 48,58% varijanse konkurentnosti preduzetničkog sektora.

Između primene holističkog menadžmenta i smanjenje troškova, kao pokazatelja konkurentnosti preduzetničkog sektora, utvrđena je srednje jaka pozitivna korelacija, ($r=0,725$) $n=350$, $p<0,01$, te se zaključuje da povećana primena holističkog menadžmenta rezultira većim smanjenjem troškova u odnosu na konkurentne iz iste grane. Primena holističkog menadžmenta objašnjava 52,56% varijanse smanjenja troškova, kao pokazatelja konkurentnosti preduzetničkog sektora.

Između primene holističkog menadžmenta i kvaliteta, kao pokazatelja konkurentnosti preduzetničkog sektora, utvrđena je srednje jaka pozitivna korelacija, ($r=0,509$) $n=350$, $p<0,01$, te se zaključuje da povećana primena holističkog menadžmenta rezultira većim kvalitetom u odnosu na konkurentne iz iste grane. Primena holističkog menadžmenta objašnjava 25,91% varijanse kvaliteta, kao pokazatelja konkurentnosti preduzetničkog sektora.

Između primene holističkog menadžmenta i inovacija, kao pokazatelja konkurentnosti preduzetničkog sektora, utvrđena je relativno slaba pozitivna korelacija, ($r=0,323$) $n=350$, $p<0,01$, te se zaključuje da povećana primena holističkog menadžmenta rezultira relativno većim inovacijama u odnosu na konkurentne iz iste grane. Primena holističkog menadžmenta objašnjava 10,43% varijanse inovacija, kao pokazatelja konkurentnosti preduzetničkog sektora.

Spirmanov koeficijent korelacije ranga otkrio je značajnu povezanost primene holističkog menadžmenta i konkurentnosti preduzetničkog sektora, kao i njegovih pokazatelja. Dakle, između primene holističkog menadžmenta i konkurentnosti izračunata je slaba do srednje jaka pozitivna korelacija, te se može zaključiti da ***postoji značajna povezanost između primene holističkog menadžmenta i konkurentnosti preduzetničkog sektora.***

Drugi zadatak pretpostavke H_0 jeste ispitivanje da li postoji statistički značajan uticaj primene holističkog menadžmenta, kao nezavisne (prediktorske) varijable, na konkurentnost preduzetničkog sektora (zavisna varijabla). Za izvršenje postavljenog zadatka primenjuje se prosta linearna regresija.

Vrednovanje modela prikazano je putem korigovanog koeficijenta determinacije objašnjavajući 57,3% varijanse konkurentnosti preduzetničkog sektora, te 45,9% varijanse

smanjenja troškova, 27,7% varijanse kvaliteta i 31,8% varijanse inovacija kao tri pokazatelja konkurentnosti.

Tabela 27: Opis modela

Opis modela^b

	Koeficijent Pirsonove korelacije (r)	Koeficijent determinacije (r ²)	Korigovani koeficijent determinacije (korigovano r ²)	Standardna greška
Konkurentnost preduzetničkog sektora	,757 ^a	,574	,573	,385
Smanjenje troškova	,679 ^a	,461	,459	,634
Kvalitet	,529 ^a	,279	,277	,706
Inovacije	,566 ^a	,320	,318	,512

a. Prediktor: primena holističkog menadžmenta

b. Zavisna varijabla: konkurentnost preduzetničkog sektora (smanjenje troškova, kvalitet, inovacije)

Izvor: *Kalkulacija autora*

Jednofaktorska analiza varijanse (ANOVA) prikazuje ocenu statističke značajnosti korigovanog koeficijenta determinacije (tabela 28).

Tabela 28: ANOVA

ANOVA^a

Model		Suma kvadrata odstupanja	Broj stepeni slobode	Ocena varijanse	Odnos varijansi (F)	Značajnost
Konkurentnost preduzetničkog sektora	Regresija	69,580	1	69,580	468,402	,000 ^b
	Rezidual	51,694	348	,149		
	Ukupno	121,274	349			
Smanjenje troškova	Regresija	119,718	1	119,718	297,254	,000 ^b
	Rezidual	140,156	348	,403		
	Ukupno	259,873	349			
Kvalitet	Regresija	67,382	1	67,382	134,960	,000 ^b
	Rezidual	173,747	348	,499		
	Ukupno	241,129	349			
Inovacije	Regresija	42,999	1	42,999	163,665	,000 ^b
	Rezidual	91,429	348	,263		
	Ukupno	134,429	349			

a. Zavisna varijabla: Konkurentnost (smanjenje troškova, kvalitet, inovacije)

b. Prediktori: primena holističkog menadžmenta

Izvor: *Kalkulacija autora*

Imajući u vidu da je vrednost značajnosti manje od 0,05, zaključujemo da je model istraživanja statistički značajan. Dakle, primena holističkog menadžmenta ima statistički

značajan doprinos predviđanju konkurentnosti preduzetničkog sektora, te pojedinačno predviđanju: smanjenja troškova, kvaliteta, inovacija.

U tabeli 29 izvršeno je vrednovanje koliki doprinos ima primena holističkog menadžmenta u predviđanju konkurentnosti preduzetničkog sektora, te predviđanju smanjenja troškova, kvaliteta, inovacija.

Tabela 29: Koeficijenti konkurentnosti preduzetničkog sektora (a, a1, a2, a3)

Koeficijenti konkurentnosti preduzetničkog sektora (a, a1, a2, a3)⁷

Model	Standardizovani koeficijenti Beta	t	Značajnost	Koeficijenti korelacije			Statistika kolinearnosti	
				Korelacija nultog razreda	Parcijalna korelacija	Semiparcijalna korelacija	Neobjašnjeno varijanse	Faktor povećanja varijanse
Konstanta		-4,090	,000					
a Primena holističkog menadžmenta	,757	21,643	,000	,757	,757	,757	1,000	1,000
Konstanta		-7,055	,000					
a1 Primena holističkog menadžmenta	,679	17,241	,000	,679	,679	,679	1,000	1,000
Konstanta		-1,170	,243					
a2 Primena holističkog menadžmenta	,529	11,617	,000	,529	,529	,529	1,000	1,000
Konstanta		-,659	,510					
a3 Primena holističkog menadžmenta	,566	12,793	,000	,566	,566	,566	1,000	1,000

Izvor: *Kalkulacija autora*

Za utvrđivanje doprinosa primene holističkog menadžment predviđanju konkurentnosti preduzetničkog sektora, te njegovih pokazatelja, upotrebiće se standarizovani koeficijenti (Beta) koji za konkurentnost preduzetničkog sektora iznosi 0,757, za smanjenje troškova 0,679, za kvalitet 0,529, za inovacije 0,566. To znači sledeće: ako bi se povećala primena holističkog menadžmenta za jedno standardno odstupanje, rezultati merenja svih posmatranih varijabli (konkurentnosti preduzetničkog sektora, smanjenje troškova, kvalitet, inovacije) verovatno bi se povećali za isto toliko jedinica standardnog odstupanja.

⁷ a – konkurentnost preduzetničkog sektora; a1 – smanjenje troškova, a2 – kvalitet, a3 – inovacije (pokazatelji konkurentnosti).

Na osnovu određivanja jačine uticaja primene holističkog menadžmenta na konkurentnost preduzetničkog sektora, zaključuje se da ***primena holističkog menadžmenta ima značajan uticaj na predviđanje konkurentnosti preduzetničkog sektora*** $F(1, 348) = 468,402, p < 0,05$. Primena holističkog menadžmenta ima značajan uticaj na predviđanje smanjenja troškova, kao pokazatelja konkurentnosti preduzetničkog sektora $F(1, 348) = 297,254, p < 0,05$. Primena holističkog menadžmenta ima značajan uticaj na predviđanje kvaliteta, kao pokazatelja konkurentnosti preduzetničkog sektora $F(1, 348) = 134,960, p < 0,05$. Primena holističkog menadžmenta ima značajan uticaj na predviđanje inovacija, kao pokazatelja konkurentnosti preduzetničkog sektora $F(1, 348) = 163,665, p < 0,05$.

Imajući u vidu da je između primene holističkog menadžmenta i konkurentnosti preduzetničkog sektora, kao i njegovih pokazatelja izračunata slaba do srednje jaka pozitivna korelacija, te da postoji značajan uticaj primene holističkog menadžmenta na predviđanje konkurentnosti preduzetničkog sektora, kao i njegovih pokazatelja, može se zaključiti da se pretpostavka ***H₀ prihvata***, tj. ***postoji statistički značajna povezanost i uticaj primene holističkog menadžmenta na konkurentnost preduzetničkog sektora***.

6.2.2. Ispitivanje statistički značajne povezanosti determinanti holističkog menadžmenta i konkurentnosti preduzetničkog sektora

Jedan od ciljeva ovog istraživanja jeste ispitivanje kolika je povezanost determinanti holističkog menadžmenta i konkurentnosti preduzetničkog sektora. Postavljena je naredna hipoteza.

H₁: Primena determinanti holističkog menadžmenta statistički značajno korelira sa konkurentnošću preduzeća.

S obzirom da normalnost raspodele subskala, tj. determinanti holističkog menadžmenta (strategija, organizovanje, zaposleni, upravljanje zaposlenima, sistem nagrađivanja, komunikacija, informaciona tehnologija, odnos sa kupcima, kontrola) i skale

konkurentnosti preduzetničkog sektora nije potvrđena (Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa), veza između primene determinanti holističkog menadžmenta i konkurentnosti istražena je pomoću Spirmanove korelacije ranga (tabela 30), kao neparametarske alternative Pirsonove korelacije.

Tabela 30: *Korelacija primene determinanti holističkog menadžmenta i konkurentnosti*

		Konkurentnost	
Spirmanov koeficijent korelacije ranga	Strategija	Koeficijent korelacije	,502**
		Značajnost	,000
		Broj slučajeva	350
	Organizovanje	Koeficijent korelacije	,690**
		Značajnost	,000
		Broj slučajeva	350
	Zaposleni	Koeficijent korelacije	,250**
		Značajnost	,000
		Broj slučajeva	350
	Upravljanje zaposlenima	Koeficijent korelacije	,226**
		Značajnost	,000
		Broj slučajeva	350
	Sistem nagrađivanja	Koeficijent korelacije	,302**
		Značajnost	,000
		Broj slučajeva	350
	Komunikacija	Koeficijent korelacije	,308**
		Značajnost	,000
		Broj slučajeva	350
	Informaciona tehnologija	Koeficijent korelacije	,664**
		Značajnost	,000
		Broj slučajeva	350
Odnos sa kupcima	Koeficijent korelacije	,404**	
	Značajnost	,000	
	Broj slučajeva	350	
Kontrola	Koeficijent korelacije	,632**	
	Značajnost	,000	
	Broj slučajeva	350	

**Korelacija je značajna na nivou 0,01

Izvor: *Kalkulacija autora*

Između strategije, kao determinante holističkog menadžmenta, i konkurentnosti preduzetničkog sektora, utvrđena je srednje jaka pozitivna korelacija, ($r=0,502$) $n=350$, $p<0,01$, te se zaključuje da povećana upotreba strategije zasnovane na holističkim principima rezultira većom konkurentnošću preduzetničkog sektora. Vrednovanje modela prikazano je pomoću koeficijenta determinacije koji pokazuje udeo objašnjene varijanse jedne varijable sa varijansom druge varijable. Primena strategije, kao determinante holističkog menadžmenta, objašnjava 25,20% varijanse konkurentnosti preduzetničkog sektora.

Između organizovanja, kao determinante holističkog menadžmenta, i konkurentnosti preduzetničkog sektora, utvrđena je srednje jaka pozitivna korelacija, ($r=0,690$) $n=350$, $p<0,01$, te se zaključuje da povećana upotreba organizovanja na holističkim principima rezultira većom konkurentnošću preduzetničkog sektora. Primena ove determinante holističkog menadžmenta, objašnjava 47,61% varijanse konkurentnosti preduzetničkog sektora.

Između zaposlenih, kao determinante holističkog menadžmenta, i konkurentnosti preduzetničkog sektora, utvrđena je relativno slaba pozitivna korelacija, ($r=0,250$) $n=350$, $p<0,01$, te se zaključuje da povećano posvećivanje pažnje zaposlenima zasnovano na holističkim principima rezultira relativno većom konkurentnošću preduzetničkog sektora. Primena ove determinante holističkog menadžmenta, objašnjava 6,25% varijanse konkurentnosti preduzetničkog sektora.

Između upravljanja zaposlenima, kao determinante holističkog menadžmenta, i konkurentnosti preduzetničkog sektora, utvrđena je relativno slaba pozitivna korelacija, ($r=0,226$) $n=350$, $p<0,01$, te se zaključuje da bolje upravljanje zaposlenima zasnovano na holističkim principima rezultira relativno većom konkurentnošću preduzetničkog sektora. Primena ove determinante holističkog menadžmenta, objašnjava 5,11% varijanse konkurentnosti preduzetničkog sektora.

Između sistema nagrađivanja, kao determinante holističkog menadžmenta, i konkurentnosti preduzetničkog sektora, utvrđena je relativno slaba pozitivna korelacija, ($r=0,302$) $n=350$, $p<0,01$, te se zaključuje da bolji sistem nagrađivanja, zasnovan na holističkim principima, rezultira relativno većom konkurentnošću preduzetničkog sektora. Primena ove determinante holističkog menadžmenta, objašnjava 9,12% varijanse konkurentnosti preduzetničkog sektora.

Između komunikacije, kao determinante holističkog menadžmenta, i konkurentnosti preduzetničkog sektora, utvrđena je relativno slaba pozitivna korelacija, ($r=0,308$) $n=350$, $p<0,01$, te se zaključuje da bolja komunikacija, zasnovana na holističkim principima, rezultira relativno većom konkurentnošću preduzetničkog sektora. Primena ove determinante holističkog menadžmenta, objašnjava 9,49% varijanse konkurentnosti preduzetničkog sektora. Između informacione tehnologije, kao determinante holističkog menadžmenta, i konkurentnosti preduzetničkog sektora, utvrđena je srednje jaka pozitivna korelacija, ($r=0,664$) $n=350$, $p<0,01$, te se zaključuje da veća upotreba informacione tehnologije rezultira

većom konkurentnošću preduzetničkog sektora. Primena ove determinante holističkog menadžmenta, objašnjava 44,09% varijanse konkurentnosti preduzetničkog sektora.

Između odnosa sa kupcima, kao determinante holističkog menadžmenta, i konkurentnosti preduzetničkog sektora, utvrđena je relativno slaba pozitivna korelacija, ($r=0,404$) $n=350$, $p<0,01$, te se zaključuje da bolji odnos sa kupcima, zasnovan na holističkim principima, rezultira većom konkurentnošću preduzetničkog sektora. Primena ove determinante holističkog menadžmenta, objašnjava 16,32% varijanse konkurentnosti preduzetničkog sektora.

Između kontrole, kao determinante holističkog menadžmenta, i konkurentnosti preduzetničkog sektora, utvrđena je srednje jaka pozitivna korelacija, ($r=0,632$) $n=350$, $p<0,01$, te se zaključuje da povećana kontrola, zasnovana na holističkim principima, rezultira većom konkurentnošću preduzetničkog sektora. Primena ove determinante holističkog menadžmenta, objašnjava 39,94% varijanse konkurentnosti preduzetničkog sektora.

Spirmanov koeficijent korelacije ranga otkrio je značajnu povezanost primene determinanti holističkog menadžmenta i konkurentnosti preduzetničkog sektora. Dakle, između primene determinanti holističkog menadžmenta i konkurentnosti izračunata je slaba do srednje jaka pozitivna korelacija, te se može zaključiti da se postavljena pretpostavka ***H₁ prihvata***, tj. ***primena determinanti holističkog menadžmenta statistički značajno korelira sa konkurentnošću preduzeća.***

6.2.3. Ispitivanje statistički značajnog uticaja determinanti holističkog menadžmenta na konkurentnost preduzetničkog sektora

Jedan od ciljeva ovog istraživanja jeste ispitivanje uticaja determinanti holističkog menadžmenta na konkurentnost preduzetničkog sektora. Postavljena je naredna hipoteza.

H₂: Primena determinanti holističkog menadžmenta statistički značajno utiče na konkurentnost preduzeća.

Za testiranje predložene hipoteze, primeniće se prosta linearna regresiona analiza. Nezavisne (prediktorske) varijable su determinante holističkog menadžmenta (strategija, organizovanje, zaposleni, upravljanje zaposlenima, sistem nagrađivanja, komunikacija,

informaciona tehnologija, odnos sa kupcima, kontrola), dok je zavisna varijabla konkurentnost preduzetničkog sektora.

Nezavisne varijable čine model regresije, a njegovo vrednovanje prikazano je pomoću korigovanog koeficijenta determinacije koji objašnjava 53,6% varijanse konkurentnosti preduzetničkog sektora (tabela 31).

Tabela 31: Opis modela

Opis modela^b

	Koeficijent korelacije (r)	Koeficijent determinacije (r ²)	Korigovani koeficijent determinacije (korigovano r ²)	Standardna greška
Konkurentnost preduzetničkog sektora	,841 ^a	,708	,700	,322

a. Prediktori: determinante holističkog menadžmenta
b. Zavisna varijabla: konkurentnost preduzetničkog sektora
Izvor: *Kalkulacija autora*

Jednofaktorska analiza varijanse (ANOVA) prikazuje ocenu statističke značajnosti korigovanog koeficijenta determinacije (tabela 32). Imajući u vidu da je vrednost značajnosti manje od 0,05, zaključujemo da je model istraživanja statistički značajan.

Tabela 32: ANOVA

ANOVA^a

Model		Suma kvadrata odstupanja	Broj stepeni slobode	Ocena varijanse	Odnos varijansi (F)	Značajnost
Konkurentnost preduzetničkog sektora	Regresija	85,849	9	9,539	91,550	,000 ^b
	Rezidual	35,425	340	,104		
	Ukupno	121,274	349			

a. Zavisna varijabla: Konkurentnost preduzetničkog sektora
b. Prediktori: determinante holističkog menadžmenta
Izvor: *Kalkulacija autora*

U tabeli 33 izvršeno je vrednovanje koliki doprinos imaju determinante holističkog menadžmenta u predviđanju konkurentnosti preduzetničkog sektora.

Tabela 33: Koeficijenti konkurentnosti preduzetničkog sektora

Model	Standardizovani koeficijenti Beta	t	Značajnost	Koeficijenti korelacije			Statistika kolinearnosti	
				Korelacija nultog razreda	Parcijalna korelacija	Semiparcijalna korelacija	Neobjašnje ni dio varijanse	Faktor povećanja varijanse
Konstanta		-,121	,903					
Strategija	-,314	-5,008	,000	,562	-,262	-,147	,219	4,563
Organizovanje	,313	4,434	,000	,705	,234	,130	,173	5,797
Zaposleni	-,137	-3,667	,000	,157	-,195	-,107	,618	1,618
Upravljanje zaposlenima	,173	4,528	,000	,284	,238	,133	,587	1,703
Sistem nagrađivanja	,123	1,821	,069	,340	,098	,053	,189	5,284
Komunikacija	,108	2,993	,003	,444	,160	,088	,657	1,521
Informaciona tehnologija	,531	8,279	,000	,655	,410	,243	,209	4,796
Odnos sa kupcima	,020	,328	,743	,437	,018	,010	,232	4,302
Kontrola	,269	5,429	,000	,703	,282	,159	,350	2,858

Izvor: Kalkulacija autora

Za upoređivanje doprinosa determinanti holističkog menadžment predviđanju konkurentnosti preduzetničkog sektora, upotrebiće se standarizovani koeficijenti (Beta), koji za strategiju iznosi 0,314, za organizovanje 0,313, za zaposlene 0,137, za upravljanje zaposlenima 0,173, za sistem nagrađivanja 0,123, za komunikaciju 0,108, za informacionu tehnologiju 0,531, za odnos sa kupcima 0,020, dok za kontrolu iznosi 0,269. Informaciona tehnologija ima najveći doprinos u objašnjavanju konkurentnosti preduzetničkog sektora, ne uzimajući u obzir varijansu koju objašnjavaju ostale varijable. Ako se poveća uticaj informacione tehnologije za 1, povećaće se i konkurentost preduzetničkog sektora u proseku za 0,531.

Sledeće varijable: strategija, organizovanje, zaposleni, upravljanje zaposlenima, komunikacija, informaciona tehnologija i kontrola daju značajan jedinstven doprinos predikciji zavisne varijable, tj. konkurentnosti preduzetničkog sektora, jer je iznos značajnosti

manji od 0,05, dok sistem nagrađivanja i odnos sa kupcima nemaju značajan doprinos predikciji zavisne varijable.

Poludelimični koeficijent korelacije je za determinantu informaciona tehnologija 0,243, što kvadrirano iznosi 0,0590 i predstavlja doprinos od 5,90% u tumačenju varijanse konkurentnosti preduzetničkog sektora. Za determinantu kontrola poludelimični koeficijent je 0,159, što kvadrirano iznosi 0,0253 i predstavlja doprinos od 2,53% u tumačenju varijanse konkurentnosti preduzetničkog sektora. Za determinantu strategija poludelimični koeficijent je 0,147, što kvadrirano iznosi 0,0216 i predstavlja doprinos od 2,16% u tumačenju varijanse konkurentnosti preduzetničkog sektora. Za determinantu upravljanje zaposlenima poludelimični koeficijent je 0,133, što kvadrirano iznosi 0,0177 i predstavlja doprinos od 1,77% u tumačenju varijanse konkurentnosti preduzetničkog sektora. Za determinantu organizovanje poludelimični koeficijent je 0,130 što kvadrirano iznosi 0,0169 i predstavlja doprinos od 1,69% u tumačenju varijanse konkurentnosti preduzetničkog sektora. Za determinantu zaposleni poludelimični koeficijent je 0,107 što kvadrirano iznosi 0,0114 i predstavlja doprinos od 1,14% u tumačenju varijanse konkurentnosti preduzetničkog sektora. Za determinantu komunikacija poludelimični koeficijent je 0,088 što kvadrirano iznosi 0,0077 i predstavlja doprinos od 0,77% u tumačenju varijanse konkurentnosti preduzetničkog sektora.

Na osnovu određivanja jačine uticaja determinanti holističkog menadžmenta na konkurentnost preduzetničkog sektora, može se zaključiti da strategija, organizovanje, zaposleni, upravljanje zaposlenima, komunikacija, informaciona tehnologija i kontrola imaju značajan uticaj na predviđanje konkurentnosti preduzetničkog sektora $F(9, 340) = 91,550$, $p < 0,05$, dok sistem nagrađivanja i odnos sa kupcima nemaju značajan uticaj na predviđanje konkurentnosti preduzetničkog sektora. Imajući u vidu da sedam od devet determinanti holističkog menadžmenta imaju značajan doprinos predikciji zavisne varijable, tj. konkurentnosti preduzetničkog sektora, može se zaključiti da se pretpostavka ***H_2*** prihvata, tj. ***primena determinanti holističkog menadžmenta statistički značajno utiče na konkurentnost preduzeća.***

6.2.4. Utvrđivanje statistički značajne razlike u primeni holističkog menadžmenta prema veličini preduzeća

Jedan od ciljeva ovog istraživanja jeste utvrđivanje razlike u primeni holističkog menadžmenta prema veličini preduzeća. Postavljena je naredna hipoteza.

H₃: Postoji statistički značajna razlika u primeni holističkog menadžmenta prema veličini preduzeća.

S obzirom da normalnosti raspodele nije potvrđena (rezultati Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa), utvrđivanje statistički značajne razlike u primeni holističkog menadžmenta u odnosu na veličinu preduzeća istražena je pomoću neparametarskog Kruškal-Volisovog testa (tabela 34 i 35). Kruškal-Volisovim testom pored se rezultati neprekidne promenljive (primena holističkog menadžmenta) za tri ili više grupa (veličina preduzeća). Ukoliko je vrednost testa statistički značajna, rezultati se pretvaraju u rangove, te se pored srednje vrednosti rangova i medijana.

Tabela 34: Rangovi

	Veličina preduzeća	Broj slučajeva	Srednja vrednost ranga (Mean Rank)	Medijana
Primena holističkog menadžmenta	Mikro	152	141,83	3,07
	Mala	147	160,35	3,11
	Srednja	51	319,51	3,94
	Ukupno	350		

Izvor: Kalkulacija autora

Tabela 35: Statistika testa

Statistika testa^{a,b}

Primena holističkog menadžmenta	
Hi kvadrat	123,649
Broj stepeni slobode	2
Značajnost	,000

a. Kruskal-Wallis-ov test
b. Nezavisna varijabla: Veličina preduzeća

Izvor: Kalkulacija autora

Kruškal-Volison test je utvrdio statistički značajnu razliku u primeni holističkog menadžmenta prema veličini preduzeća (Gp1, n = 152: mikro, Gp2, n = 147: mala, Gp3, n = 51: srednja), $c^2(2, n=350) = 123,649$, $p = 0,000 < 0,05$. Holistički menadžment najviše se primenjuje kod preduzeća srednje veličine (Mean Rank = 319,51, Md = 3,94), a najmanje kod mikro preduzeća (Mean Rank = 141,83, Md = 3,07).

Na osnovu prikazanih rezultata testa, postavljena pretpostavka ***H₃ se prihvata***, tj. ***postoji statistički značajna razlika u primeni holističkog menadžmenta prema veličini preduzeća.***

VII DISKUSIJA REZULTATA

Na osnovu rezultata istraživanja potvrđene su postavljene hipoteze rada da holistički menadžment sam po sebi, ne može biti adekvatno rešenje za izazove preduzetništva kao pokretača savremene ekonomije, ako i sam nije spreman da bude u koraku sa promenama, da se menja i prilagođava zahtevima globalnog tržišta i da koliko je to moguće, proaktivno, inovativno i spremno ide u susret budućnosti; da uspešno sprovedena tranzicija podrazumeva da u privrednoj strukturi društva pretežno učestvovuje privatna svojina; da su prateći rezultat tranzicije efekti kao što je porast štednje i rast investicionih ulaganja, donošenje stabilnih budžetskih ograničenja na nivou nacionalne države, organizacija i bankarskog sistema; cenovna i kursna stabilnost, i jasno određen i adaptiran sistem poreza; da postoje pretpostavke za stvaranje poslovnog okruženja, odnosno ambijenta koji deluje stimulatивно na strane koje učestvuju u ekonomskim odnosima, uz decidno pridržavanje svih pravila koja vladaju na tržištu i garantuju stabilnost poslovanja; da organizovati poslovni ambijent podrazumeva za preduzeće organizovanje pojedinačnih institucija i njihovih odnosa zasnovanih na tržišnim principima i da je neophodno urediti sistem kao celinu (holistički pristup) gde će funkcije države biti organizovane na način kojim se podstiče razvoj usmeren na ekonomiju i privredu, a samim tim i razvoj preduzetništva.

Dokazana je generalna hipoteza da postoji prirodna sprega holističkog menadžmenta i savremenog način poslovanja sa posebnim akcentom na usku uzročno posledičnu vezu razvoja inovativnosti holističkog menadžmenta u službi modernog preduzetništva. Takođe je dokazano da one organizacije koje prihvataju moderan koncept poslovanja grade holistički menadžment. Menadžeri u takvim organizacijama imaju ulogu mentora i koordinatorasvih poslovnih aktivnosti, a ne dosadašnju ulogu autoriteta i kontrolora u hijerarhijskom sistemu,

da se shvatanje pojma menadžment odnosi na rukovođenje i upravljanje, a često i jedno i drugo zamenjuje organizovanjem; da su osnovni principi i funkcije menadžmenta u primeni u modifikovanoj verziji usled brojnih ekonomsko - privrednih, tehnoloških i političkih promena u društvu; da je uravnotežen i stabilan samo onaj odnos organizacije i njenog okruženja u kojem posluje, koji je zasnovan na dinamici razvoja i stalnom povećanju efikasnosti i efektivnosti u poslovanju i realizaciji postavljenih ciljeva; da je neophodno zameniti tradicionalne hijerarhijske strukture sa novim fleksibilnim strukturama koje posluju bazirane na holistički pristup menadžmentu odnosno čije se formiranje odvija u određenoj ravni; i da se u savremenom poslovanju i holističkoj praksi, kao i u organizacijama koje su zasnovane na učenju i znanju, ljudski resursi „prepoznaju“ kao osnovni nosioci aktivnosti koji organizaciju vode do željenog poslovnog uspeha.

Iz postavljenih hipoteza se može zaključiti da se ideja menadžmenta mora izučavati kao poseban društveni proces gde je naglasak na pokretanju pojedinaca da se bave menadžmentom na svoj način u skladu sa svojim pogledima na aktivnosti koje obavlja u svakodnevnom životu kao i na poslu.

U radu je naglašeno da je tranzicija prelazak za saupravnog na tržišni model poslovanja. Tranzicija zahteva da se poseduje sposobnost sagledavanja vizije privrednog sistema kome određeno društvo u celini stremi, kao i da se izabere odgovarajući model privatizacije pomoću koga će se omogućiti ostvarenje te vizije. Zemlje u kojima je okončan proces tranzicije, na osnovu iskustva, ukazuju da najbolje rezultate iskazuju upravo zemlje koje su izabrale dobar model privatizacije, odnosno koje su odabrale onaj model koji se odnosi na preuzimanje preduzeća od njihovih uposlenika, kao i model gde se preduzeće prodaje strateškim partnerima.

Tranzicija donosi pozitivne efekte nakon prevazilaženja tzv. „tranzicionog šoka“ na razvijenost i aktivnost finansijskih tržišta koja su osnova tržišnih privreda, ali i na mnogobrojne reforme u oblasti monetarne politike kojom se održava stabilnost cena i deviznog kursa, porast štednje stanovništva vraćanjem poverenja u bankarski sistem, rast investicija i budžetski sistem zasnovan na zrelih i stabilnim osnovama.

Tranzicija se odnose na promene na svim nivoima, ona se odnosi na promene „pravila igre“ prilagođavajući strategiju novim tržišnim uslovima u kojima dominira privatna svojina (Pejanović, Njegovan, Tica, 2007: 15).

„Republika Srbija je na početku tranzitornih promena svoju ekonomsku politiku definisala kao neoliberalni koncept tržišta, sa izraženom tendencijom za smanjivanje uticaja

države na tržišne tokove. U tom smeru su krenule promene i njihova realizacija, ali je globalna ekonomska kriza nametnula potrebu za redefinisanjem osnovnih postulata na kojima je reforma bazirana, s obzirom da je ekonomska kriza kao posledicu imala nagli pad nivoa privredne aktivnosti, destabilizaciju stanja i prilika na finansijskom tržištu Republike Srbije i dalje urušavanje osnovnih principa i pretpostavki neoliberalnog koncepta“ (Anđelić, Đaković, 2013: 60).

Iz postavljenih hipoteza vezanih za tranziciju se može rezimirati da je tranzicija povezana sa promenama u bivšim socijalističkim zemljama Centralne i Istočne Evrope. Tranzicija predstavlja ekonomski fenomen koji je deo globalnih promena uslovljenih razvojnim uslovima u svetskoj ekonomiji krajem XX veka, odnosno čitavom nizu promena vezanih za ekonomski i politički sistem nekadašnjeg socijalističkog sistema. Cilj je bio postizanje veće efikasnosti u novoj kapitalističkoj i neoliberalnoj tvorevini. Stvaranje nove i efikasnije strukture podstiče razvoj, nove tehnologije, stvaranje organizacije zasnovane na učenju.

Ciljevi tranzicije su usmereni na povećanje efikasnosti, postizanje maksimalnih rezultata pomoću resursa koji su raspoloživi i rešavanje problema u privredama nekadašnjih socijalističkih zemalja u skladu sa globalizacijom koja donosi proširivanje nacionalnih tržišta, povećanje konkurencije i probleme efikasnosti koji su vezani za uključivanje u svetsku privredu. Savremena ekonomija predstavlja suštinu masovne ekonomije i informacione ekonomije koja je zasnovana na znanju.

„Plan reindustrijalizacije Srbije uz reformu javnog sektora bi trebalo da bude osnova stabilnog makroekonomskog okvira zemlje u dužem periodu. Bez industrije nema razvoja, a ni stabilnosti nacionalne ekonomije. Posle promene ekonomsko-političkog sistema 2000. godine, očekivala se revitalizacija srpske industrije, ali na početku tranzicije nije postojao jasan koncept o razvoju industrije“. Prema Munitlak Ivanović *„Državna strategija bi morala biti fokusirana na razvoj poljoprivrede i prerade poljoprivrednih proizvoda, na razvoj stočarstva i proizvodnju mlečnih i mesnih proizvoda, pijaće vode, kao i razvoj energetike“* (Munitlak Ivanović, 2013: 22).

Preduzetništvo je delatnost preduzetnika i ono obuhvata osmišljavanje, organizovanje i realizovanje poslovnih aktivnosti u cilju postizanja dobrih ekonomskih rezultata. Preduzetništvo je nastalo kao prateći i sastavni element dejstva i pojave razmene u istoriji čovečanstva, a vezuje se direktno sa nastankom tržišta i novca. Pojavom tržišta dolazi do

ulaganja kapitala od strane bilo pojedinaca ili grupa radi zadovoljavanja određenih proizvodnih ili uslužnih tržišnih potreba, koje imaju za krajnji cilj ostvarenje profita.

Karakteristika današnjih preduzeća jeste da se suočavaju sa nizom promena, rizika nove tehnologije, a anticipiranjem svih promena iz okruženja i adekvatnim prilagođavanjem moguć je njihov rast i razvoj.

Primeri iz prakse pokazuju kako preduzetništvo u velikim organizacijama dostiže zavidan nivo, ali i da je u velikoj meri u zaostatku posmatrano na uspeh koji dostiže u malim i srednjim preduzećima. Mala preduzeća, u odnosu na velika, sposobna imaju sposobnost da se u veoma kratkom roku prilagode željama i potrebama svojih potrošača (npr. komšijske prodavnice), što im omogućava da im brže izađu u susret, i da reaguju na bilo koju uočenu promenu na tržištu. Takođe, mala preduzeća su pristupačna, a njihovi vlasnici i menadžeri komunikaciju obavljaju na brz i jednostavan način, imaju pristup informacijama i mogu da reaguju efikasno u pogledu nabavke, prodaje ili distribucije, što im omogućava da se problemi rešavaju neposredno jer sami odlučuju, kao i brzo donošenje odluka. Svi resursi koji su im na raspolaganju se koriste efikasno i fleksibilno, što im daje dodatni podsticaj za uspeh u odnosu na veća preduzeća.

Danas je akcenat na ekonomiji znanja koja uvžava promene i prihvata ih, ima drugači pogled, u odnosu na klasičnu ekonomiju, na vrednosti društva i ljudski rad. Ove promene su ujedno i radikalne. Zahvaljujući informacionim tehnologijama preduzetnici imaju na raspolaganju brži pristup informacijama o stanjima na tržištu i konkurenciji. Informacione ekonomije, odnosno ekonomija zasnovana na znanju koristi tradicionalne proizvodne faktore, radnu snagu i kapital za dodatnu vrednost, ali su u ovom slučaju oni postali sekundarni. Takođe, se koristi mnogo manje energije, sirovina i radne snage, a postižu se bolji efekti upravo zahvaljujući dodatnom znanju koje je ugrađeno, odnosno informacija o proizvodu.

Za razliku od klasičnih teorija učenja o menadžmentu, savremeno poslovno okruženje karakterišu brze, dramatične, kompleksne i „hiper“ promene koje je ponekad nemoguće predvideti, a koje su posledica globalizacije tržišta, razvoja informacionih i telekomunikacionih tehnologija, dominantne forme preduzetništva, sve značajnijeg rasta i prisustva organizacija u sektoru usluga na globalnom nivou, kao i sve veći fokus na menadžment kvaliteta, menadžment znanja, ekonomiju obima, inovativnost i kreativnost organizacija koje uče.

Rezime iz koga je izveden zaključak glasi da je menadžment nauka koja je prilagođena promenama, koje dovode do razvoja tih promena koje su dopunjene novim

iskustvima, tako da menadžment postaje, ne samo teorija već i iskustvena nauka zasnovana na praksi koja je proučavana od prvih upravljačkih odluka Mojsija (starost menadžmenta koja je izjednačena sa starošću društva) o kome je bilo više reči u uvodnom delu rada.

Osnovni doprinos rada je da se već izučavana teorija sažme u jedan prikaz koji je komparacija klasičnog i savremenog učenja, odnosno budućeg učenja i profesije menadžera zasnovanog na holističkom konceptu poslovanja organizacije i organizovanja delova organizacije koja funkcioniše kao jedinstvena celina gde svaki deo ima svoju autonomiju koja se jasno uočava tek kao celina poslovnog sistema. Može se zaključiti da je istinito mišljenje autora prema kome „*Menadžment predstavlja u isto vreme umetnost, veštinu i nauku.*“ Menadžment je umetnost obzirom da zahteva individualizam, predviđanje, prosuđivanje, intuiciju, kreativnost, iskustvo, imaginaciju, inovativnost (Đuričić, 2012: 8).

VIII ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Na osnovu analize rada se može zaključiti da u današnjoj tržišnoj ekonomiji preduzetništvo zauzima značajno mesto, te bi iz tog razloga svaka savremena zemlja, trebala da se zalaže da stvori pogodne uslove za razvoj preduzetništva, što podrazumeva prateću stimulativnu poresku politiku, povoljne kredite, carinske olakšice i potsticanje preduzetničkog obrazovanja.

Promene koje su osnova tranzicionih procesa su u osnovi tehnološke promene koje su podrazumevale promene vezane za status monopola, individualizaciju rada, promene u cilju postizanje veće efikasnosti i efektivnosti u privredi. Nakon napuštanje centralizovanog ekonomskog sistema zasnovanog na državnoj svojini bilo je neophodno prihvatanje i izgradnja tržišta i tržišnih ustanova koji su bili osnovni mehanizmi privredne koordinacije i slobodnog uspostavljanja privatnog vlasništva. Samo definisanje i karakteristike tranzicije su ukazale na promene koje nisu izolovane i koje nisu karakterisitčne samo za privredne sisteme socijalističkih zemalja. Ove promene su samo sledile procese i promene u međunarodnom okruženju sa ciljem jačanja uloge tržišta i privatizacije državnog sektora u skladu sa novom ekonomskom politikom koja umesto intervencionizma i regulacije u fokus stavlja liberalizaciju i deregulaciju.

Preduzetništvo u savremenom poslovanju ima izuzetan značaj, a inovacije predstavljaju krucijalni deo preduzetničkog procesa obzirom da preduzetnik ima zadatak da

prilikom uvođenja na tržište osmisli nešto novo, inovativno jer u suprotnom njegov ulazak na tržište neće imati svrhu.

Sve promene i sam proces tranzicije su se odrazile i na preduzetništvo koje je u skladu sa promenama trebalo da se razvija kao okosnica ekonomskog razvoja. U ovoj oblasti su evidentni mnogi problemi, kao na primer to da mikro, mala i srednja preduzeća predvode ljudi koji imaju zvanje menadžera, ali ne i znanja koja su formalno stečena na visokoškolskim institucijama iz oblasti menadžmenta što u praksi predstavlja problem, posebno prilikom donošenja odluka strateške prirode, te je skladno tome potrebna njihova intenzivnija obuka. Mali biznis je u stalnoj konkurentskoj trci i borbi sa velikim tržišno orijentisanim preduzećima, koje ne obraćaju dovoljno pažnje na delatnost malih preduzetničkih inicijativa.

Može se istaći da su to samo neki od mnogobrojnih razlog zbog kojih su mala preduzeća u praksi uspešnija i „privlačnija“ za zaposlenje od velikih sistema. Sa druge strane preduzetnici u malom biznisu navode niz problema koji ih u poslovanju prate, a koje greškom mnogi posmatraju kao slabosti poslovanja malih i srednjih preduzeća. Menadžerske nesposobnosti malog preduzetnika, nedostatak stručnih saradnika i konsultanata su najčešće problemi zbog kojih firma često ne može da „preživi“.

Privredne strukture u savremenom društvu karakterišu brze, kompleksne i dinamičke promene koje utiču na pojedinca uz istovremeno određivanje razvojnih strategija organizacije. Ekonomija u takvom okruženju mora da se menja i prilagođava društvu kako bi bila u skladu sa svim novonastalim promenama. Reagujući na promene, preduzetnička aktivnost se svodi na korišćenje prednosti u cilju povećanja šansi i snaga a smanjivanju pretnji i opasnosti iz okruženja. Ovo su 4 elementa SWOT matrice koje se kao alat najčešće upotrebljavaju u menadžmentu (Munitlak Ivanović, 2009: 29).

Nakon utvrđivanja pouzdanosti pojedinačnih subskala istraživanja, može se zaključiti da subskale primene holističkog pristupa upravljanja: strategija, organizovanje, zaposleni, upravljanje zaposlenima i subskala nivoa konkurentnosti: inovacije imaju niže vrednosti koeficijenta alfa što se može tumačiti malim brojem stavki od kojih se pojedinačne subskale sastoje (Pallant, 2009, str. 100). Ostale subskale primene holističkog pristupa upravljanja i nivoa konkurentnosti imaju veoma dobru pouzdanost i unutrašnju saglasnost.

Može se zaključiti da je preduzetništvo aktivnost prilagođavanja proizvoda i usluga zahtevima tržišta koji su promenljivi, praćeni kapitalnim ulaganjima i primarnom težnjom ka ostvarivanju profita. Svi navedeni parametri simbolizuju tržišnu ponudu. Preduzetništvo nije

samo mali biznis, ono podrazumeva i koncentraciju velike sume kapitala u ličnom vlasništvu koje se ulažu u poslove koji su tržišno najatraktivniji.

Suština holističkog menadžmenta koji se istražuje u doktorskoj disertaciji, sagledavajući sve što je napisano o holističkom menadžmentu, bazira se pre svega na tvrdnji da profit predstavlja posledicu dobro uređenih odnosa u jednoj organizaciji, a ne to da se on pretvara u cilj i svrha postojanja same organizacije. Samo tako posmatrana i organizovana organizacija može biti konkurentna na tržištu u sadašnjosti i budućnosti.

U skladu sa analizom i istraživanjima koja su sprovedena može se zaključiti da je u karakterističnim uslovima brzog razvoja ekonomije na svetskom nivou, delotvornog i konkurentskog tržišnog i poslovnog područja, ubrzanog tehnološkog napredka, kao i novina u ponašanju populacije u celom svetu, počelo novo doba globalnog poslovanja. Tehnološki napredak je oduvek bio pokretač razvoja koji stvara neke nove trendove i koji se manifestuje kroz razvoj tehnologije kao automatizacija, kompjuterizacija, robotizacija, genetski inženjering i drugo. Tako npr. tehnološki napredak u delatnosti saobraćaja pruža pomoć organizacijama u pogledu kontrole kanala distribucije kupcima, što znači da je distribucija olakšana; omogućava da se sa ciljnim tržištem komunicira sa uspehom, a uz pomoć Interneta znanje postaje dostupno svima. Može se istaći i rezimirati da je svet povezan u globalni, virtuelni ambijent u kome se na globalnom nivou kreira ponuda i komunicira sa potrošačima.

Društvo je u celini podložno stalnim promenama i preobražavanju koje se svakodnevno sprovodi. Društvo prolazi kroz potragu za realnošću, a sistemi vrednosti se ponovo definišu. U skladu sa tim se javljaju neke nove snage u oblasti poslovanja, a težište je pomerenom na neke nove ideje, koncepte, projekte i slično, koji su zasnovani na odgovornom poslovanju i ekološkom pristupu. Tradicionalni oblici menadžmenta, marketinga, upravljanja ljudskim resursima, strategijama i inovativnim organizacijama se zamenjuje holističkim pristupom koji podrazumeva širu, celovitu perspektivu razvoja, projektovanja i uvođenja aktivnosti i procesa u poslovanje organizacija.

Holizam se zasniva na pretpostavci najefikasnijih načina za ostvarenje postavljenih ciljeva organizacija. Holistički pristup obuhvata i sistemski pristup projektima iz zelene ekologije i društveno odgovornog poslovanja u skladu sa novim konceptom življenja prema holističkom sistemu gde su bitni ljudi, znanje, projekti iz oblasti zaštitne životne sredine i povezivanje više fleksibilnih sistema u jednu kompaktnu celinu gde je svaki segment zastupljen kada se posebno posmatra, a kada se posmatra u svojoj ukupnosti predstavlja

smisaonu celinu. Holistički pristup menadžmentu iz tog razloga predstavlja budućnost savremenog menadžmenta.

LITERATURA

1. Adamović, Ž., Nestorović, G., Radojević, M., Paunović, Lj.: (2008), *Menadžment industrijskog održavanja*, Tehnički Fakultet Univerziteta u Novom Sadu, Zrenjanin.
2. Adizes, I.: (1989), *Kako rešiti krizu upravljanja*, Globus, Zagreb.
3. Alain Verbeke, A. (2009), *International Business Strategy: Rethinking the Foundations of Global Corporate Success*, Cambridge University Press, London.
4. Andrew, M.: (2013), *Defining your organization's purpose. The importance of vision, mission & values*. Carmichael centre of knowledge.
5. Anđelić, B. G., Đaković, Đ. V.: (2013), *Reforma javnog sektora Republike Srbije – pravci, trendovi, izazovi*, Poslovna ekonomija, Časopis za poslovnu ekonomiju, preduzetništvo i finansije, Godina VII, broj 1, vol. XII, Univerzitet Edukons: Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica, 59 – 78.
6. Ansoff, H. I., Mc Donnell, J. E: (1990), *Implanting Strategic Management*, PrenticeHall.
7. Arslan, A. A.: (2012), *Analiza metoda nastave na osnovnom dizajnu*, Zbornik radova - društvene i vedske nauke, 51/2012.

8. Avlijaš, R., Avlijaš, G.: (2013), *Preduzetništvo*, prvo izdanje, Univerzitet Singidunum, Loznica: Mladost Group, Beograd.
9. Babić B., Stavrić B.: (1997), *Menadžment*, MB Centar, Beograd.
10. Babić, M., Madžar Lj. i drugi, (1996), *Menadžment i organizacija*, KIZ Centar, Beograd.
11. Babović M.: (2016), *Indeks rodne ravnopravnosti 2016*, Merenje rodne ravnopravnosti u Srbiji 2014., Beograd: Vlada Republike Srbije, 1-92.
12. Babović, M.: (2012), *Polazna studija o preduzetništvu žena u Srbiji*, Beograd: Program Ujedinjenih nacija za razvoj.
13. Bahtijarević, F.: (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.
14. Bajec J., Joksimović Lj.: (2001), *Savremeni privredni sistemi*, Ekonomski fakultet, Beograd.
15. Balaban, N., Ristić, Ž., (2006), *Poslovna inteligencija*, Ekonomski fakultet, Subotica.
16. Baletić, Z.: (1976), *Obrazovanje i ekonomski razvoj*, Ekonomist 4/76, 645-646.
17. Baroš, Ž.: (2006), *Preduzetništvo: Preduzetnički menadžment*, Visoka škola za ekonomiju i informatiku, M POWER Banja Luka, Prijedor.
18. Beckman, J. (1999), *The Current State of Knowledge Management*, CRC Press, London
19. Begović, B., i drugi: (2005), *Četiri godine tranzicije u Srbiji*, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd: Goragraf.
20. Benghozi, P., Krob, D., Rowe, F.: (2013), „Digital Enterprise Design and Management 2013“, Proceedings of the First International Conference on Digital Enterprise Design and Management DED&M.
21. Beraha, I. (2012), *Alternative za unapređenje razvoja klastera malih i srednjih preduzeća u Srbiji*, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
22. Beraha, I.: (2011), *Mala i srednja preduzeća kao faktor ekonomskog razvoja i smanjenja nezaposlenosti u Srbiji*, Strani pravni život, Beograd: Institut za uporedno pravo.
23. Beraha, I.: (2015), *Finansiranje kao jedna od ključnih prepreka razvoju malih i srednjih preduzeća u Srbiji*, Tematski zbornik Strukturne promene u Srbiji - dosadašnji rezultati i perspektive, Beograd: Institut ekonomskih nauka, Planeta print d.o.o., Beograd, 283-297

24. Bleicher, K.: (2011), *Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens*, Campus, Frankfurt am Main.
25. Bobera, D., Marić, S., Leković, B.: (2015), *Preduzetništvo kao posledica eksternih podsticaja i/ili internih pobuda*, *Ekonomске teme* 53 (1), Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 85-103.
26. Boddy, D.: (2008), *Management*, Prentice Hall, London.
27. Boddy, D.: (2017), *Management: An Introduction*, Pearson Education, Harlow.
28. Boden, Jr. R., Nucci A.: (2000), *On the Survival Prospects of Men's and Women's New Business Ventures*, *Journal of Business Venturing*, 15(4), 347-362.
29. Bogdanov, N., Petronijević M.: (2009), *Structural Changes of Agriculture Sector: experience after two decades of transition, Agriculture and rural areas of Serbia-sensitive points of transition and the comparison with other countries*, University of Belgrade - Faculty of Agriculture, Belgrade.
30. Bogičević, B.: (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
31. Borocki, J. (2014), *Preduzetništvo, inovacije i razvoj preduzeća*, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad.
32. Branković, A.: (2015), *Izvozna konkurentnost privrede Republike Srbije pod uticajem tranzicionih promena*, Tematski zbornik Strukturne promene u Srbiji - dosadašnji rezultati i perspektive, Beograd: Institut ekonomskih nauka, Planeta print d.o.o., Beograd, 48-65.
33. Bulat, V.: (1977), *Teorija organizacije*, Informator, Zagreb.
34. Bulat, V.: (1999), *Industrijski menadžment*, ICIM, Kruševac.
35. Burda, M., Viploš, Č.: (2016), *Makroekonomija: evropski udžbenik*. Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta, Beograd.
36. Byars, L.L., Rue, L. W., Zahra, S. A.: (1996), *Strategy in Changing Environment*, Irwin, Boston, 14.
37. Cerović, B., (2009), *Srbija u tranziciji i krizi*, Naučno društvo ekonomista sa Akademijom ekonomskih nauka i Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd: Čugura Print, 11-29.
38. Cerović, B.: (2012), *Tranzicija- zamisli i ostvarenja*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd

39. Certo, C. S., & Paul, P.: (1991), *Strategic Management: Concepts and Application*, McGraw-Hill, 5.
40. Cole, G., Kelly, P.: (2015), *Management: Theory and Practice*, Cengage Learning EMEA, Andover.
41. Colley, J., Doyle, J., Logan, G., Strettinius, W.: (2003), *Corporate Governance*, New York, Mc Graw-Hill.
42. Collis, D.: (2014), *Strateško razmišljanje*, Harvard Business school- Data Status, Beograd.
43. Commission Recommendation 96/280/EC of 3. April 1996, Official Journal of the European Union L. 107, Belgium, Brussels, p. 4-9.
44. Cvetanović, S., Cvetanović, D., (2014), Potencijal za inovacije zemalja Zapadnog Balkana i proces njihovog pridruživanja Evropskoj Uniji, *Evropska Unija i Zapadni Balkan- izazovi i perspektive*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd.
45. Daft, R. L.: 2000, *Managament*, The Dryden Press, Forth Worth.
46. Damnjanović, P., Suša, B., Škunca, D., Milenković, S., Ristić, Ž.: (2012), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Etnostill, Beograd.
47. Deakins, D., Freel, M. (2003), *Entrepreneurship and small firms*, McGraw Hill Education U.K., London.
48. Deakins, D., Freel, M.(2012), *Preduzetništvo i male firme*, Data status, Beograd.
49. Demirgünc-Kunt, A., Klapper. L., Panos, G.: (2011), *Entrepreneurship in post-conflict transition, the role of informality and access to finance*, Economics of transition, Vol. 19(1).
50. Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, B. A.: (2007), *Strategijski menadžment, teorija i slučajevi*, Treće izdanje, Beograd: Data Status, Beograd.
51. Domazet, S.: (2013), *Zloupotreba dominantnog položaja kao prepreka za reindustrijalizaciju i oporavak privrede*, Poslovna ekonomija, Časopis za poslovnu ekonomiju, preduzetništvo i finansije, Godina VII, broj 1, vol. XII, Univerzitet Edukons, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica, 195 – 214.
52. Drafke, M.: (2009), *The Human side of organizations*, Edwards Brothers, New Jersey.
53. Drucker P.: (1974), *Management*, Harper and Row, New York, 330–388.
54. Drucker, P.: (1964) *The Practice of Management*, New York, Haper and Row, 1954. (prevod „Praksa Rukovođenja“, Privreda, Zagreb.
55. Drucker, P.: (1995), *Postkapitalističko društvo*, Grmeč, Beograd.

56. Drucker, P.: (2003), *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad.
57. Drucker, P.: (2007), *Innovation and Entrepreneurship: practice and principles*, Routhledge, New York.
58. Drucker, Peter.: (1991), *Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi*, Beograd: Privredni pregled.
59. Dušanić, B. J.: (2013), *U zagrljaju neoliberalne hobotnice*, Beograd: Institut za ekonomsko pravne ekspertize.
60. Đorđević, B.: (2003), *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Prištini, Priština: Blace.
61. Đorđević, B.: (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet „Union“, Beograd.
62. Đukić, Đ.: (2015), *Centralna banka i finansijski sistem*, Ekonomski fakultet, Beograd.
63. Đukić, P. (2011), *Ekonomski razvoj Srbije između novog modela i stare prakse*, Ekonomski fakultet, Beograd.
64. Đukić, P. (2011), *Ekonomski razvoj Srbije između novog modela i stare prakse*, Ekonomski fakultet, Beograd.
65. Đuričić, M. M.: (2012), *Menadžment*, Fakultetza poslovno industrijski menadžment Univerzitet Union Beograd, Delta Press Mladenovac, Beograd.
66. Đuričin, D.: (1996), *Tranzicija privrede, Svojina i slobode*, Beograd: Institut društvenih nauka.
67. Đuričin, D.: (2006), *Tranzicija, stabilizacija, održivi razvoj: perspektiva Srbije*, Savetovanje - Kopaonik.
68. Ely, T. Richard, Hess, H. R.: (1937), *Outlines of Economics*, Macmillan, New York.
69. Erić D. D.: (2000), *Uvod u menadžment*, Čigoja štampa, Beograd.
70. Erić, D., Beraha, I., Đuričin, S., Kecman, N., Jakišić, B.: (2012), *Finansiranje MSP u Srbiji*, Institut ekonomskih nauka, Privredna komora Srbije, Beograd.
71. Erić, D., Beraha, I., Đuričin, S., Kecman, N., Jakišić, B.: (2012), *Finansiranje MSP u Srbiji*, Institut ekonomskih nauka, Privredna komora Srbije, Beograd.
72. Fayol, H., (2013), *General and industrial management*, Mansfield Centre, CT: Martino Publishing.
73. Fayol, H.: (1930), *Industrial and general Administration*, International Management Institute, Geneve.
74. Fayol, H.: (1949), *General and Industrial Management*, Pitman, London.

75. Felce, D., Perry, J.: (1995), *Quality of life: Its definition and measurement*, Res Dev Disabil, 16(1).
76. Filipović, S., Miljković, M., Martinović, Đ.: (2013), *(Ne)Konkurentnost industrije Srbije – potreba za reindustrijalizacijom*, Poslovna ekonomija, Časopis za poslovnu ekonomiju, preduzetništvo i finansije, Godina VII, broj 1, vol. XII, Univerzitet Edukons, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica, 35 – 58.
77. Fraczak, P., Wygnanski, J.: (2008), *The Polish Model of the Social Economy: Recommendations for Growth*, Foundation for Social and Economic Initiatives, Warsaw.
78. Galetić, L.: (2011), *Organizacija velikih poduzeća*, Sinegija, Zagreb.
79. Gallager, K., Rose, E., McClelland, B., Reynolds, J., Tombs, S.: (1997), *People in Organizations - An active learning Approach*, Blackwell, Publishers, Oxford.
80. Grandov, Z. Đokić, M., Laketa, M. (2011), *Planiranje i budžetiranje*, Beograd.
81. Grozdanić, R., Radojčić, M., Vesić, J.: *Preduzetnička orijentacija*, Priručnik, Tehnički fakultet u Čačku i Evropska agencija za rekonstrukciju, Čačak, 1-52, (<https://www.cacak.org.rs/userfiles/files/Preduzetnicka%20orijentacija.pdf>).
82. Havlik, Peter.: (2000), *The Transition Countries in Early 2000: Improved Outlook for Growth, but Unemployment is Still Rising*, Research Reports, No. 266, June 2000.
83. Herbert, F. R., Link, H. A.: (1982), *The Entrepreneur – Mainstream Views and Radical Critiques*, Praeger Publishers, New York.
84. Hill, C., Jones, G. (2011), *Essentials of Strategic Management*, University Of Washington.
85. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., Sexton, D.L.: (2002), *Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives*, Pogledati: Hitt, M.A.: (2002), *Strategic Entrepreneurship – Creating a New Mindset*, Blackwell Publishing.
86. Hitt, M., Black, S., Porter, L.: (2012), *Management*, Pearson, New Jersey.
87. Horst S.: (1991), *The Transformacion of Eastern Europe*, Institut fuer Weltwirtschaft.
88. Horvat, B.: (2002), *Tranzicija u zemljama jugoistočne Evrope*, naučni skup, Makroekonomsko planiranje i tranzicija, Beograd.
89. Hughes, R.L., Beatty, K.C.: (2005), *Becoming a strategic Leader*, Jossey-Bass, San Francisco.
90. Ilić, D.: (2019), *Strateški menadžment u novoj ekonomiji*, Beograd.

91. Ivković, D., Gačić Dušanić, S., Đokić, A.: (2013), *Preduzetništvo i žene u preduzetništvu*, Banja Luka: ITEP.
92. Ivković, D.: (2011), *Korporativno upravljanje*, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo PEP, Beograd.
93. Jakopin, Edvard.: (2018), *Privredni rast i institucionalna tranzicija Republike Srbije*, Ministarstvo privrede Republike Srbije, Ekonomski horizonti, Maj - Avgust 2018, Volumen 20, Sveska 2, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, 95-108.
94. Jančetović, M., Erić, I. (2012), *Menadžmentinovacija*, Beograd.
95. Jednak, J. (2009), *Ekonomija*, Beogradska poslovna škola, Beograd..
96. Jovanović Božinov, M.: (1999), *O menadžmentu*, V izdanje, Megatrend: Poslovna škola u Beogradu, Beograd.
97. Jovanović, P.: (2007), *Menadžment teorija i praksa*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
98. Jones, R.: (1998), *Organizational Theory*, Addison Wesley, Reading.
99. Kates, A. i Galbraith, R.: (2007) *Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve Critical Design Challenges*, Jossey-Bass, San Francisco.
100. Katz, R. L.: *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Review, Vol. 52. No. 5, 1974.
101. Keith, KD.: (2001), *International Quality of Life: Current conceptual, measurement and implementation issues*, In: Glidden LM, editor. International Review of Research in Mental Retardation, Academic Press, San Diego.
102. Keyfitz, N., Robert A. Dorfman, A. R.: (1991), *The Market Economy Is the bestbut not the Easiest*.
103. Kinicki, A., Williams, B.: (2018), *Management: A Practical Introduction*, McGraw-Hill, New York.
104. Kirin, S., Gavrić, G., Sedmak, A.: (2015), *Inovativni menadžment kroz organizaciono učenje*, ERAZ konferencija 2015: *Održivi ekonomski razvoj – savremeni i multidisciplinarni pristupi*, Beograd, 175-183.
105. Komazec, G. (2012), *Nauka, nove tehnologije i inovacije menadžmenta u svetu*, Geografski institut „Jovan Cvijić“ Srpske akademije nauka i umetnosti, Beograd
106. Koontz, H., & O'Donel, C.: (1972), *Principles of Management An Analysis of Managerial Functions*, 5th ed., McGraw-Hill, New York.
107. Krajnović, A., Bušelić, M.: (2014), *Sustainable tourism – An Interdisciplinary*

- Approach*, prikaz knjige UDK: 338.48, *Oeconomica Jadertina* 2/2014, 99-107.
108. Krajović, Ž.: (2005), *Timski rad u sistemu menadžmenta kvalitetom*, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije, Festival kvaliteta 2005, Nacionalna konferencija o kvalitetu, 19-21. maj 2005, Kragujevac.
 109. Kulić, R.: (2013), *Suština i vrednost ljudskog kapitala kao razvojnog resursa*, Univerzitet u Prištini – Kosovskoj Mitrovici, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Zbornik radova Fakultet za menadžment sa XI naučno stručne konferencije, 27-28 septembar 2013, Novi Sad, 16-22.
 110. Lajović, D., Vulić, V., Vulić, N., Nikolić, N., Drobnjak, R.. (2009), *Uvod u biznis: Preduzetništvo u ekonomskoj teoriji*, Ekonomski fakultet, Podgorica, str. 13-15.
 111. Lash, S, Urry, J.: (1994), *The Economy of Signs and Space*, Sage, London.
 112. Leković, B.: (2015), *Kauzalitet preduzetničkog ponašanja, faktora uspešnosti preduzetničkog poduhvata i ambijentalnih uslova*, doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu: Ekonomski fakultet Subotica, Subotica.
 113. Lewis, P. S., Goodman, S. H., Fandt, P. M.: (2000), *Management: Challenges in the 21 st Century*, West Publishing Company.
 114. Likert, R.: (1961), *New Pattern of Management*, McGraw Hill, New York.
 115. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević Boljanović, J.: (2007), *Menadžment – Principi, Koncepti i Procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
 116. Lončarević, R.: (2007), *Menadžment*, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje Univerzitet Singidunum, Beograd: „CiceroPrint“, Beograd.
 117. Lorenzi, P., Skinner, I. P., Crosby, B. Ph.: (2000), *Managament: Quality and competitiveness*, Irwin, McGraw-Hill, Boston, Massachusetts.
 118. Lussier, R.N.: (1996), *Human Relations in Organizations*, Irwin McGraw-Hill, Boston.
 119. Maier, R. (2007), *Knowledge Management Systems, Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag, Berlin.
 120. Marinković, D.: (2018), *Preduzetništvo kao način života*, U: Preduzetništvo VS. Rentijerstvo, Razvojno-istraživački centar Grafičkog inženjerstva Tehnološko-metalurškog fakulteta, Beograd:Centar za ekonomska istraživanja Instituta društvenih nauka, 104-113.
 121. Marković, N.: (2008), *Preduzetništvo*,Fakultet za menadžment, Cekom-books, Novi Sad.

122. Marković, Ž. D., Ilić, B. N., Ristić, L. Ž.: (2012), *Menadžment znanja - Top menadžment liderstvo znanja*, Beograd: Etnostil, Beograd.
123. Martinović, M., Martinović, S.: (2016), *Strategijsko preduzetništvo u budućnosti – teorijski pogled*, Trendovi u poslovanju: Naučno-stručni časopis, Godina IV, Broj 8, Sveska 2/2016, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Kruševac, 35-42.
124. Masie, J. L. & Douglas J.: (1973), *Managing: A Contemporary Introduction*, Englewoods Cliffs, N.J., Prentice Hall .
125. Mašić, B. Et al: (2008), *Menadžment, principi, koncepti i proces*, Beograd: Univerzitet Singidunum, Beograd.
126. Mašić, B.: (2001), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Braća Karić, Beograd.
127. Mašić, B.: (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd: Čugura print.
128. Mašić, B.: (2010), *Menadžment-principi, koncepti i procesi*, IV izmenjeno i dopunjeno izdanje, Univerzitet Singidunum, Mladost Group Loznica, Beograd.
129. Mayo, A.: (2000), *The role of employee development in growth of intellectual capital*, Personal Review. 524.
130. Mayo, E.: (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization*.
131. Mayo, E.: (1945), *The Social Problems of an Industrial Civilisation*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
132. McElroy, M. (2002), *The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and Sustainable Innovation*, Elsevier Inc, New York.
133. Medić, Đ, Š.: (2001), *Uloga povesti ekonomske misli u obrazovanju ekonomista*, Ekonomski pregled, 52 (9-10) 1126-1148.
134. Milićević, V. (2014), *Strategijsko poslovno planiranje: menadžment pristup*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
135. Milićević, V., Ilić, B.: (2014), *Ekonomika poslovanja*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
136. Milisavljević, M.: (2012), *Strategijski menadžment: analiza, izbor, promena*, Ekonomski fakultet, Beograd.
137. Milojević, M.: (1997), *Tranzicija i svojinska reforma*, Transformacija jugoslovenske privrede, privredni sistemi, preduzeća, banke, Kongres ekonomista Jugoslavije, 194-195.

138. Milosavljević, M., Todorović, J.: (1987), *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd.
139. Milosavljević, M.: (2002), *Savremeni strategijski menadžment*, Institut Ekonomskih nauka, Beograd.
140. Milosavljević, M.: (2000), *Strategijski menadžment*, Beograd: Čigoja.
141. Milošević Šnjegota, B., Tomaš-Miskin, S., Kalabić, D.: (2017), *Osnovne karakteristike tranzicije kao ekonomskog mehanizma u zemljama u razvoju*, stručni rad objavljen u časopis „Poslovne studije“, 2017. godina 9, broj 17-18, 421-430.
- Moller Gilbreth, L.: (1914), *The Psychology of Management*, New York, Sturgis and Walton Co.
142. Mitrović, S., Melović, B.: (2013), *Principi savremenog menadžmenta*, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad.
143. Mooney, J. D., Reily, C. A., (1931), *Onward Industry*, Harper, New York.
144. Mullins, J. W.: (2003), *The New Business Road Test*, Prentice Hall, Financial Times, London.
145. Munitlak Ivanović, D. O.: (2013), *Reindustrijalizacija privrede – imperativ i razvojna šansa Srbije*, Poslovna ekonomija, Časopis za poslovnu ekonomiju, preduzetništvo i finansije, Godina VII, broj 1, vol. XII, Univerzitet Edukons, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica, 21-34.
146. Munitlak Ivanović, D. O.: *Strategijski menadžment u preduzetništvu - izazovi strategije rasta*, Poslovna ekonomija 2012, vol. 6, br. 1, Univerzitet EDUCONS, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica, str. 1-26.
147. Munitlak Ivanović, O.: (2009), *Strategijski menadžment u preduzetništvu*, Sremska Kamenica: Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad.
148. Nićin, N.: (2015), *Osnovi ekonomije*, Evropski univerzitet, Banja Luka.
149. Ognjenović, K. & A. Branković (2013), *Employment change and business prospects in Serbia*, Industrija, 41(3) i Industrija 41-4291.
150. Ognjenović, K.: (2015), *Stanje i pravci rešavanja problema strukturne nezaposlenosti u Srbiji*, Tematski zbornik Strukturne promene u Srbiji – dosadašnji rezultati i perspektive, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 365-382.
151. Ovaska, T., Sobel, R.: (2005), *Entrepreneurship in Post-Socialist Economies*, Journal of Private Enterprise, Volume XX7, Fall 2005.

152. Pantić, O.: (2015), *Uloga sektora MSPP u strukturnim promenama poljoprivrede Republike Srbije*, Tematski zbornik Strukturne promene u Srbiji – dosadašnji rezultati i perspektive, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 331-345.
153. Paunović S.: (2003), *Preduzetništvo - od biznis ideje do realizacije*, treće izdanje, Fakultet za menadžment Univerzitet „Braća Karić”, Beograd.
154. Paunović, G.: (2017), *Uloga malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u razvoju nacionalnih ekonomija*, Ekonomija teorija i praksa, Godina X, broj 1, 44–63.
155. Pearce, J. A., David, F.: (1987), *Corporate Mission Statements: The Bottom Lines*, Academy of Management Executive, May 1987.
156. Pejanović, R., Njegovan, Z., Tica, N.: (2007), *Tranzicija, ruralni razvoj i agrarna politika*, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad, Ekonomski institut, Beograd.
157. Penezić, N.: (2002), *Kako postati preduzetnik*, Beograd: Akademska knjiga.
158. Penezić, N.: (2009), *Preduzetništvo - savremeni pristup*, drugo izdanje, Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Edukons, Novi Sad.
159. Penezić, N.: (1998), *Upravljanje razvojem malih preduzeća*, Beograd: Zadužbina Andrejević.
160. Penezić, N.: (2005), *Ekonomika preduzeća*, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad.
161. Petković, T.: (2012), *Menadžment*, IV izdanje, Visoka poslovna škola strukovnih studija Čačak, Beograd.
162. Petrović, M.: (1995), *Menadžment – principi i funkcije*, Fakultet organizacionih nauka, CIRK, Beograd.
163. Polič, B.: (1970), *Ekonomika obrazovanja*, Binoza, Zagreb.
164. Porter, E. M.: (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
165. Porter, E. M.: (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
166. Porter, E. M.: (1992), *The Competitive Advantage of Nations*.
167. Porter, M. E.: (2008), *O konkurenciji*, FEFA 2008, str. 171.
168. Porter, M.: (2004), *Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*, Economic Development Quarterly.
169. Porter, M.: (1998), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free press, London.
170. Porter, E. M.: (1998), *On competition*, Harvard Business Review, Boston.

171. Pravdić, P., Kučinar, R.: (2015), *Značaj upravljanja intelektualnim kapitalom*, Trendovi u poslovanju, Visoka poslovna škola, Univerzitet Kragujevac, Godina III, Broj 5, Sveska 1/2015.
172. Radojević, G.: (2018), *Tržišna VS netržišna ekonomija*, U: Preduzetništvo VS. Rentijerstvo, Razvojno-istraživački centar Grafičkog inženjerstva Tehnološko-metalurškog fakulteta, Beograd:Centar za ekonomska istraživanja Instituta društvenih nauka, 55-64.
173. Radosavac, A.: (2013), *Preduzetništvo kao faktor razvoja agroprivrede Republike Srpske*, doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu: Poljoprivredni fakultet, Novi Sad.
174. Radosavljević, Ž., Tomić, R.: (2007), *Menadžment u modernom biznisu*, Privredna akademija, Novi Sad, 1-445.
175. Relić, M., Timotijević Sojević, Z., Radević, T., Dejanović, L., Relić, N.: (2015), *Kvalitet života i dermatovenerologija*, Praxis medica, 44(3).
176. Renko, N. (2010), *Marketing Malih i srednjih preduzeća*, Naklada ljevak, Zagreb.
177. Rinivas, S., Subba Reddy, V., Qyser, M. (2012), *Cloud computing basics*, International Journal of Advanced Research in Computer and Communication EngineerinG, Vol. 1, Issue 5, p. 343-346
178. Ristić, D. i saradnici.: (2009), *Osnovi menadžmenta*, Cekom books, Novi Sad.
179. Ristić, Z., Petrović, S.: (2015), *Enciklopedija industrijskih odnosa* (Marinković, D., Marinković, V., „Službenik glasnik RS“), Beograd.
180. Robbins, S., Coulter, M. (2016), *Management*, Pearson, London.
181. Rogers M., (1998) *The Definition and Measurement of Innovation*, Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research, The University of Melbourne, W.P. no. 10/98.
182. Russel, L., Ackoff.: (1981), *Creating the Corporate Future*, John Wiley&Sons,
183. Sae, J. (2008), *Contemporary Corporate Strategy: Global Perspectives*, Routledge, New York.
184. Salvatore, D.: (2009), *Međunarodna ekonomija*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd.Schalock, RL.: (2000), *Three Decades of Quality of Life*, FocusAutism Other Dev Disabl, 15(2).

185. Savić, N., Pitic, G., Konjikišić, S.: (2013), *Relative Competitive Position of East European Countries in 2011*, Journal of Competitiveness and Strategy, Vol. 3. p. 36-48.
186. Schumpeter, J.: (1952), *Can Capitalism Survive?*, Harper & Row, New York.
187. Sekulić, M., Vojnić, D.: (1980), *Uvod u analizu i planiranje investicija*, Zagreb: Ekonomski institut.
188. Sikavica, P. (2011), *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb.
189. Shepard, H., (1956), *Superiors and Subordinates in Research*, Journal of Business, October 1956.
190. Shumpeter F. (2008) *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Brothers, New York.
191. Stafford B. (1965), *Platform for Change*, John Wiley & Sons, Now York.
192. Stanford, N.: (2007), *Guide to Organisation Design*, Profile Book, London.
193. Stavrić, B., Stamatović, M., Kokeza, G.: (2005), *Osnovi menadžmenta - za inženjere*, Akademska misao, Beograd.
194. Stojanović, B.: (1998), *Jugoslovenska privreda: dirigovana nestabilnost i neefikasnost*, Institut za evropske studije, Beograd.
195. Stojanović, B.: (2006), *Tržište rada u Srbiji: 1990-2005*, Institut za evropske studije Beograd.
196. Sundać, D., Švast, N.: (2009), *Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, ZT Zagraf, Zagreb, 1-96.
197. Swedberg, R.: (2008), *Načela ekonomske sociologije*, MATE i CID, Zagreb i Podgorica.
198. Šoškić, B.: (1974), *Ekonomska cena obrazovanja*, Beograd.
199. Šoškić, D.: (2009), *Privredna struktura posle tranzicije – tranzicija privredne strukture*, Naučno društvo ekonomista sa Akademijom ekonomskih nauka i Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd: Čugura Print, 31-43.
200. Taylor, F. W.: (1967), *Naučno upravljanje*, Rad, Beograd.
201. Taylor, F. W.: (1977), *Scientific Management*, Greenwood Press, Westport, USA.
202. Teylor, F. W.: (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper, New York.

203. Teylor, W. F.: (1903), *Shop Management (Upravljanje u pogonu)*“; New York, Harper& Row.
204. Thomson, Cole, M., (1997), *Strategic Competency – the learning challenge*, Journal of Workplace Learning, MBC Iniversity Press, Vol. 9, 1997.
205. Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005), *Managing Innovation - Integrating Technological, Market and Organisational Change*.
206. Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S.: (2000), *Strategijski menadžment*, III izdanje, Institut za tržišna istraživanja, Beograd.
207. Tomaš, R.: (1993), *Strah od preduzetništva*, Ekonomika, Beograd.
208. Tošković-Stevanović, A.: (2009), *Konkurentske prednosti i inovacije*, Beograd: Zadužbina Andrejević, Beograd.
209. Tubić, Lj.: (2017), *Zaštićeni prostori i održivi turizam, stanje i perspektiva*, UPAS: Udruženje pejzažnih arhitekta Srbije, Lendava.
210. Tuševljak, S. (2018), *Samo preuzetništvo (ne)može riješiti ekonomske probleme bosne i hercegovine i Republike Srpske*, U: Preduzetništvo VS. Rentijerstvo, Razvojno-istraživački centar Grafičkog inženjerstva Tehnološko-metalurškog fakulteta, Beograd:Centar za ekonomska istraživanja Instituta društvenih nauka, 142-163.
211. Udovički, K.: (2014), *Preduzetništvo u Srbiji nužda ili prilika?* CEVES-Centar za visoke ekonomske studije, Beograd: Dosije, Beograd, 1-45.
212. Vasić, Ž., Sajfert, D., Jevremović, M: (2013), *Osnovi menadžmenta - Principles of Management*, Visoka škola elektrotehnike i računarstva strukovnih studija u Beogradu, Beograd: Školski servis Gajić, Beograd.
213. Veselica, V., Vojnić, D.: (2000), *Europske zemlje u tranziciji na pragu XXI stoljeća: Gdje je Hrvatska - Quo Vadis Croatia*, Izvorni znanstveni rad, UDK 338.98:338.97:338.24(497.5), 829-866.
214. Vickers, J., Yarrow, G.: (1995), *Privatization: An Economic Analysis*, MA, MIT Press, Cambridge.
215. Vrbanac, M.: (2018), *Barijere i pokretači ženskog preduzetništva u Srbiji*, doktorska disertacija, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“ u Beogradu, Fakultet za graditeljski menadžment, Beograd.
216. Vučenov (2010), *Model of new innovations as the mechanism for demonstration of creativity*, The 15th International Scientific Meeting SM 2010

- Strategic management and decision support systems in strategic management, Subotica.
217. Weber, M.: (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*“, New York, Oxford University Press.
 218. Weber, M.: (1947), *Theory of Social and Economic Organisation*“, Free Press, New York.
 219. Williams, C. (2011), *Principi menadžmenta*, Data status, Beograd.
 220. Williams, C.: (2007), *Holistic Management: Managing What Matters for Company Success*, Wiley-Interscience, New York.
 221. Williams, C.: (2010), *Principi menadžmenta*, (redaktor prevoda dr Branislav Mašić), Data Status, SP PRINT, Novi Sad, ISBN 978-86-7478-117-3, Beograd.
 222. Wren, A. D., Voich, Jr. D.: (1984), *Management*, John Wiley & Sons, Inc.
 223. Yeming, G. (2014), *Global Operations Strategy: Fundamentals and Practice*, Springer Texts in Business and Economics.
 224. Zec, M, Mijatović, B., Đuričin, D., Savić, N.: (1994), *Privatizacija: nužnost ili sloboda izbora*, Jugoslovenska knjiga i Ekonomski institut, Beograd.
 225. Zelenika, R.: (2007), *Znanje – temelj društva blagostanja, obrazovna i znanstvena industrija*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.
 226. Zubović, J., Domazet, I.: (2009), *Tranzicija i zaposleni u Srbiji*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 165-178.
 227. Žarković, V.: (2012), *Privatizacija u centralnoj i istočnoj Evropi*, Ekonomski fakultet, Banja Luka.
 228. Živković, M., Jovanović, M., Cvetkovski T.: (2007). *Organizaciono ponašanje*, Beograd.

Ostalo:

1. Global Competitiveness Report 2006-2007
2. Commission Recommendation 96/280/EC of 3. April 1996, Official Journal of the European Union L. 107, Belgium, Brussels, p. 4-9.
3. NFWBO: National Foundation for Women Business Owners.: (2001), *Entrepreneurial vision in action: Exploring growth among women and men owned firms*, Washington, DC.
4. OECD.: (2006), *The SME Financing Gap*, Volume I, Theory and Evidence.

5. Sociološki pregled, vol. XXXX (2006), no. 1, Beograd, 3–31.
6. STRATEGIJA za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015. do 2020. godine, „Službeni glasnik RS“, broj 35 od 17. aprila 2015.
7. STRATEGIJA razvitka Hrvatske, Ekonomski institut, Zagreb: Instituta Privredna kretanja i ekonomska politika, br. 10, 1992.
8. Urban Institut i Agencija za privredni razvoj: *Lokalni ekonomski razvoj u Srbiji: priručnik za praktičare*, USA: Vašington DC.
9. USAID Srbija.: (2012), *Finansiranje rasta malih i srednjih preduzeća*, Knjiga preporuka Vladi Republike Srbije.
10. World Health Organization, (1996), *Programme on mental health*, WHOQOL-BREF Introduction, administration, scoring and generic version of the assessment, Field Trial Version.
11. Darbi, K.: (2012), Mission and Vision Statements and their Potential Impact on Employee Behavior and Attitudes: The case study of a public but profit oriented tertiary institution, *International Journal of Business and Social Sciences*. Vol. 3. No. 14, p.95-109.
12. Zakon o privatizaciji, “Sl. glasnik RS”, br. 83/2014, 46/2015, 112/2015 i 20/2016 - autentično tumačenje

E-izvori:

1. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Real_labour_productivity,_2007,_2012_and_2017_FP18.png pristup 29.03.2019.
2. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=National_accounts_and_GDP/hr, pristup 29.03.2019.
3. Plazinić, M.: <https://www.ekapija.com/people/294875/veselin-jevrosimovic-comtrade-group-dobri-milioner-iz-komsiluka>, pristup 03.04.2019.
4. Institut ekonomskih nauka: Institute Economic Science, <http://www.ien.bg.ac.yu>, pristup 02.05.2019.
5. Miloš, J., Marčeta, P., Doru, M.: <http://gerusija.com/tranzicioni-procesi-u-zemljama-bivse-jugoslavije/>, pristup 06.05.2019. siteresources.worldbank.org, pristup 06.05.2019.

6. Klaus Schwab, World Economic Forum, The Global Competitiveness Reports 2018-2019., <https://www.weforum.org/>, 02.02.2020.
7. Izveštaj o MSPP za 2018. godinu, https://privreda.gov.rs/wp-content/uploads/2019/01/Izvestaj_MSPP_2017.pdf, 02.02.2020.
8. Eurostat, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Cloud_computing_-_statistics_on_the_use_by_enterprises, 15.03.2020.
9. Statista, <https://www.statista.com/statistics/436191/eu-european-union-estimated-public-expenditure-on-education/>, 15.03.2020.
10. Eurostat, <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>, 12.03.2020.
11. Eurostat, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1036>, 10.03.2020.
12. Ericsson, The Networked Society City Index, 2016, <https://www.ericsson.com/49ea27/assets/local/reports-papers/networked-society-insights/reports/2016-networked-society-city-index.pdf>, 20.03.2020.
13. Atkinson, R. Andes, S. (2011), *Benchmarking EU & U.S. Innovation and Competitiveness*, ITIF, <http://www.itif.org/files/2011-atlantic-century.pdf>, 10.03.2020.
14. European Innovation Scoreboard 2019, https://interactivetool.eu/EIS/EIS_2.html#f, 20.03.2020.
15. Statista, <https://www.statista.com/statistics/375206/gross-domestic-product-gdp-in-germany/>, 10.03.2020.
16. Uprava za javni dug, <http://www.javnidug.gov.rs/lat/default.asp?P=46>, 14.03.2020.
17. Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2016. godinu, Ministarstvo privrede, Beograd, https://privreda.gov.rs/wp-content/uploads/2017/11/MSPP_izvestaj_2016.pdf, 01.03.2020.
18. Business Opportunities In Serbia: The Case of the Italian Business Sector and the Role of Management Education Business Opportunities In Serbia, 2009., http://ebooks.iien.bg.ac.rs/160/1/is_2009_01.pdf, 14.03.2020.
19. SME Policy Index: Western Balkans And Turkey, Assessing the implementation of the small business act for Europe, OECD, 2019, https://www.oecd-ilibrary.org/development/sme-policy-index-western-balkans-and-turkey-2019_g2g9fa9a-en, 01.03.2020.
20. Izveštaj o MSPP (2017), Ministarstvo privrede, Beograd, https://privreda.gov.rs/wp-content/uploads/2017/11/MSPP_izvestaj_2016.pdf, 01.03.2020.

21. Ministarstvo privrede, Strategija za podršku razvoja MSP, preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015. do 2020. godine i Akcioni plan za sprovođenje Strategije za podršku razvoja MSP, preduzetništva i konkurentnosti, mart 2015., MSPP Strategija razvoja i Akcioni plan 2015-2020, http://www.godinapreduzetnistva.rs/Documents/MSP2015_2020.pdf, 09.02.2020.
22. Bilten javnih finansija, Ministarstvo finansija, <http://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/bilten%20javne%20finansije/2017/Bilten%20148%20SRB%200203.pdf>, 05.03.2020.
23. Ministarstvo privrede, <http://www.priv.rs/arhiva-vesti>, 14.03.2020.
24. Doing Business, <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/serbia>, 20.2.2020.
25. Annual Report on EU SMEs 2016/2017, p.11, <https://ec.europa.eu>, 10.06.2019.

PRILOG

UPITNIK

Poštovani,

Upitnik koji se nalazi pred Vama predstavlja instrument istraživanja koje se realizuje u okviru doktorskog rada na temu „*Razvoj inovativnosti holističkog menadžmenta u savremenom preduzetničkom sektoru*” na Fakultetu poslovne ekonomije Univerziteta Educons.

I DEO – OPŠTI PODACI

Molimo Vas, da u narednim pitanjima dopunite ili zaokružite traženo:

1. Naziv preduzeća: _____

2. Sedište: _____

3. Delatnost preduzeća: _____

4. Oblik vlasništva: _____

5. Broj zaposlenih:

a) 10-49

b) 50-249

c) 250 i više

II DEO – NIVO PRIHVAĆENOSTI HOLISTIČKOG PRISTUPA UPRAVLJANJA

Molimo Vas da na date tvrdnje odgovorite zaokruživanjem jedne ocene od 1 do 5. Značenje ocena:

1 – u potpunosti se ne slažem

2 – delimično se ne slažem

3 – neutralno

4 – delimično se slažem

5 – u potpunosti se slažem

	Red. broj	Tvrdnje	Ocene				
			1	2	3	4	5
STRATEGIJA	1.	Poslovanje preduzeća posmatra se kao skup međusobno povezanih procesa					
	2.	Pronalaženje sinergetskih efekata međusobno povezanih procesa je sastavni deo strategije					
	3.	Raspoređivanje resursa usmereno je na maksimiziranje poslovnog rezultata celokupnog preduzeća a ne poslovnih funkcija					
	4.	U formulisanje strategije uključeni su i niži nivoi menadžmenta					
	5.	Pri formulisanju I implementaciji strategije preduzeće koristi holistički pristup					
ORGANIZOVANJE	6.	Poslovanje preduzeća posmatra se iz perspektiva modela Balanced Scorecard (finansijska perspektiva, perspektiva potrošača, internih procesa, učenja I inovacija)					
	7.	Zaposleni iz različitih funkcionalnih organizacijskih jedinica obavljaju zadatke uz uvažavanje međusobne usklađenosti ciljeva					
	8.	Zaposleni iz različitih funkcionalnih organizacijskih jedinica se međusobno konsultuju kada je to potrebno					
	9.	Menadžeri različitih funkcionalnih organizacijskih jedinica se često sastaju radi usklađivanja međusobnih aktivnosti					
	10.	Prisutan je dvosmerni tok izveštaja o radu između nadređenih i podređenih					
	11.	Informaciona tehnologija predstavlja značajan faktor unapređenja poslovanja					
	12.	Organizaciona struktura teži organizaciji u ravni, što znači da nema hijerarhijskih odnosa.					
	13.	Pojedine poslovne funkcije i poslovne jedinice rade u kooperaciji zajedno					
	14.	Menadžeri su upoznati sa metodologijama holističkog menadžmenta					
ZAPOSL ENI	15.	Radna mesta zahtevaju izvršavanje većeg broja više-dimenzionalnih (složenih) zadataka					
	16.	Zaposleni mogu samostalno rešavati problem na radnom mestu (imaju potrebno znanje I					

		sposobnosti)					
	17	Zaposleni su stimulisani da sugerišu ideje za unapređenje poslovanja na osnovu sopstvenih zapažanja					
	18	Tradicionalna kontrola zamenjena je samokontrolom (zaposleni shvataju da svaka njihova greška negativno utiče na satisfakciju potrošača)					
	19	Zaposleni se smatraju značajnim izvorom informacija					
	20	Radi unapređenja poslovanja zaposleni su skloni timskom radu (kolaboracija i komunikacija)					
UPRAVLJANJE ZAPOSLENIMA	21	Zaposleni su uključeni u odlučivanje, njihove ideje se razmatraju i eventualno, prihvataju					
	22	Posvećenost i podrška menadžmenta je intenzivna pri uklanjanju karakteristika kulture koje su barijera promenama					
	23	Odnos menadžera i podređenih opisuje se kao prijateljstvo na distanci (poverenje i uzajamno poštovanje)					
	24	Stav zaposlenih prema promenama glasi „zašto ne pokušati drugačije”, a ne „zašto menjati postojeće”					
	25	Učinjene greške se priznaju, a ne prikrivaju					
	26	Sposobnosti zaposlenih se ne ignorišu, već naprotiv koriste i dalje razvijaju					
SISTEM NAGRADIVANJA	27	Zaposleni imaju potrebno znanje i veštine za obavljanje zadataka					
	28	Zaposleni međusobno razmenjuju i dele znanje					
	29	Zaposleni stalno unapređuju svoje znanje formalno i neformalno					
	30	Zaposleni pohađaju obuke iz oblasti motivacije (razvijanje veština komunikacije, tehnike prevazilaženja stresa, prihvatanje promena)					
	31	Zaposleni stiču nova znanja iz upotrebe računarskih tehnologija					
	32	Zaposleni stiču novaznanja iz tradicionalnih eksternih izvora (seminari, konferencije, obuke, publikacije...)					
	33	Zaposleni se nagrađuju i drugim finansijskim kompenzacijama (npr. bonusima) osim plate					
	34	Kao varijabilni deo kompenzacija bonus je određen na osnovu ostvarenih performansi					

	35	Uz fiksne I varijabilne postoje i ne finansijske kompenzacije određene na osnovu ostvarenih performansi za sve zaposlene					
	36	Kompenzacioni paket uključuje I nefinansijske kompenzacije					
	37	Nagrađivanje se po potrebi vrši I na nivou timova					
	38	Sistem nagrađivanja je transparentan i pravedan					
KOMUNIKACIJA	39	Interna komunikacija o metodologiji I ostvarenim rezultatima je intenzivna					
	40	Prisutan je dvosmerni tok izveštaja o radu između nadređenih i podređenih					
	41	Komunikacija zaposlenih odvija se formalno i neformalno					
	42	Zaposleni iz različitih funkcionalnih organizacijskih jedinica obavljaju zadatke uz uvažavanje međusobne usklađenosti ciljeva					
	43	Zaposlen iz različitih funkcionalnih organizacijskih jedinica se međusobno konsultuju kada je to potrebno					
	44	Menadžeri različitih funkcionalnih organizacijskih jedinica se često sastaju radi usklađivanja međusobnih aktivnosti					
INFORMACIONE TEHNOLOGIJE	45	Informacije se sakupljaju, obrađuju I vizuelno predstavljaju					
	46	Informacije se vizuelno predstavljaju u svim procesima, u onim koji dodaju vrednost, ili u administrativnim procesima					
	47	Tehnologija za prikupljanje podataka i IT-sistemi omogućuju da se vrši donošenje odluka na bazi podataka i informacija u realnom vremenu					
	48	Barkodovi, senzori i RFID se koriste radi praćenja čitavog toka stvaranja vrednosti					
	49	Preduzeće vrši elektronsko poručivanje od svojih dobavljača					
	50	Informacioni sistem preduzeća podržava upravljanje procesom distribucije					
ODNOS SA KUPCIMA	51	Preduzeće radin identifikovanju potreba kupaca					
	52	Zaposleni dobro razumeju potrebe kupaca i u svakoj operativnoj fazi imaju uvid u očekivanja kupaca					
	53	Pri unapređenju poslovanja koriste se povratne informacije od kupaca					

	54	Zadovoljstvo kupaca se konstantno prati i procesi dizajniraju u skladu sa njihovim sugestijama					
	55	Proizvodi i usluge su razvijeni u skladu sa potrebama i očekivanjima kupaca					
	56	Preduzeće je uspešno u zadržavanju postojećih i privlačenju novih kupaca					
	57	Broj reklamacija kupaca je znatno smanjen u odnosu na proteklu godinu					
	58	Preduzeće ima uspostavljene dugoročne partnerske odnose sa dobavljačima					
	59	Preduzeće se povezuje sa dobavljačima na nivou poslovnih procesa i sa njima usko saraduje					
	60	Preduzeće formalno obaveštava dobavljače o promenama poslovnih procesa					
	61	Broj reklamacija preduzeća dobavljačima je znatno smanjen u odnosu na proteklu godinu					
	62	Dobavljači su otvoreni za sugestije od strane preduzeća					
KONTROLA	63	Performanse se mere na nivou procesa					
	64	Preduzeće dopunjuje tradicionalne mere performansi procesa savremenim merama					
	65	Koriste se neki od indikatora merenja performansi na nivou procesa (SCOR, BSC...)					
	66	Podaci dobijeni merenjem performansi se koriste ne samo za ispravljanje grešaka i za prevenciju istih					
	67	Merila performansi poslovanja jasno su definisana					
	68	Kontrola performansi poslovanja posmatra se kao uslov njihovog unapređenja					
	69	Poslovanje preduzeća meri se sa aspekta zadovoljstva korisnika, zadovoljstva zaposlenih, finansijskog doprinosa i doprinosa društvenoj zajednici					
	70	U preduzeću se neprekidno radi na smanjivanju rasipanja					
	71	U preduzeću se kontinuirano radi na otkrivanju i eliminisanju uskih grla					
	72	Primenjuju se odgovarajući alati u cilju unapređenja poslovanja					
	73	Preduzeće neprekidno radi na identifikovanju mesta i mogućnosti unapređenja poslovanja					
	74	Poboljšanja se posmatraju kao sastavni deo holističkog upravljanja preduzećem					

III DEO – NIVO KONKURENTNOSTI

Molimo Vas da ocenite nivo konkurentnosti svoje firme (smanjenje troškova, kvalitet, inovacije) u odnosu na Vaše konkurente u istim delatnostima u poslednje tri godine na skali od 1 do 5, gde 1 predstavlja veliki nedostatak, a 5 predstavlja veliku prednost.

	Red. broj	Tvrdnje	Ocene				
			1	2	3	4	5
SMANJENJE TROŠKOVA	1.	Jeftina radna snaga					
	2.	Nivo iskorišćenosti kapaciteta					
	3.	Efektivna promocija prodaje i sama prodaja					
KVALITET	4.	Kvalitet nabavljenih inputa					
	5.	Tehničke karakteristike proizvoda/usluga					
	6.	Striktna kontrola kvaliteta					
	7.	Identifikovanje i odgovaranje na tržišne trendove					
	8.	Kvalitet i uspešnost potrošačkog servisa					
INOVACIJA	9.	Kupovina inovacija					
	10.	Proizvodni/uslužni inženjering					
	11.	Procesni inženjering					
	12.	Marketing					

IZJAVA KANDIDATA O AUTORSTVU DOKTORSKE DISERTACIJE

Potpisan Marko Jurakić,

IZJAVLJUJEM

Da je doktorska disertacija pod nazivom

RAZVOJ INOVATIVNOSTI HOLISTIČKOG MENADŽMENTA U SAVREMENOM PREDUZETNIČKOM SEKTORU

- rezultat mog sopstvenog istraživačkog rada,
- da predložena disertacija u celini ili u delovima nije predložena za dobijanje bilo koje diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova u zemlji ili inostranstvu,
- da su rezultati istraživanja ispravo i akademski korektno navedeni, i
- da nisam toom istraživanja i pisanja disertacije kršio tuđa autorska prava i koristio intelektualnu svojinu drugih lica kao svoju bez odobrenja.

U Sremskoj Kamenici,

Potpis kandidata

IZJAVA KANDIDATA O KORIŠĆENJU DOKTORSKE DISERTACIJE

Potpisan Marko Jurakić, ovlašćujem Biblioteku Univerziteta Edukons da u Repozitorijum Univerziteta Edukons unese moju disertaciju pod naslovom

RAZVOJ INOVATIVNOSTI HOLISTIČKOG MENADŽMENTA U SAVREMENOM PREDUZETNIČKOM SEKTORU

koje je moje autorsko delo.

Disertaciju sam sa svim priložima predao u elektronskoj formi pogodnoj za trajno arhiviranje. Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Repozitorijumu Univerziteta Edukons mogu da koriste svi koji poštuju odrede sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons, <http://creativecommons.org/>), za koju sam se odlučio (zaokružiti samo jednu opciju).

1. Autorstvo
2. Autorstvo – nekomercijalno
3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade
4. Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima
5. Autorstvo – bez prerade
6. Autorstvo –deliti pod istim uslovima

U Sremskoj Kamenici,

Potpis kandidata

ŠTAMPANE I ELEKTRONSKE VERZIJE DOKTORSKE DISERTACIJE

Potpisan Marko Jurakić,

IZJAVLJUJEM

da je štampana verzija moje doktorska disertacija pod nazivom

RAZVOJ INOVATIVNOSTI HOLISTIČKOG MENADŽMENTA U SAVREMENOM PREDUZETNIČKOM SEKTORU

identična elektronskoj verziji koju sam predao Univerzitetu Edukons.

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog zvanja doktora nauka, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja, i datum odbrane rada. Ovi podaci se mogu objaviti u publikacijama Univerziteta Edukons ili na elektronskim portalima.

U Sremskoj Kamenici,

Potpis kandidata

Tipovi licene

1. Autorstvo – Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javna saopštavanja dela, i njegove prerade, ako se na ispravan/određen način navede ime autora ili davaoca licence, čak i u komercijalne svrhe. Ovo je licenca koja daje najviše stepena slobode u korišćenju dela.
2. Autorstvo – nekomercijalno. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela i njegove prerade, ako se na ispravan/određen način navede ime autora ili davaoca licence, ali izvan komercijalne upotrebe dela – disertacije.

3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, ali bez njegove prerade, promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se na ispravan/određen način navede ime autora ili davaoca licence, ali izvan komercijalne upotrebe dela – disertacije. Ovaj tip licence najviše ograničava prava korišćenja dela – disertacije.
4. Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela i njegove prerade, ako se na ispravan/određen način navede ime autora ili davaoca licence, i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom, ali bez komercijalne upotebe.
5. Autorstvo– bez prerade. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, ali bez njegove prerade, promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se na ispravan/određen način navede ime autora ili davaoca licence, uz mogućnost komercijalne upotrebe dela – disertacije.
6. Autorstvo– deliti pod istim uslovima. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela i njegove prerade, ako se na ispravan/određen način navede ime autora ili davaoca licence, i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ovaj tip licence dozvoljava komercijalnu upotrebu dela disertacije i prerade iste. Slična je softverskim licencama, tj. licencama otvorenog tipa.