



UNIVERZITET U NOVOM SADU
FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA U
NOVOM SADU



Đorđe Ćelić

Ključni faktori uspešnosti malih i srednjih preduzeća u uslovima tranzicije

DOKTORSKA DISERTACIJA

Novi Sad, 2016



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ • ФАКУЛТЕТ ТЕХНИЧКИХ НАУКА
21000 НОВИ САД, Трг Доситеја Обрадовића 6

КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА

Редни број, РБР:		
Идентификациони број, ИБР:		
Тип документације, ТД:	Монографска документација	
Тип записа, ТЗ:	Текстуални штампани материјал	
Врста рада, ВР:	Докторска дисертација	
Аутор, АУ:	Мр. Ђорђе Ђелић	
Ментор, МН:	Проф. др Зорица Узелац	
Наслов рада, НР:	Кључни фактори успешности малих и средњих предузећа у условима транзиције	
Језик публикације, ЈП:	Српски	
Језик извода, ЈИ:	срп/енг	
Земља публикавања, ЗП:	Србија	
Уже географско подручје, УГП:	Војводина	
Година, ГО:	2016.	
Издавач, ИЗ:	Ауторски репринт	
Место и адреса, МА:	21000 Нови Сад, Трг Доситеја Обрадовића 6	
Физички опис рада, ФО: (поглавља/страна/ цитата/табела/слика/графика/прилога)	14/272/314/78/92/0/5	
Научна област, НО:	Индустријско инжењерство и инжењерски менаџмент	
Научна дисциплина, НД:	Управљање знањем	
Предметна одредница/Кључне речи, ПО:	Мала и средња предузећа, кључни фактори успешности, управљање знањем, маркетинг, људски ресурси	
УДК		
Чува се, ЧУ:	У библиотеци Факултета техничких наука у Новом Саду, 21000 Нови Сад, Трг Доситеја Обрадовића 6	
Важна напомена, ВН:	Нема	
Извод, ИЗ:	Предмет истраживања овог рада је амбијент економије знања и пословање малих и средњих предузећа у том амбијенту. Проблем истраживања је анализа фактора који утичу на успешност малих и средњих предузећа. Циљ истраживања је да се утврде кључни фактори успешности малих и средњих предузећа у Србији како би се дефинисале мере за повећање конкурентности овог сектора и развио модел управљања малим и средњим предузећима у економији знања на бази кључних фактора успешности. Вредност добијених резултата проистиче из циља истраживања у оквиру ове дисертације, који у ширем смислу подразумева пружање информација научној и стручној јавности које могу допринети даљем развоју сектора МСП и бољем управљању на бази кључних фактора успешности.	
Датум прихватања теме, ДП:		
Датум одбране, ДО:		
Чланови комисије, КО:	Председник: др Илија Ћосић, проф. емеритус, ФТН	Потпис ментора
	Члан: др Радо Максимовић, ред. проф., ФТН	
	Члан: др Славка Николић, ван. проф., ФТН	
	Члан: др Ненад Пенезић, ред. проф., Едуконс	
	Члан, ментор: др Зорица Узелац, ред. проф., ФТН	



KEY WORDS DOCUMENTATION

Образац Q2.HA.06-05- Издање 1

Accession number, ANO :	
Identification number, INO :	
Document type, DT :	Monographic publication
Type of record, TR :	Textual printed article
Contents code, CC :	PhD Thesis
Author, AU :	Đorđe Čelić, M. Sc
Mentor, MN :	Zorica Uzelac, Ph.D, Professor
Title, TI :	The key success factors of small and medium-sized enterprises in transition
Language of text, LT :	Serbian
Language of abstract, LA :	Serbian
Country of publication, CP :	Serbia
Locality of publication, LP :	Vojvodina
Publication year, PY :	2016.
Publisher, PB :	Author's reprint
Publication place, PP :	21000 Novi Sad, Trg D. Obradovića 6
Physical description, PD : (chapters/pages/ref./tables/pictures/graphs/appendixes)	14/272/314/78/92/0/5
Scientific field, SF :	Industrial engineering and management
Scientific discipline, SD :	Knowledge Management
Subject/Key words, S/KW :	Small and medium-sized enterprises, key success factors, knowledge management, marketing, human resources
UC	
Holding data, HD :	Library of Faculty of Technical sciences, 21000 Novi Sad, Trg Dositeja Obradovica 6
Note, N :	None
Abstract, AB :	The subject of this work is the environment of the knowledge economy and the business of small and medium enterprises in this environment. The problem of this research is to analyze the factors affecting the performance of small and medium-sized enterprises. The aim of the research is to identify the key success factors of small and medium-sized enterprises in Serbia in order to define measures to increase the competitiveness of the sector and developed a model of management of small and medium enterprises in the knowledge economy based on the key factors of success. The value of the results of this study arises from the research objectives within the framework of this thesis, which in a broader sense means providing information to the scientific and professional community that can contribute to the further development of the SME sector and better management of SMEs on the basis of the key success factors
Accepted by the Scientific Board on, ASB :	Scientific/teaching Board of FTS -
Defended on, DE :	
Defended Board, DB :	
President:	Ilija Čosić, Ph.D., Professor Emeritus, FTS
Member:	Rado, Maksimović, PhD., Professor, FTS
Member:	Slavka Nikolić, PhD., Professor, FTS
Member:	Nenad Penezić, PhD., Professor, Edukons
Member, Mentor:	Zorica Uzelac, PhD, Professor, FTS

Образац Q2.HA.06-05- Izdanje 1

Sadržaj

1. Uvod.....	11
1.1 Predmet i problem istraživanja.....	12
1.2 Ciljevi istraživanja.....	18
1.3 Hipoteze istraživanja.....	19
1.4 Metode obrade podataka.....	20
2. Preduzetništvo i mala i srednja preduzeća.....	21
2.1 Preduzetništvo.....	21
2.2 Mala i srednja preduzeća.....	26
3. Tranzicija iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja.....	37
3.1 Industrijska ekonomija.....	37
3.2 Ekonomija zasnovana na znanju.....	39
3.3 Karakteristike i pokretači ekonomije znanja.....	43
3.4 Novi poslovni model.....	45
4. Organizacija zasnovana na znanju.....	48
4.1 Učeca organizacija.....	49
4.2 Startap zasnovan na znanju.....	50
5. Funkcija marketinga u organizaciji zasnovanoj na znanju.....	52
6. Funkcija ljudskih resursa u organizaciji zasnovanoj na znanju.....	63
7. Upravljanje znanjem.....	68
7.1 Ciklusi znanja i tokovi znanja.....	70
7.2 Strategija bazirana na znanju.....	74
7.3 Intelektualni kapital.....	76
7.4 Organizaciona kultura.....	79
8. Konkurentna prednost i uspešnost.....	91
8.1 Konkurentna prednost.....	91
8.2 Uspešnost.....	95
8.3 Klasifikacija faktora uspešnosti.....	105

9. Istraživanje	113
9.1 Instrumenti.....	115
9.2 Opis uzorka	121
9.3 Rezultati istraživanja	132
10. Diskusija rezultata i predlog modela ključnih faktora uspešnosti u uslovima tranzicije	187
11. Zaključna razmatranja.....	216
12. Pravci daljih istraživanja.....	220
13. Literatura.....	221
14 Prilozi.....	233
14.1 Prilog 1 - Upitnik.....	233
14.2 Prilog 2 Opis uzorka	243
14.3 Prilog 3: Rezultati istraživanja	246
14.4 Prilog 4 Matrica varijabli, faktora i hipoteza.....	267
14.5 Prilog 5 - Korišćene statističke analize	268

Spisak slika:

<i>Slika 1 – Model razvoja kupaca (S. Blank, 2013)</i>	31
<i>Slika 2 - Waterfall proces razvoja proizvoda</i>	34
<i>Slika 3 - Kreiraj - meri – uči (Ries, 2011b)</i>	35
<i>Slika 4 - Treći talas vrednosti (Tissen, Deprez, & Andriessen, 1998)</i>	37
<i>Slika 5 - Stopa rasta prema vrsti kompanije (INC5000, 2014)</i>	40
<i>Slika 6 - Sigmoid kriva (Amidon, 1997; Jansen, Steenbackers, & Jägers, 2012)</i>	46
<i>Slika 7 - Kano model (Kano, 1996)</i>	54
<i>Slika 8 – AARRR model (McClure, 2007)</i>	62
<i>Slika 9 - Primarne aktivnosti funkcije ljudskih resursa (Decenzo & Robbins, 2015)</i>	65
<i>Slika 10 – Stvaranje znanja kroz spiralu (Ikujiro Nonaka et al., 2000)</i>	70
<i>Slika 11 - SECI model (Ikujiro Nonaka & Konno, 1998)</i>	72
<i>Slika 12 - SECI model u organizaciji (Ikujiro Nonaka & Konno, 1998)</i>	73
<i>Slika 13 - Tokovi znanja (Sveiby, 2001)</i>	75
<i>Slika 14 Slojevi organizacione kulture (Rothaermel)</i>	80
<i>Slika 15 - Proces nastanka kulture (D. Hellriegel & Slocum Jr, 2009)</i>	82
<i>Slika 16 - Tipovi organizacione kulture (Quinn, 1988)</i>	84
<i>Slika 17 – Ideja, invencija, inovacija (Becker & Whisler, 1967)</i>	87
<i>Slika 18 - Znanje i preduzetništvo (Mytelka & Smith, 2002)</i>	88
<i>Slika 19 – Integrisani fokus: Znanje i inovacije (Amidon, 1997)</i>	89
<i>Slika 20 - Vrednosni lanac (Porter, 2008)</i>	91
<i>Slika 21 - Vrednosna mreža (Allee, 2008)</i>	92
<i>Slika 22 – Intelektualni kapital (Sveiby, 2001)</i>	101
<i>Slika 23 - Prikaz strukture uzorka u odnosu na pol ispitanika</i>	122
<i>Slika 24 - Mapa raspodele uzorka prema teritoriji Republike Srbije</i>	123
<i>Slika 25 - Prikaz strukture uzorka prema sektorskoj pripadnosti preduzeća</i>	124
<i>Slika 26 - Struktura uzorka prema polu i starosnoj grupi ispitanika</i>	126
<i>Slika 27 - Struktura uzorka prema ulozi u organizaciji i polu ispitanika</i>	128
<i>Slika 28 - Struktura uzorka prema stepenu obrazovanja i polu ispitanika</i>	130
<i>Slika 29 – Prikaz komponenti na stavkama instrumenta Preduzetnički stavovi</i>	134
<i>Slika 30 - Prikaz komponenti na stavkama instrumenta Podrška preduzetništvu</i>	136
<i>Slika 31 - Prikaz komponenti na stavkama instrumenta Konsultantske usluge</i>	138
<i>Slika 32 - Prikaz komponenti na stavkama instrumenta marketinška orijentacija biznisa</i>	140
<i>Slika 33 - Prikaz komponenti na stavkama instrumenta marketing aktivnosti</i>	143
<i>Slika 34 - Prikaz komponenti na stavkama instrumenta marketing metrika</i>	145
<i>Slika 35 -- Prikaz komponenti na stavkama instrumenta Ljudski resursi</i>	147
<i>Slika 36 - Prikaz komponenti na stavkama instrumenta Spremnost na deljenje znanja</i>	150
<i>Slika 37 - Prikaz komponenti na stavkama instrumenta sistematizacija procesa upravljanja znanjem</i>	152

<i>Slika 38 - Prikaz komponenti na stavkama instrumenta Kolaborativna klima</i>	<i>154</i>
<i>Slika 39 - Prikaz sintetičke varijable SV1 - Rast broja zaposlenih za grupe CI i KI</i>	<i>164</i>
<i>Slika 40 - Prikaz sintetičke varijable SV2 - Rast prihoda za grupe CI i KI</i>	<i>164</i>
<i>Slika 41 – Uporedna analiza strukture uzoraka za klase CI i klase KI.....</i>	<i>166</i>
<i>Slika 42 – Prikaz odnosa zaposlenih u klasi CI i klasi KI srednje stručne spreme prema polu</i>	<i>168</i>
<i>Slika 43 – Prikaz odnosa zaposlenih u klasi CI i klasi KI sa fakultetskim obrazovanjem prema polu</i>	<i>168</i>
<i>Slika 44 – Prikaz odnosa broja ispitanika iz klase CI i klase KI prema starosnoj grupi</i>	<i>169</i>
<i>Slika 45 - Prikaz odnosa broja ispitanika iz klase CI i klase KI prema stručnoj spremi</i>	<i>170</i>
<i>Slika 46 –Prikaz odnosa subuzorka zaposleni iz klase CI i KI prema starosnoj grupi</i>	<i>171</i>
<i>Slika 47 – Prikaz odnosa subuzorka zaposleni iz klasi CI i KI prema stručnoj spremi.....</i>	<i>173</i>
<i>Slika 48 - Kutijasti dijagram sa prikazom distribucija geometrijskih sredina za ključni faktor Porast broja zaposlenih za klase CI i KI.....</i>	<i>175</i>
<i>Slika 49 - Kutijasti dijagram sa prikazom distribucija geometrijskih sredina za ključni faktor Finansijska i stručna podrška za klase CI i KI.....</i>	<i>176</i>
<i>Slika 50 - Kutijasti dijagram sa prikazom distribucija geometrijskih sredina za ključni faktor</i>	<i>176</i>
<i>Slika 51 - Kutijasti dijagram sa prikazom distribucija geometrijskih sredina za ključni faktor Marketing – fokusiranje na ključne kupce za klase CI i KI</i>	<i>177</i>
<i>Slika 52 - Kutijasti dijagram sa prikazom distribucija geometrijskih sredina za ključni faktor Ljudski resursi za klase CI i KI.....</i>	<i>177</i>
<i>Slika 53 - Kutijasti dijagram sa prikazom distribucija geometrijskih sredina za ključni faktor Spremnost na deljenje znanja za klase CI i KI</i>	<i>178</i>
<i>Slika 54 - Kutijasti dijagram sa prikazom distribucija geometrijskih sredina za ključni faktor Sistematizacija procesa deljenja znanja za klase CI i KI.....</i>	<i>178</i>
<i>Slika 55 - Kutijasti dijagram sa prikazom distribucija geometrijskih sredina za ključni faktor Kolaborativna klima – neformalno podsticana za klase CI i KI</i>	<i>179</i>
<i>Slika 56 - Kutijasti dijagram sa prikazom distribucija geometrijskih sredina za ključni faktor Otvorena za klase CI i KI</i>	<i>179</i>
<i>Slika 57 - Kutijasti dijagram sa prikazom distribucija geometrijskih sredina za ključni faktor Konfrontacija za klase CI i KI.....</i>	<i>180</i>
<i>Slika 58 - Kutijasti dijagram sa prikazom distribucija geometrijskih sredina za ključni faktor</i>	<i>180</i>
<i>Slika 59 - Kutijasti dijagram sa prikazom distribucija geometrijskih sredina za ključni faktor Autentičnost za klase CI i KI.....</i>	<i>181</i>
<i>Slika 60 – Ključni faktori u prostoru Sveby-evog modela tokova znanja</i>	<i>189</i>
<i>Slika 61 – Ključni faktori prema kojima je utvrđena statistički značajna razlika između ispitanika koji pripadaju klasi CI i klasi KI.....</i>	<i>190</i>
<i>Slika 62 - Prikaz ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na korporativnu kulturu za ceo uzorak.....</i>	<i>191</i>
<i>Slika 63 - Prikaz ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na korporativnu kulturu za podklase zaposlenih u CI i KI.....</i>	<i>192</i>

<i>Slika 64 – Prikaz ključnih faktora uspešnosti prema sintetičkoj varijabli SV1 - Porast broja zaposlenih koji se odnose na korporativnu kulturu za podklase zaposlenih u CI i KI.....</i>	<i>194</i>
<i>Slika 65 – Prikaz ključnih faktora uspešnosti prema sintetičkoj varijabli SV2 - Porast prihoda, koji se odnose na korporativnu kulturu za podklase zaposlenih u klasama CI i KI.....</i>	<i>195</i>
<i>Slika 66 - Prikaz ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na korporativnu kulturu za podklase menadžera u klasama CI i KI.....</i>	<i>196</i>
<i>Slika 67 – Prikaz ključnih faktora uspešnosti prema sintetičkoj varijabli SV2 - Porast prihoda, koji se odnose na korporativnu kulturu za podklase menadžera u klasama CI i KI.....</i>	<i>197</i>
<i>Slika 68 - Prikaz ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na aktivnosti funkcije ljudskih resursa.....</i>	<i>200</i>
<i>Slika 69 - Prikaz ključnih faktora za koje je utvrđena statistički značajna korelacija između uspešnosti preduzeća i aktivnosti funkcije ljudskih resursa za podklasu zaposlenih u klasama CI i KI.....</i>	<i>201</i>
<i>Slika 70 - Prikaz ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na aktivnosti funkcije ljudskih resursa prema sintetičkoj varijabli SV1 - Porast broja zaposlenih za podklase zaposlenih u klasama CI i KI.....</i>	<i>202</i>
<i>Slika 71 - Prikaz ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na aktivnosti funkcije ljudskih resursa prema sintetičkoj varijabli SV2 - Porast prihoda, za podklase zaposlenih u klasama CI i KI.....</i>	<i>204</i>
<i>Slika 72 - Prikaz ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na aktivnosti funkcije ljudskih resursa, za podklasu menadžera u klasama CI i KI.....</i>	<i>205</i>
<i>Slika 73 - Prikaz ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na aktivnosti funkcije ljudskih resursa prema sintetičkoj varijabli SV2 - Porast prihoda, za podklase menadžera u klasama CI i KI.....</i>	<i>205</i>
<i>Slika 74 – Prikaz ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na aktivnosti funkcije ljudskih resursa prema sintetičkoj varijabli SV1 - Porast broja zaposlenih, za podklase menadžera u klasama CI i KI.....</i>	<i>206</i>
<i>Slika 75 - Prikaz ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na aktivnosti marketing funkcije.....</i>	<i>209</i>
<i>Slika 76 - Prikaz ključnih faktora za koje je utvrđena statistički značajna korelacija između uspešnosti preduzeća i aktivnosti funkcije marketinga za klasama CI i KI.....</i>	<i>210</i>
<i>Slika 77 – Svi ključni faktori za klase CI i KI.....</i>	<i>212</i>
<i>Slika 78 – Model tokova znanja i ključnih faktora uspešnosti.....</i>	<i>213</i>
<i>Slika 79 - Model tokova znanja i ključnih faktora uspešnosti za klasu CI.....</i>	<i>214</i>
<i>Slika 80 - Model tokova znanja i ključnih faktora uspešnosti za klasu KI.....</i>	<i>214</i>
<i>Slika 81 - Model tokova znanja i ključnih faktora uspešnosti.....</i>	<i>217</i>
<i>Slika 82 - Model tokova znanja i ključnih faktora uspešnosti za klasu CI.....</i>	<i>218</i>
<i>Slika 83 - Model tokova znanja i ključnih faktora uspešnosti za klasu KI.....</i>	<i>218</i>
<i>Slika 84 - Prikaz obuhvata varijansi po komponentama određenim na stavkama instrumenta Otvorenost.....</i>	<i>252</i>
<i>Slika 85 - Prikaz komponenti na stavkama instrumenta Otvorenost.....</i>	<i>252</i>
<i>Slika 86 - - Prikaz obuhvata varijansi po komponentama određenim na stavkama instrumenta Konfrontacija.....</i>	<i>253</i>
<i>Slika 87 - Prikaz obuhvata varijansi po komponentama određenim na stavkama instrumenta Poverenje.....</i>	<i>254</i>
<i>Slika 88 - Prikaz obuhvata varijansi po komponentama određenim na stavkama instrumenta Autentičnost (levo-pre modifikacije, desno-posle modifikacije).....</i>	<i>255</i>

<i>Slika 89 - Prikaz obuhvata varijansi po komponentama određenim na stavkama instrumenta Proaktivnost (levo-pre modifikacije, desno-posle modifikacije).....</i>	<i>256</i>
<i>Slika 90 - Prikaz obuhvata varijansi po komponentama određenim na stavkama instrumenta Autonomija (levo-pre modifikacije, desno-posle modifikacije).....</i>	<i>257</i>
<i>Slika 91 - Prikaz obuhvata varijansi po komponentama određenim na stavkama instrumenta Saradnja (levo-pre modifikacije, desno-posle modifikacije).....</i>	<i>258</i>
<i>Slika 92 - Prikaz obuhvata varijansi po komponentama određenim na stavkama instrumenta Eksperimentisanje (levo-pre modifikacije, desno-posle modifikacije).....</i>	<i>259</i>

Spisak tabela:

<i>Tabela 1 - Tipovi preduzetnika i motivatori (Wagner & Ziltener, 2008)</i>	23
<i>Tabela 2 - Mala i srednja preduzeća ("Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2013. godinu," 2014a)</i>	26
<i>Tabela 3 – Prikaz privrednih subjekata u Republici Srbiji prema veličini preduzeća u 2013 godini ("Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2013. godinu," 2014a)</i>	27
<i>Tabela 4 – Sektorski prikaz privrednih subjekata u Republici Srbiji u 2013. godini ("Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2013. godinu," 2014a)</i>	27
<i>Tabela 5 - Brzo rastuće kompanije INC 5000 {5000, 2016 #442</i>	38
<i>Tabela 6 Brzorastuće kompanije po industrijskoj grani (INC5000, 2014)</i>	41
<i>Tabela 7 - Nova logika organizovanja (Tissen et al., 1998)</i>	42
<i>Tabela 8 - AARRR model (McClure, 2007)</i>	62
<i>Tabela 9 –Razlika između industrijske ekonomije i ekonomije znanja (Allee, 2008)</i>	92
<i>Tabela 10 - Prikaz mera za praćenje uspešnosti SME u literaturi (Chandler & Hanks, 1993)</i>	99
<i>Tabela 11 - Evolucija uloge ljudskih resursa (Bartlett & Ghoshal, 2002)</i>	104
<i>Tabela 12 - Kako su ciljevi organizacije podržani putem CSF (Ronald, 1961)</i>	107
<i>Tabela 13 - Monitor neopipljive vrednosti (IAM) (K.-E. Sveiby, 1997)</i>	112
<i>Tabela 14 - Opis uzorka MSP prema broju zaposlenih i ukupnom prihodu u periodu od 2009 do 2013. godine</i>	121
<i>Tabela 15 - Struktura uzorka prema polu i starosnoj grupi ispitanika</i>	126
<i>Tabela 16 - Struktura uzorka prema ulozi u organizaciji i polu ispitanika</i>	128
<i>Tabela 17 – Struktura uzorka prema stepenu obrazovanja i polu ispitanika</i>	131
<i>Tabela 18 – Vrednosti zasićenja komponenti na stavkama instrumenta Preduzetnički stavovi</i>	135
<i>Tabela 19 - Vrednosti zasićenja komponenti na stavkama instrumenta Podrška preduzetništvu</i>	137
<i>Tabela 20 - Vrednosti zasićenja komponenti na stavkama instrumenta Konsultantske usluge</i>	139
<i>Tabela 21 - Vrednosti zasićenja komponenti na stavkama instrumenta marketinška orijentacija biznisa</i>	142
<i>Tabela 22 - Vrednosti zasićenja komponente na stavkama instrumenta marketing aktivnosti</i>	144
<i>Tabela 23 - Vrednosti zasićenja komponente na stavkama instrumenta marketing metrike</i>	146
<i>Tabela 24 – Vrednosti zasićenja komponente na stavkama instrumenta - Ljudski resursi</i>	148
<i>Tabela 25 - Vrednosti zasićenja komponenti na stavkama instrumenta Spremnost na daljnje znanja</i>	151
<i>Tabela 26 - Vrednosti zasićenja komponente na stavkama instrumenta Sistematizacija procesa upravljanja znanjem</i>	152
<i>Tabela 27 - Vrednosti zasićenja komponenti na stavkama instrumenta Kolaborativna klima</i>	155
<i>Tabela 28 – Ključ za instrument Korporativna kultura (Pareek, 1994) sa merama pouzdanosti po subskalama za menadžere i zaposlene</i>	160
<i>Tabela 29 – Prikaz ključnih faktora i njima pripadajućih varijabli koji utiču na poslovanje organizacije</i>	161
<i>Tabela 30 – Struktura uzorka prema stručnoj sremi ispitanika i klase Ci i klase KI</i>	167
<i>Tabela 31 – Prikaz odnosa subuzorka zaposleni iz klase Ci i klase KI prema starosnoj grupi</i>	171

<i>Tabela 32 - Prikaz subuzorka zaposleni prema stručnoj spremi i klasi CI i klasi KI</i>	<i>173</i>
<i>Tabela 33 – Ključni faktori koji utiču na poslovanje organizacije - Levenov test homogenosti varijanse i t-test za faktore koji utiču na poslovanje MSP.....</i>	<i>174</i>
<i>Tabela 34 - Korelacija uspešnosti i dominantnog sistema vrednosti za klase CI i klase KI.....</i>	<i>182</i>
<i>Tabela 35 - Korelacija uspešnosti i upravljanja ljudskim resursima za klasu CI i klasu KI</i>	<i>184</i>
<i>Tabela 36 – Korelacija uspešnosti i aktivnosti upravljanja znanjem za klase CI i KI</i>	<i>185</i>
<i>Tabela 37 - Korelacija uloga u organizaciji i marketing aktivnosti organizacije i uspešnosti - ključni faktori</i>	<i>186</i>
<i>Tabela 38 - Korelacija uspešnosti i dominantnog sistema vrednosti za podklase zaposlenih</i>	<i>193</i>
<i>Tabela 39 - Rezultati istraživanja za deo upitnika Korporativna kultura</i>	<i>199</i>
<i>Tabela 40 - Korelacija uspešnosti i upravljanja znanjem za podklase zaposlenih</i>	<i>207</i>
<i>Tabela 41 – Ključni faktori koji se odnose na aktivnosti funkcije ljudskih resursa za podklase menadžera u klasama CI i KI.....</i>	<i>208</i>
<i>Tabela 42 - Ključni faktori koji se odnose na aktivnosti funkcije marketinga u klasama CI i KI</i>	<i>211</i>
<i>Tabela 43 - Geografska raspodela uzorka</i>	<i>243</i>
<i>Tabela 44 - Raspodela ispitanika prema delatnosti organizacije</i>	<i>244</i>
<i>Tabela 45 - Prikaz strukture uzorka organizacija prema sektorskoj pripadnosti preuzeća</i>	<i>245</i>
<i>Tabela 46 - Ukupna varijansa - Preduzetnički stavovi</i>	<i>246</i>
<i>Tabela 47 - Ukupna varijansa –Podrška preduzetništvu</i>	<i>246</i>
<i>Tabela 48 - Ukupna varijansa – Konsultantske usluge</i>	<i>247</i>
<i>Tabela 49 – Ukupna varijansa – Faza u marketinškoj orijentaciji biznisa.....</i>	<i>247</i>
<i>Tabela 50 - Ukupna varijansa – Marketing aktivnosti u organizaciji.....</i>	<i>248</i>
<i>Tabela 51 - Ukupna varijansa – Marketing metrike</i>	<i>248</i>
<i>Tabela 52 - Ukupna varijansa – Upravljanje ljudskim resursima.....</i>	<i>249</i>
<i>Tabela 53 - Ukupna varijansa – Spremnost na deljenje znanja</i>	<i>249</i>
<i>Tabela 54 - Ukupna varijansa – Sistematizacija procesa upravljanja znanjem</i>	<i>250</i>
<i>Tabela 55 - Ukupna varijansa – Kolaborativna klima</i>	<i>250</i>
<i>Tabela 56 – Prikaz obuhvata varijanse prve komponente za supskale instrumenta – Korporativna kultura na nivou celokupnog uzorka pre i posle modifikacije</i>	<i>251</i>
<i>Tabela 57 - Prikaz obuhvata varijanse prve komponente za supskale instrumenta – Korporativna kultura na nivoima uzorka menadžera i zaposlenih.....</i>	<i>251</i>
<i>Tabela 58 - Vrednosti komponentskih zasićenja za prvu glavnu komponentu određenu stavkama instrumenta Otvorenost</i>	<i>252</i>
<i>Tabela 59 - Vrednosti komponentskih zasićenja za prvu glavnu komponentu određenu na stavkama subskale Konfrontacija</i>	<i>253</i>
<i>Tabela 60 - Vrednosti komponentskih zasićenja za prvu glavnu komponentu određenu na stavkama instrumenta Poverenje</i>	<i>254</i>
<i>Tabela 61 - Vrednosti komponentskih zasićenja za prvu glavnu komponentu određenu na stavkama instrumenta Autentičnost.....</i>	<i>255</i>

<i>Tabela 62 - Vrednosti komponentskih zasićenja za prvu glavnu komponentu određenu na stavkama instrumenta Proaktivnost</i>	<i>256</i>
<i>Tabela 63 - Vrednosti komponentskih zasićenja za prvu glavnu komponentu određenu na stavkama instrumenta Autonomija.....</i>	<i>257</i>
<i>Tabela 64 - Vrednosti komponentskih zasićenja za prvu glavnu komponentu određenu na stavkama instrumenta Saradnja</i>	<i>258</i>
<i>Tabela 65 - Vrednosti komponentskih zasićenja za prvu glavnu komponentu određenu na stavkama instrumenta Eksperimentisanje</i>	<i>259</i>
<i>Tabela 66 – Odnos stručne spreme, pola i stvaranja vrednosti.....</i>	<i>260</i>
<i>Tabela 67 – Prikaz uzoraka vlasnici i menadžeri prema starosnoj grupi i klasi CI-KI.....</i>	<i>260</i>
<i>Tabela 68 - Prikaz uzoraka vlasnici i menadžeri prema stručnoj spremi i klasi CI-KI</i>	<i>260</i>
<i>Tabela 69 - Deskriptivna statistika porasta broja zaposlenih i porasta prihoda za ceo uzorak.....</i>	<i>261</i>
<i>Tabela 70 - Deskriptivna statistika verižnih indeksa za period od 2009 do 2013</i>	<i>261</i>
<i>Tabela 71 – Korelacija ključnih faktori uspešnosti prema, aritmetička sredina i stadardna devijacija prema načinu stvaranju vrednosti</i>	<i>261</i>
<i>Tabela 72 – Standardna devijacija porasta sintetičkih varijabli: Porasta broja zaposlenih i porasta prihoda za ceo uzorak.....</i>	<i>262</i>
<i>Tabela 73 – Korelacija dominantnog sistema vrednosti i uloge u organizaciji za klase KI i klase CI – cela tabela</i>	<i>263</i>
<i>Tabela 74 – Korelacija uspešnosti i upravljanja ljudskim resursima za klasu CI i klasu KI – cela tabela.....</i>	<i>264</i>
<i>Tabela 75 - Korelacija uspešnosti i aktivnosti upravljanja znanjem za klasu CI i klasu KI - cela tabela</i>	<i>264</i>
<i>Tabela 76 – Korelacija uloga u organizaciji i marketing aktivnosti organizacije</i>	<i>265</i>
<i>Tabela 77 – Korelacija konsultanstih usluga i uspešnosti</i>	<i>266</i>
<i>Tabela 78 - Matrični prikaz rezultata istraživanja</i>	<i>267</i>

1. Uvod

Mala i srednja preduzeća se smatraju motorom razvoja i pokretačem ekonomije. Prema Organizaciji za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD), mala i srednja preduzeća čine 95 procenata svih preduzeća i zapošljavaju 60 do 70 procenata zaposlenih. U Republici Srbiji mala i srednja preduzeća su u 2013. godini činila 99,8 procenata svih privrednih subjekata i generisala 2/3 radnih mesta i prometa ("Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2013. godinu," 2014a). Broj publikacija iz oblasti menadžmenta na temu organizacionog znanja i neopipljive dimenzije organizacije je u poslednje vreme doživeo drastičan rast (Salojärvi, Furu, & Sveiby, 2005; Von Krogh, Nonaka, & Aben, 2001). Danas se uspeh organizacija u sve većoj meri povezuje sa njihovom sposobnošću da kreiraju, koriste i razviju svoj intelektualni kapital (Hill, Nancarrow, & Tiu Wright, 2002; Morrison, 2001; Salojärvi et al., 2005; K. E. Sveiby, 1997; Teece, 2000). Upravljanje intelektualnim kapitalom u velikoj meri je povezano sa upravljanjem ljudskim resursima jer su zaposleni ti koji poseduju najveći deo znanja koje organizacija stavlja u funkciju stvaranja nove vrednosti. Marketing orijentacija malih i srednjih preduzeća i fokusiranost na korisnike su od presudne važnosti za njihovu uspešnost (Appiah-Adu & Singh, 1998). Brojni su radovi koji povezuju korporativnu kulturu i uspeh organizacija (Kim Jean Lee & Yu, 2004).

Razlozi za izbor ove teme za doktorsku disertaciju su sledeći:

- Značaj malih i srednjih preduzeća za ekonomski razvoj Srbije
- Tranzicija iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja privrede Srbije
- Nepostojanje istraživanja koja su uzela u obzir uticaj tranzicije u sva tri pravca istovremeno:
 - tranziciju od mikro ka malim i srednjim preduzećima,
 - tranziciju iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja i
 - tranziciju društvenog ambijenta, tranziciju iz samoupravljanja ka tržišnoj ekonomiji.
- Lično interesovanje za temu koje je proizašlo iz teorijskog sagledavanja problema definisanja ključnih faktora uspešnosti za mala i srednja preduzeća koja vrednost dominantno stvaraju na osnovu znanja zaposlenih.

Istraživanje je obuhvatilo veliki broj izvora literature kako bi se prikazali različiti teorijski okviri kao i svi ključni faktori koji utiču na uspešnost malih i srednjih preduzeća u ambijentu ekonomije znanja i uslovima tranzicije koja se odvija u više dimenzija. U radu su analizirani faktori uspešnosti mikro, malih i srednjih preduzeća u uslovima u sve tri navedene dimenzije.

1.1 Predmet i problem istraživanja

Predmet istraživanja je ambijent **ekonomije znanja** i poslovanje **malih i srednjih preduzeća** u tom ambijentu. Problem istraživanja je analiza faktora koji utiču na uspešnost malih i srednjih preduzeća.

Znanje je osnova današnje globalne ekonomije i upravljanje znanjem je postalo od ključne važnosti za uspeh kompanija (Kluge, Stein, & Licht, 2001).

Ekonomija znanja još uvek nije dominantna, ali prelaz, odnosno tranzicija iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja znači i značajnu promenu ekonomskih aktivnosti. Informacione tehnologije sa komunikacionim tehnologijama čine osnovni medijum koji ekonomiju znanja čini mogućom, ali je osnova ekonomije znanja, onaj ko stvara novu vrednost u ovoj novoj ekonomiji a to je radnik znanja. Radnici znanja kao osnovni pokretači ekonomije znanja i kreatori nove vrednosti čine najveću vrednost organizacije (Giddens, 2013).

Početak dvadeset i prvog veka je obeležen još jednom promenom paradigme. Dvadeseti vek je bio vek obeležen industrijskom proizvodnjom i ekonomijom. Industrijsku ekonomiju karakteriše stvaranje opipljive vrednosti koje je u najvećoj meri bazirano na kapitalu. Svedoci smo da je danas sve veći broj uspešnih organizacija koje baziraju stvaranje nove vrednosti na znanju.

U uspešnim privredama i državama, velika preduzeća se oslanjaju na mala i srednja preduzeća kao svoje podizvođače, a mala i srednja preduzeća na velika kao na svoje ključne kupce. Mala i srednja preduzeća ne raspolažu sa dovoljnim kapitalom i kritičnom masom ljudi i znanja koja bi im dozvolila da se bave velikim istraživanjima koja rezultiraju značajnim prodorima u nauci i tehnologiji. Međutim mala i srednja preduzeća se karakterišu kao fleksibilna i agilna u primeni novih tehnologija u cilju rešavanja problema kupaca i razvoju novih proizvoda i usluga. Saradnja između velikih preduzeća i malih i srednjih preduzeća dovodi do unapređenja njihovih performansi i konkurentnosti malih i srednjih preduzeća, a to posledično utiče na celokupan poslovni ekosistem (Kanter, 1994).

Svedoci smo da najveći broj organizacija u kojima se stvara većina nove vrednosti spada u grupu mikro, malih i srednjih preduzeća. Brzina i intenzitet promena koje se dešavaju u okruženju, ali i u samim malim i srednjim preduzećima nameće potrebu za konstantnim traganjem za optimalnim modelom upravljanja. Osnovni ekonomski resurs više nije kapital, nisu prirodni resursi, niti je više rad osnovni resurs, sada je to znanje (Arvanitidis & Petrakos, 2011; Drucker, 1998).

U dosadašnjim istraživanjima su identifikovane tri ključne promene u ulozi koju znanje ima na ekonomiju i stvaranje vrednosti (Arvanitidis & Petrakos, 2011; L. Soete, 2006). Prva ključna promena je da je znanje postalo roba i više se ne smatra eksternim faktorom, već predstavlja značajan ulaz u

procesu stvaranja i razmeni vrednosti (Arvanitidis & Petrakos, 2011; Drucker, 1998; OECD, 1996). Druga promena se odnosi na karakteristiku da konzumiranje znanja od strane jedne osobe ne isključuje upotrebu znanja od strane drugih, znanje nema osobinu da se troši upotrebom, a kada neko znanje postane javno dostupno ne postoji način da druge sprečimo da ga koriste. Treća promena paradigme se odnosi na stvaranje nove vrednosti na bazi korišćenja znanja, jer kada osoba koristi neko znanje, ne samo da se korpus tog znanja ne troši već nasuprot ranijoj paradigmi koja se odnosila na fizičku imovinu znanje se upotrebom obogaćuje i uvećava.

Znanje je važan faktor u stvaranju nove vrednosti, još je Adam Smith govorio o novim stručnjacima koji svojim znanjem doprinose proizvodnji znanja koje ima ekonomsku vrednost (OECD, 1996). Znanje može da bude stvoreno i upotrebljeno u proizvodnji robe ili proizvodnji/stvaranju novog znanja, a to znači da je znanje resurs u proizvodnom procesu. Znanje ima osobinu da vremenom može da zastareva i time gubi vrednost, ali za razliku od fizičkih resursa, znanje se deljenjem uvećava (Arvanitidis & Petrakos, 2011; Houghton & Sheehan, 2000).

Izučavajući aktuelna naučna dostignuća u oblasti upravljanja malim i srednjim preduzećima i upravljanju znanjem, može se zaključiti da niko nije značajno elaborirao problem definisanja ključnih faktora uspešnosti malih i srednjih preduzeća u uslovima tranzicije, koji bi bili primenjivi u organizacijama u Srbiji. Specifični ekonomski uslovi poslovanja ograničavaju mogućnost primene postojećih modela.

Opšte je poznato da su preduzetništvo i preduzetnici važan pokretač ekonomskog rasta, zapošljavanja, inovacija i produktivnosti. Reč preduzetnik (na engleskom jeziku - entrepreneur) potiče od francuske reči "entre", koja znači "između" i "prendre" što znači "preuzeti". Reč se originalno koristila kako bi se opisali ljudi koji su spremni da prihvate rizik između kupca i prodavca ili oni koji preuzimaju zadatke poput započinjanja novog posla (Barringer & Ireland, 2008; Tyszka, Ciešlik, Domurat, & Macko, 2011). Potrebno je napraviti distinkciju između inovatora i preduzetnika. Inovator je onaj koji stvara nešto novo, a preduzetnik je onaj koji sastavlja i integriše sve neophodne resurse: finansijske, ljudske, poslovni model, strategiju i prihvata rizik sa ciljem da prevede invenciju u uspešan posao (Åstebro & Thompson, 2011).

Preduzetnici su one osobe koje tragaju za načinom generisanja vrednosti, putem kreiranja ili širenja ekonomskih aktivnosti, Identifikovanjem i korišćenjem potencijalnih šansi za novim proizvodima, procesima ili tržištima.

Preduzetništvo možemo da definišemo kao proces putem koga pojedinci tragaju za šansama bez obzira na ograničenja u vidu resursa koje trenutno poseduju (Stevenson & Jarillo, 1990). Fred Wilson,

definiše preduzetništvo kao umetnost prevođenja ideja u poslovanje. U osnovi preduzetničko ponašanje je definisano sa aspekta traganja za šansama i prevođenje korisnih ideja u praksu (Ács & Audretsch, 2010). Preduzetnička aktivnost je stvaralačka ljudska akcija koja je usmerena na traganje za stvaranjem nove vrednosti, koja se može ostvariti putem širenja poslovanja, identifikovanjem i razvojem novih proizvoda, procesa ili tržišta. Preduzetništvo je fenomen koji se povezuje sa preduzetničkim aktivnostima.

Na osnovu navedenog možemo da uočimo jasnu razliku između preduzetnika i preduzetničkih aktivnosti. Gde ima preduzetnika moraju da postoje i preduzetničke aktivnosti. Takođe na osnovu navedenih definicija se može zaključiti da osoba može da bude preduzetnik i ako nije vlasnik biznisa. Ovo znači da sve kompanije, pa čak i one koje na svom čelu nemaju preduzetnika mogu da budu preduzetničke. Takođe možemo da zaključimo da preduzetništvo i preduzetnici nisu isključivo povezani sa malim preduzećima i samozapošljavanjem. Ono što suštinski razlikuje preduzetnički poslovni poduhvat od ostalih biznisa proizilazi iz toga da preduzetnički biznis radi nešto novo, bilo da je u pitanju novi proces, proizvod ili tržište. Zbog navedenog možemo da tvrdimo da nisu svi biznisi preduzetnički, niti su svi novi biznisi preduzetnički. Iako se brojne studije fokusiraju samo na one biznise koji su pokazali uspeh, neuspeh se smatra veoma važnim delom preduzetničkog procesa jer se iz neuspeha može mnogo naučiti. Stvaranje vrednosti je čest pojam koji se vezuje za preduzetništvo. Vrednost možemo da podelimo na monetarnu i nemonetarnu. U nekim zemljama preduzetništvo se podstiče sa ciljem kreiranja ekonomskog rasta kao ključne vrednosti, dok je u drugim fokus na rešavanju problema životne sredine ili doprinosu društvenoj uključenosti. Za preduzetnike, startup je vid organizacije formiran u cilju potrage za ponovljivim i skalabilnim poslovnim modelom (S. Blank, 2013). Tokom svog životnog ciklusa, a nakon pronalaska ponovljivog i skalabilnog poslovnog modela startup iz faze potrage prelazi u fazu rasta i razvoja. Svaka od faza životnog ciklusa kroz koju organizacija prolazi pred sobom nosi različite izazove koji zahtevaju drugačiji prilaz u cilju rešavanja problema. Stoga postizanje uspeha u najvećoj meri zahteva sposobnost brzog učenja i prilagođavanja novonastalim promenama.

Definicija uspeha i uspešnosti malih i srednjih preduzeća zavisi od percepcije vlasnika biznisa, njegove motivacije i sistema vrednosti. Većina diskusija koje se vode u literaturi na temu uspeha u najvećoj meri se odnose na uspeh posmatran kroz prizmu finansijskih kriterijuma. Veoma mali broj radova se bavi time da li je vlasnik biznisa ostvario svoje lične ciljeve koji često mogu da budu osnovni motivator pokretanja biznisa. Tradicionalni način merenja uspeha biznisa se bazira na broju zaposlenih ili finansijskim performansama poput profita, obrta, ili povrata investicije (Barkham, Gudgin, & Hanvey,

1996; Brüderl & Preisendörfer, 1998; Forsaith & Hall, 2000; Gray, 1998; Ibrahim & Goodwin, 1986; Kalleberg & Leicht, 1991; Kelmar, 1991; Walker & Brown, 2004).

Pronalazak konkurentne prednosti za startape, mala i srednja preduzeća znači opstanak ili nestanak sa tržišta. Konkurentna prednost proizilazi iz vrednosti koju organizacija može da stvori za svoje kupce, a koja premašuje troškove koje je organizacija imala u stvaranju vrednosti. Vrednost je ono što su kupci spremni da plate, a Porter dalje definiše da superiorna vrednost proizilazi iz ponude niže cene u odnosu na konkurenciju za istu vrednost ili ponude jedinstvene korisnosti za koju su kupci spremni da plate višu cenu (Porter, 2008).

Na stvaranje vrednosti danas više nego ikada do sada uticaj ima znanje koje je u funkciji stvaranja te vrednosti. Svedoci smo značajnih promena koje menjaju paradigmu stvaranja vrednosti, do sada dominantnu u industrijskoj ekonomiji, gde je novostvorena vrednost zavisila u najvećoj meri od uloženog kapitala. Danas u sve većoj meri novostvorena vrednost zavisi od intelektualnog kapitala organizacije i njene sposobnosti da taj kapital pretvori u vrednost za kupca. Poslednjih desetak godina privreda Srbije prolazi tranziciju u više dimenzija. Ključna dimenzija od koje u najvećoj meri zavisi konkurentnost privrede je tranzicija privrede iz dominantno industrijske ekonomije u ekonomiju znanja.

Stvaranje vrednosti zasnovane na znanju podrazumeva da organizacije poseduju neophodan intelektualni kapital ali u isto vreme i način organizovanja koji će podstaći stvaranje, deljenje i upotrebu znanja zaposlenih u stvaranju vrednosti. Organizacije koje novostvorenu vrednost zasnivaju u najvećoj meri na znanju Peter Segne je definisao kao učeće organizacije i za njih važe drugačiji principi upravljanja u odnosu na organizacije industrijske ekonomije (Senge, 1992).

Na uspeh organizacija u ekonomiji znanja utiče i sposobnost organizacije da u interakciji sa kupcima generišu ideje za razvoj novih proizvoda i unapređenje postojećih, koji će kupcima doneti novu vrednost (Lynn, Morone, & Paulson, 1996). Razumevanje potreba kupaca i sposobnost učenja od kupaca su značajan izvor inovacija i smatra se "market-poll" prilazom (Day, 1992; Kohli & Jaworski, 1990; Slater & Narver, 1995; Weerawardena, 2003). Brojna su istraživanja koja su pokazala da postoji značajna povezanost i preklapanja između tržišne orijentacije, orijentacije prema učenju i inovativnosti organizacije (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002; Hurley & Hult, 1998; Keskin, 2006). Potrebno je dodatno sagledati na koji način su marketing orijentacija organizacije i upravljanje znanjem u okviru organizacije povezani sa uspešnošću organizacije.

Kako bi novi poslovni poduhvat i organizacija obezbedili uspeh neophodno je da obezbede različite vrste resursa, uključujući finansijske, socijalne, tehnološke, fizičke i ljudske resurse (C. Brush, 2001; C.

G. Brush, Greene, & Hart, 2001; Greene & Brown, 1997; West & Noel, 2009). Većina ovih resursa se već nalazi u ekosistemu u okviru koga preduzetnik započinje svoj poslovni poduhvat i formiranje svog startapa. Organizacije koje novostvorenu vrednost u najvećoj meri baziraju na znanju svojih zaposlenih imaju izražen visok nivo potrebe za angažovanjem visoko stručnih ljudskih resursa. Ovi resursi su ograničeni i deficitarni i zbog toga je uloga funkcije ljudskih resursa sve izraženija i zahtevnija u učećoj organizaciji.

Kako znanje postaje ključni resurs za kreiranje vrednosti u ekonomiji znanja, organizacije su prepoznale potrebu za posvećivanjem dodatne pažnje procesima upravljanja znanjem. Danas konkurentska prednost nije isključivo u znanju zaposlenih, već u velikoj meri zavisi i od sposobnosti kompanije da upravlja tokovima znanja. Upravljanje znanjem je umetnost stvaranja vrednosti uvećanjem neopipljive vrednosti (K. E. Sveiby, 1997). Sveiby u svom radu definiše deset tokova znanja koji su osnov za stvaranje vrednosti za svaku organizaciju (Sveiby, 2001), a pravila uspostavljena u industrijskoj ekonomiji nisu na snazi kada je u pitanju ekonomija znanja. Efikasno upravljanje u ekonomiji znanja podrazumeva i prelazak sa modela vrednosnog lanca na model vrednosne mreže. Vrednosna mreža kao model upravljanja omogućava da se sagleda i razmena neopipljivih vrednosti između svih učesnika ekosistema, takođe ovaj prilaz pruža sveobuhvatnu sliku veza između svih stakeholdera koji su deo poslovnog modela savremene organizacije (Allee, 2000).

Ključni faktori uspešnosti su poznati kao koncept već vekovima, Aristotel je pisao o tome kako lideri treba da definišu nekoliko jednostavnih ciljeva za svoje organizacije, uz napomenu da su organizacije koje su postupile na taj način imale bolje rezultate. Pre skoro dve stotine godina, Baron von Clausewitz (1776-1830) je pišući na temu principa ratovanja naveo devet osnovnih principa. Jedan od principa je "koncentracija sile". Von Clausewitz navodi da loš general rasipa svoje trupe na bojnom polju dok "dobar" general koncentriše svoje trupe na nekoliko kritičnih bitaka koje se moraju dobiti kako bi se osigurala pobeda (Forster & Rockart, 1989).

Drucker je u svojoj knjizi istakao da uspešni menadžeri svoju energiju i vreme fokusiraju na veoma mali broj ključnih problema ili šansi, a ostale stvari delegiraju ili eliminišu (Drucker, 1967). Koncept koji podrazumeva da oni koji upravljaju moraju da se fokusiraju na ograničen broj elemenata koji su važni za upravljanje njihovom organizacijom nije nov. Tokom 1970-tih ovaj koncept je primenjen u oblasti informacionih sistema, sa ciljem da se pomogne donosiocima odluka da uspešnije upravljaju svojim poslovanjem. Ovaj koncept je posebno izučavan na "MIT Sloan School Center for Information Systems Research" (CISR).

Definisanje faktora uspeha se može smatrati posebno važno kada su u pitanju mala i srednja preduzeća, a izuzetno važno kada su u pitanju startapi. U istraživanju (Kessler, 2007) se pravi poređenje faktora uspeha novih poslovnih poduhvata između Austrije i Češke. U radu se takođe navodi da postoje empirijski dokazi (Hayton, George, & Zahra, 2002) o postojanju snažne veze između nacionalne kulture i preduzetništva, pa samim tim i faktora uspeha preduzetničkih poduhvata.

Fokus istraživanja na malim i srednjim preduzećima je opravdan time što su mala i srednja preduzeća prepoznata kao izuzetno važan segment privrede sa aspekta generisanja privredne aktivnosti, zapošljavanja, inovacija i kreiranja vrednosti u velikom broju zemalja. Relativno mala pažnja je posvećena u literaturi malim i srednjim preduzećima i njihovim faktorima uspešnosti u uslovima tranzicije iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja. Tema je posebno interesantna jer je ova tranzicija praćena i drugim tranzicijama kojima je privreda Srbije izložena. I zbog toga što se često navodi da je sektor malih i srednjih preduzeća prepoznat kao najznačajniji kreator novostvorene vrednosti i radnih mesta u Srbiji. Opšte je prihvaćena javna politika u Evropi i Srbiji pružanja podrške startapima i novim poslovnim poduhvatima. Ali su isto tako očigledni pokazatelji visoke stope neuspeha i gašenja novih biznisa: na primer u Švedskoj, populacija novih firmi se prepolovi za period od pet godina (Johannisson, 1996). Prema Ministarstvu privrede Republike Srbije, stopa preživljavanja ili opstanka za sektor malih i srednjih preduzeća merena u 2013. godini za period od dve godine je iznosila 62,7 procenta ("Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2013. godinu," 2014b). Posmatrano dugoročno, održiv rast i razvoj malih i srednjih preduzeća, prema (Storey, 1994a), može da se objasni odlukama menadžmenta vezanim za proizvode i tržište, proces proizvodnje, efektivnu upotrebu ljudskog kapitala, promenama vlasništva i promenama u organizaciji. Upravljanje znanjem, kako je definisano u okviru ovog rada obuhvata skoro sve navedene aktivnosti. Stoga je jedna od sugestija ovog rada da upravljanje znanjem može da bude jedan od ključnih faktora uspeha i održivosti malih i srednjih preduzeća.

Istraživanje na kome je bazirana ova teza je po svojoj prirodi eksploratorno. Uvidom u postojeću literaturu i ranija istraživanja uočeno je da ne postoje radovi koji su istraživali ključne faktore uspešnosti malih i srednjih preduzeća u uslovima tranzicije u Srbiji, i kao takvo će biti polazna osnova za druga istraživanja koja se budu bavila ovom oblašću. Kako se istraživanje bazira na malim i srednjim preduzećima i faktorima koji utiču na njihovu uspešnost u uslovima prelaska ekonomije iz industrijske u ekonomiju znanja, istraživanje ima za cilj da pruži značajan doprinos u više akademskih oblasti: izučavanju upravljanja znanjem sa fokusom na marketing funkciju i funkciju ljudskih resursa, oblast upravljanja malim i srednjim preduzećima i oblast preduzetništva.

1.2 Ciljevi istraživanja

Cilj istraživanja je da se **utvrde ključni faktori uspešnosti** malih i srednjih preduzeća u Srbiji kako bi se definisale mere za povećanje konkurentnosti ovog sektora i **razvio model upravljanja** malim i srednjim preduzećima u ekonomiji znanja na bazi ključnih faktora uspešnosti.

Kako bi se utvrdili ključni faktori uspešnosti i razvio model upravljanja malim i srednjim preduzećima u ekonomiji znanja realizovano je istraživanje koje je obuhvatilo sledeće aktivnosti:

- Utvrđivanje funkcionalnih područja preduzeća i faktora od ključnog značaja za poslovanje MSP
- Definisane indikatore za utvrđene faktore od ključnog značaja za poslovanje MSP
- Kreiranje upitnika na osnovu dubinskih intervjua i pregleda literature
- Prikupljanje podataka kroz primarno istraživanje na uzorku
- Ispitivanje postojanja ključnih faktora koji utiču na poslovanje MSP
- Ispitivanje postojanja statistički značajnog uticaja tipa biznisa na ključne faktore
- Ispitivanje postojanja statistički značajne korelacije između uspeha preduzeća i dominantnog sistema vrednosti
- Ispitivanje postojanja statistički značajne korelacije između uspeha preduzeća i aktivnosti funkcije ljudskih resursa
- Ispitivanje postojanja statistički značajne korelacije između uspeha preduzeća i marketing aktivnosti
- Sistematizovanje rezultata i kreiranje modela upravljanja MSP na osnovu ključnih faktora uspešnosti.

Naučni cilj istraživanja je utvrđivanje ključnih faktora koji utiču na poslovanje MSP u uslovima tranzicije; Utvrđivanje uticaja tipa biznisa MSP na ključne faktore poslovanja; Utvrđivanje korelacije između uspešnosti MSP i aktivnosti funkcije ljudskih resursa; Utvrđivanje korelacije između uspešnosti MSP i aktivnosti funkcije marketinga. Utvrđivanje korelacije između uspešnosti MSP i sistema vrednosti; Utvrđivanje ključnih faktora uspešnosti MSP; Kreiranje modela upravljanja MSP u uslovima tranzicije na bazi ključnih faktora uspešnosti.

Društveni cilj istraživanja proizilazi iz naučnog. Kreiranje modela upravljanja MSP u uslovima tranzicije na bazi ključnih faktora uspešnosti doprineće naporima da se upravlja efikasno i efektivno malim i srednjim preduzećima koja su nosilac društvenog i ekonomskog razvoja u ekonomiji znanja.

1.3 Hipoteze istraživanja

Na osnovu definisanih ciljeva istraživanja postavljene su sledeće hipoteze:

H1: Moguće je utvrditi ključne faktore koji utiču na poslovanje MSP

H2: Tip biznisa ima uticaj na ključne faktore koji utiču na poslovanje organizacije

H3: Moguće je utvrditi statistički značajne korelacije između uspešnosti preduzeća i dominantnog sistema vrednosti

H4: Moguće je utvrditi postojanje korelacije između uspeha preduzeća i aktivnosti funkcije ljudskih resursa

H5: Moguće je utvrditi postojanje korelacije između uspešnosti preduzeća i aktivnosti funkcije marketinga

1.4 Metode obrade podataka

Prilikom pisanja disertacije analizirana je raspoloživa literatura, u teorijskom delu su korišćene deskriptivne i komparativne metode, kao i metode analize i sinteze.

U cilju što boljeg definisanja hipoteza korišćene su tehnike intervjua i dubinskog intervjua sa izabranim vlasnicima i menadžerima malih i srednjih preduzeća. Nakon razvoja instrumenta istraživanja korišćena je metoda anketiranja putem online upitnika namenjenog vlasnicima i menadžerima malih i srednjih preduzeća, a u narednoj fazi i metoda anketiranja putem papirne verzije upitnika.

Rezultati dobijeni empirijskim istraživanjem su statistički obrađeni u skladu sa prihvaćenim statističkim metodama.

Za opis uzorka korišćena je opisna statistička analiza (aritmetička sredina, medijama, standardna devijacija).

Za obradu podataka upotrebljene su sledeće statističke analize:

- Reprezentativna statistička analiza (metoda uzoraka):
 - t – test;
- Neparametrijska statistika:
 - Spirmanov koeficijent korelacije;
- Multivarijantna analiza:
 - Faktorska analiza – metoda glavnih komponenti.
- Analiza pouzdanosti upitnika.

Prilikom obrade dobijenih rezultata korišćen je programski paket IBM SPSS Statistic 20 trial version.

2. Preduzetništvo i mala i srednja preduzeća

2.1 Preduzetništvo

Drucker je u svojoj knjizi *Inovacije i preduzetništvo* (Drucker, 1993) definišući preduzetnika citirao Francuskog ekonomistu iz devetnaestog veka J. B. Say koji je rekao da su preduzetnici oni koji pomeraju ekonomske resurse iz oblasti niske produktivnosti u oblast gde postoji viši nivo produktivnosti i veći profit. Ono što je Drucker primetio je da ova definicija ne opisuje u potpunosti preduzetnike. Termin preduzetnik se često vezuje za osobu koja pokreće sopstveni biznis, ali nisu svi mali biznisi preduzetni niti su svi oni koji ih pokreću preduzetnici. Da bi neki biznis mogao da se okarakteriše kao preduzetni, on u sebi mora da sadrži određenu dozu novine, koja može da bude vezana za tehnologiju, poslovni ili proizvodni proces, način organizacije. U osnovi novina mora da donosi novu vrednost za korisnike, koju će korisnici da prepoznaju i za koju su spremni da plate. Novina je uvek povezana sa rizikom, stoga se može reći da su preduzetnici oni koji svojim poslovanjem na tržište donose neku novinu, koju su kupci spremni da plate. Novina je za preduzetnike u isto vreme i konkurentska prednost na osnovu koje su oni bolji ili barem različiti u odnosu na svoju konkurenciju. Da bi neka organizacija bila preduzetnička nije neophodno da bude mala ili nova. Često se dešava da su velike kompanije u osnovi svog funkcionisanja preduzetničke, jer uvode novine u vidu, proizvoda, tehnologije, metodologije, procesa i spremno preuzimaju rizik. Potrebno je naglasiti da preduzetništvo nije isključivo vezano za profitne organizacije. Svedoci smo da univerziteti, bolnice, opere ili filharmonije mogu da budu okarakterisane kao preduzetničke.

Neka od istraživanja (McGrath & MacMillan, 1992; McGrath, MacMillan, Yang, & Tsai, 1992) koja se vode tezom postojanja značajne sličnosti između preduzetnika bez obzira kojoj kulturi pripadaju, imaju za tezu da su svi preduzetnici fokusirani na rešavanje sličnih problema i da se suočavaju sa sličnim globalnim poslovnim okruženjem i samim tim razvijaju zajedničku preduzetničku kulturu koja je po svojoj prirodi globalna (Hayton et al., 2002; Kessler, 2007). Na osnovu navedenog se može zaključiti da preduzetništvo samo po sebi predstavlja univerzalnu kulturu i način razmišljanja (Mitchell, Smith, Seawright, & Morse, 2000).

Postoje i brojne druge studije (Busenitz & Lau, 1996; Davidsson, 1995; Mueller & Thomas, 2001) koje ističu značajne razlike među preduzetnicima koji potiču iz sistema, različitih kultura i regiona. Većina preduzetnika u Srbiji razvijala se u specifičnim kulturološkim i društvenim uslovima u odnosu na šire okruženje. Možemo da istaknemo neke od značajnih specifičnosti koje su kreirale posebne uslove u kojima su se razvijali preduzetnici u Srbiji:

- jedinstveno društveno uređenje koje je bilo dominantno nakon drugog svetskog rata, pa do početka devedesetih godina i ogledao se u samoupravnom socijalizmu;
- period zatvorene privrede izložene sankcijama međunarodne zajednice u periodu od početka do kraja devedesetih godina;
- period tranzicije iz dominantno društvenog oblika kapitala ka privatnom vlasništvu nad privrednim subjektima. Ova tranzicija teče od početka devedesetih godina i još uvek je aktuelna.

Sve ove specifičnosti ambijenta u kome su se razvijali preduzetnici i preduzetništvo u Srbiji govore da ih možemo posmatrati i kao specifičan fenomen. I pored toga, preduzetnici koji su fokusirani na stvaranje vrednosti bazirane na znanju u većoj meri pripadaju globalnoj preduzetničkoj kulturi, jer sa svojim znanjem, proizvodima i vrednostima u potpunosti pripadaju globalnom tržištu i trendovima.

Preduzetnički motivi

Na osnovu različitih preduzetničkih motiva, možemo da prepoznamo različite vrste tipova preduzetnika. Veliki broj radova je upravo posvećen identifikovanju i opisu preduzetničkih pokretača i razloga zbog kojih pojedinci žele da postanu preduzetnici. Prema Baumol (Baumol, 1996) pojedinci biraju da budu preduzetnici kada shvate da će na taj način maksimizirati svoje bogatstvo, moć ili prestiž. Postoje dokazi da nemonetarni razlozi poput: samorealizacije, statusa u društvu, ekonomskog doprinosa zajednici, održavanja tradicije, imaju značajan uticaj na želju započinjanja sopstvenog preduzetničkog poduhvata (Douglas & Shepherd, 2002).

Schumpeter (1952) je bio među prvima koji je identifikovao preduzetničke motive koji su glavni pokretači i osnova za definisanje tipova preduzetnika. Jedna grupa motiva se odnosi na radost stvaranja nečeg novog i samorealizaciju. Prema ovom autoru osnovni motivi koji pokreću pojedinca ka stvaranju biznisa su ispunjenje potrebe za samopoštovanjem i realizaciji sopstvene ideje. U poslednjih desetak godina rađena su brojna istraživanja koja govore o značajnosti nezavisnosti. Ova istraživanja nezavisnost ističu kao najznačajniji razlog ulaska u preduzetničke vode (Parker, 2004; Wagner & Ziltener, 2008).

Drugi motiv je veoma često poboljšanje statusa i prihoda kao i postizanje prestiža. Ovo možemo opisati i kao stvaranje „sopstvenog carstva“. Važan motivator za započinjanje sopstvenog biznisa je i želja za dokazivanjem i pobedom. Zajednička odlika svih ovih motiva je orijentacija ka rastu. Često je dodatni motiv i nastavak tradicije u vidu porodičnog biznisa.

Tabela 1 - Tipovi preduzetnika i motivatori (Wagner & Ziltener, 2008)

Tipovi preduzetnika	Tradicionalisti	Preduzetnici rasta	Preduzetnici životog stila	Preduzetnici zbog statusa
Motivi	Očuvanje tradicije i osiguranje prihoda	Ekonomski doprinos i uticaj	Samoostvarenje i nezavisnost	Unapređenje statusa i prihoda
Preduzetnički rizik	Može se proceniti	Ne može biti procenjeno	Može se proceniti	Odrediv

Tradicionalisti

Ovaj tip preduzetnika obično ima nekoliko godina iskustva u prethodnoj profesiji i poseduje većinu neohodnog znanja iz privredne grane u kojoj pokreće svoj preduzetnički poduhvat. Veoma često ovaj tip preduzetnika ima više od 30 godina, a takođe poseduje i veoma snažne veze sa svojim okruženjem i porodicom. Njihov uspeh često zavisi od eksternih faktora (ekonomije, sreće, vremenskog trenutka) a neuspeh pripisuju internim faktorima (nedostatku sposobnosti). Ovaj tip preduzetnika čvrsto veruje da postoji jaka veza između posvećenog rada i uspeha i zbog toga su često spremni da rade više od proseka. Ovaj tip preduzetnika nije povezan sa obrazovanjem, ali veoma često imaju iscrpna znanja vezana za određenu industrijsku granu. Kako ovaj tip preduzetnika nije orijentisan na rast, većina njihovih napora je usmerena na očuvanje trenutnih pozicija. Operativne sposobnosti su im od velikog značaja jer su i sami veoma često zaduženi za ovaj tip aktivnosti. Ovaj tip preduzetnika je veoma često u uslužnim i zanatskim delatnostima koje se nastavljaju iz generacije u generaciju.

Preduzetnici fokusirani na rast

Ovaj tip preduzetnika je po svojim karakteristikama suprotstavljen tradicionalistima, jer nemaju izražene veze sa svojim okruženjem, zainteresovani su za internacionalizaciju svog biznisa i nisu zavisni od porodičnih veza. Ova grupa preduzetnika je sklonija riziku i češće uočavaju šanse od rizika. Uspeh povezuju sa odgovarajućom strategijom i odlukama koje donose u pravom trenutku. Neuspeh je interni faktor koji se povezuje sa nedovoljnom posvećenošću, neodgovarajućim metodama, neprikladnim tehnikama rada. Ovaj tip preduzetnika karakteriše visok nivo posvećenosti.

Ovaj tip preduzetnika ne iskazuje potrebu za autonomijom, sve dok su aktivni u izuzetno dinamičnom okruženju i dok imaju mogućnost da inoviraju i da svoj rast usmere ka internacionalnoj pozornici. Ovaj tip preduzetnika karakteriše visok nivo efikasnosti. Prilagodljivost je jedna od ključnih odlika ovog tipa preduzetnika, jer su prisutni na različitim tržištima i međunarodnoj areni. Sposobnost prilagođavanja i brzina učenja je osnov za uspeh ovog tipa preduzetnika (Deakins & Freel, 1998). Preduzetnici fokusirani na rast nemaju specifično obrazovanje ili iskustvo iz određene privredne grane. Ovaj tip preduzetnika je fokusiran na plasman svog rešenja za najnovije tehničke, poslovne, organizacione i društvene probleme koji se pojavljuju u različitim industrijama. Preduzetničko iskustvo je ovde od

presudne važnosti i ono se smatra ključnim za uspeh. Ovaj tip preduzetnika neophodna profesionalna znanja kao i znanja vezana za industrijsku granu stiče regrutovanjem i zapošljavanjem odgovarajućih zaposlenih. Socijalna inteligencija i kompetencije su takođe važne za preduzetnike fokusirane na rast sa aspekta razvoja poslovnog modela i efektivne primene istog, ali se njihov manjak može prevazići angažovanjem odgovarajućih zaposlenih (Sexton, Upton, Wacholtz, & McDougall, 1997). Operativno menadžersko iskustvo je od sekundarne važnosti za ovaj poslovni model, a samim tim i ovu grupu preduzetnika jer brzo rastuća organizacija podrazumeva postojanje tima koji se bavi operativnim problemima. Najbrojniji primeri kompanija osnovanih od strane ovog tipa preduzetnika su u oblasti informaciono komunikacionih tehnologija pre svega razvoja softvera i kreativne industrije.

Preduzetnici životnog stila

Ovaj tip preduzetnika ima tendenciju da živi i radi u urbanim sredinama, jer je ovaj vid okruženja najpogodniji za njihovo samoostvarenje. Ovaj tip preduzetnika je prisutan u svim starosnim grupama. Ova vrsta preduzetnika se obično odnosi na pojedince kojima osiguranje prihoda nije od primarne važnosti. Uspeh pripisuju internim faktorima poput: kreativnosti, autonomije, stila komunikacije i eksternim faktorima poput: sreće i šanse. Neuspeh se vezuje za eksterne faktore. Uspeh mere kvalitativno. Ovaj tip preduzetnika je posvećen radu i ideji samo u onoj meri koja im omogućava ostvarenje željenog životnog stila. Preduzetnici životnog stila imaju veoma izraženu potrebu za samostalnošću i na određen način se mogu smatrati hedonistima. Najvažniji motivator kod ove grupe preduzetnika je percepcija koju drugi ljudi imaju o njima. Ovaj tip preduzetnika je prilagodljiv i kao takvi veoma često se nalaze na tržištima povezanim sa inovativnim rešenjima. Obrazovanje i iskustvo iz određene industrijske grane veoma često nisu bitni za ovaj tip preduzetnika. Poslovni uspeh je često povezan sa ličnim sposobnostima kao i mrežom poznanstava i kontakata. U ovu kategoriju preduzetnika se najčešće ubrajaju: umetnici, fotografi, novinari, male reklamne agencije, dizajneri i konsultanti iz oblasti menadžmenta (Krieger, 2014).

Preduzetnici motivisani statusom

Ovaj tip preduzetnika je najčešće vezan za lokalno tržište i u nekim industrijskim granama ovaj tip preduzetnika se povezuje sa muškim polom. Preduzetnici motivisani statusom su uglavnom generacijski stariji jer je u određenoj meri životno iskustvo važno za kredibilitet i prihvatanje ovih preduzetnika od strane tržišta. Preduzetnici motivisani statusom imaju nisku stopu prihvatanja rizika, a lokus kontrole ovih preduzetnika je u toj meri izražen da je uspeh povezan isključivo sa sposobnostima samog preduzetnika. Neuspeh obično vezuju sa eksternim elementima poput loše sreće. Kako ovaj tip preduzetnika ima dugogodišnje iskustvo u određenoj industrijskoj grani, oni su posvećeni radnici spremni na prekovremeni rad, ali samo do trenutka kada postignu poslovni uspeh koji se meri ostvarenjem finansijskih ciljeva, nakon čega se broj radnih sati značajno smanjuje. Ovaj tip

preduzetnika je u velikoj meri prilagodljiv spram svojih klijenata kojima su izrazito posvećeni. Sa aspekta obrazovanja, statusni preduzetnici imaju potrebu da pokažu svoje univerzitetske diplome, a često i različite sertifikate vezane za njihovu industrijsku granu. Ovaj tip preduzetnika zahteva posedovanje značajnog nivoa iskustva vezanog za određenu industrijsku granu. Ovo iskustvo često koriste kao svoju ključnu konkurentsku prednost. Preduzetničko iskustvo im nije od presudne važnosti, oni su pre svega ostalog eksperti u svom polju. Ova grupa preduzetnika obično radi samostalno i operativne menadžment sposobnosti im nisu značajne. U ovu grupu preduzetnika spadaju: lekari koji imaju privatnu praksu (psiholozi, veterinari, zubari), samostalni advokati, finansijski savetnici i notari.

2.2 Mala i srednja preduzeća

“Smatra se da su mala i srednja preduzeća osnovni pokretači tržišnog rasta, kako sa aspekta rasta broja ljudi koje zapošljavaju, koji je u periodu od 2004. do 2006. godine bio duplo veći od rasta broja ljudi zaposlenih u velikim preduzećima” (Schmiemann, 2009). Pored broja zaposlenih, mala i srednja preduzeća su imala i veću stopu rasta dodatne vrednosti (Schmiemann, 2009).

Mikro, mala i srednja preduzeća (MSP) su motor ekonomije Evrope. Oni su osnovni izvor radnih mesta, pokretač preduzetničkog duha i inovacija u Evropskoj uniji i smatraju se ključnim elementom za razvoj konkurentnosti i zapošljavanja. Nova definicija MSP, koja se primenjuje od 1 januara 2005. godine, ima za cilj unapređenje poslovnog okruženja za MSP kao i promociju preduzetništva, investicija i rasta. Nova definicija je još jedan dokaz da je slušanje MSP ključ u uspešnoj implementaciji Lisabonskih ciljeva (Commission, 2003).

Mikro, mala i srednja preduzeća (MSP) igraju ključnu ulogu u ekonomiji Evropske unije (EU), jer su glavni izvor preduzetničkih veština, inovacija i zapošljavanja. U EU, sa 25 zemalja, oko 23 miliona MSP kreiraju 75 miliona radnih mesta, što čini 99 procenata svih kompanija. Koliko god MSP bila važna ona imaju ozbiljne probleme u prvim fazama razvoja. Zbog toga je podrška MSP sektoru jedan od prioriteta Evropske komisije (Commission, 2003).

U Republici Srbiji razlika između mikro, malih i srednjih preduzeća definiše se u odnosu na broj zaposlenih. Ona je prikazana u Tabela 2.

Tabela 2 - Mala i srednja preduzeća ("Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2013. godinu," 2014a)

Kategorija preduzeća	Broj zaposlenih
Srednja	50 – 249
Mala	10 – 49
Mikro (preduzetnici)	< 10

U poslednjih dvadeset godina, rast i razvoj MSP su bili tema brojnih istraživanja a razlog ove zainteresovanosti najbolje opisuje Turok kao:

“Postoji značajno interesovanje za područje MSP sa ciljem identifikovanja karakteristika koje razlikuju uspešne kompanije od kompanija koje su neuspešne. Identifikovanje karakteristika koje razlikuju više i manje uspešne kompanije će pomoći u efikasnosti upravljanja pojedinačnim MSP kao i celokupnim sektorom MSP” (Turok, 1991).

Sektor malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji ima svoje specifičnosti. U Tabela 3 je dat prikaz ovog sektora prema veličini preduzeća, a u Tabela 4 prema delatnosti preduzeća.

Tabela 3 – Prikaz prikvrednih subjekata u Republici Srbiji prema veličini preduzeća u 2013 godini ("Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2013. godinu," 2014a)

Veličina preduzeća	Broj preduzeća	% učešća
Preduzetnici	222,152	70.3%
Mikro	81,775	25.9%
Mala	9,353	3.0%
Srednja	2,132	0.7%
Velika	494	0.2%
Ukupno	315,906	1
MSPP – ukupno	315,412	99.8%

Tabela 4 – Sektorski prikaz privrednih subjekata u Republici Srbiji u 2013. godini ("Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2013. godinu," 2014a)

Sektorski raspored MSPP	Broj	%
Trgovina na veliko i malo	94,605	30.00%
Prerađivačka industrija	50,043	15.87%
Stručne, naučne, inovativne delatnosti	36,926	11.71%
Saobraćaj i skladištenje	32,082	10.17%
Građevinarstvo	23,240	7.37%
Usluge smeštaja i ishrane	22,773	7.22%
Ostale uslužne delatnosti	18,565	5.89%
Informisanje i komunikacije	8,663	2.75%
Administrativne i uslužne delatnosti	7,634	2.42%
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	5,749	1.82%
Zdravstvena i socijalna zaštita	4,309	1.37%
Finansijske delatnosti i osiguranje	2,343	0.74%
Umetnost, zabava i rekreacija	2,242	0.71%
Obrazovanje	2,061	0.65%
Poslovanje nekretninama	1,773	0.56%
Snabdevanje vodom i upravljanje otpadom	1,242	0.39%
Snabdevanje elek. energijom i parom	698	0.22%
Rudarstvo	441	0.14%
Ukupno	315,389	100%

U literaturi iz oblasti preduzetništva i dalje traje debata o potrebi za razlikovanjem preduzetnika od vlasnika/menadžera malog biznisa. Ekonomski teoretičari prave razliku između preduzetnika i menadžera opisujući preduzetnika kao osobu koja ima superiorne veštine donošenja odluka i prihvatanja rizika, što povezuju sa generisanjem većeg nivoa profita i rasta (Knight, 2012; Schumpeter, 1939). Ova striktna podela između preduzetnika koji kreiraju preduzetnički poduhvat/startap i menadžera/vlasnika malog biznisa koji vode mali biznis na duge staze može da se dovede u pitanje. Nekoliko autora (Kuratko, Hornsby, & Naffziger, 1997; Naffziger, Hornsby, & Kuratko, 1994) u svojim radovima dovode u pitanje navednu podelu. Prema ovim autorima, preduzetnička motivacija da se

nastavi poslovna aktivnost kada se preduzetnik suoči sa dinamičnim poslovnim okruženjem je nešto što će odrediti uspeh samog poduhvata.

Nekoliko istraživanja (Mambula & Sawyer, 2004) je pokazalo da su inovacije, kreativnost i posvećnost razvoju aktivnosti koje utiču na održivost biznisa i njegov rast. Ovi elementi se često smatraju osnovnim faktorima koji dovode do uspeha malog biznisa. Takođe, sposobnosti umrežavanja, podugovaranja, strateškog donošenja odluka i planiranja se povezuju sa firmama koje beleže visoku stopu rasta (Bryson, 1996; Schwenk & Shrader, 1993; Storey, 1994b). Druga istraživanja (Woods & Joyce, 2003) su pokazala da upotreba strateških alata od strane malih i srednjih preduzeća ima značajnu korelaciju sa poslovnim performansama i rastom. Stoga se može zaključiti da je istrajavanje na preduzetničkom putu razvoja predodređeno za mala i srednja preduzeća, ukoliko žele da prežive i rastu dugoročno.

Startup

Stvaranje novog preduzetničkog poduhvata – startapa, podrazumeva kreiranje nove organizacije (Gartner, 1985). U istom radu, Gartner ističe da je definicija stvaranja novog preduzetničkog poduhvata – startapa, istovetna sa definicijom razvoja nove organizacije koju je dao Institut za strateško planiranje ("The startup data manual," 1978), koja kaže da se za novi preduzetnički poduhvat može smatrati:

1. Nezavisni subjekt
2. Novi profitni centar u kompaniji koja ima već uspostavljenu organizaciju,
3. Udruženi poslovni poduhvat koji ispunjava sledeće kriterijume:
 - a. Osnivači moraju da imaju iskustvo u odnosu na proizvod, proces, tržište i/ili tehnologiju,
 - b. Očekuju se rezultati nakon godine u kojoj je napravljena investicija,
 - c. Od strane konkurencije se poslovni poduhvat smatra kao novi ulazak na tržište,
 - d. Potencijalni kupci vide poslovni poduhvat kao novi potencijalni izvor nabavke.

Ova definicija je posebno važna jer ističe pojedinca sa iskustvom kao ključni aspekt za stvaranje novog preduzetničkog poduhvata - startapa. Ova definicija prepoznaje novi preduzetnički poduhvat kao organizaciju koja ne nastaje odmah već se gradi i evoluira tokom vremena.

U svojoj knjizi „The Startup Owners Manual“ (S. Blank & Dorf, 2012), autori prave značajnu razliku između startapa i kompanije i ovom pitanju posvećuju celokupno uvodno poglavlje pod naslovom „Put ka katastrofi: Startup nije mala verzija velike firme“. Suštinska razlika između startapa i kompanije je

u tome što je startap privremena organizacija čija je osnovna svrha da posluži u cilju traganja za odgovarajućim tržištem i optimalnim poslovnim modelom (S. Blank & Dorf, 2012).

Prema autorima (S. Blank & Dorf, 2012), startape možemo podeliti u šest tipova:

1. Startap – mali biznis

Najveći broj startapa se i dalje nalazi kategoriji mikro i malog preduzetništva. Ovde možemo da ubrojimo biznise poput: prehrambenih prodavnica, salona lepote, turističkih agencija, tapetara, molera, i dr. Tu spadaju svi oni koji sami vode svoj biznis. Većina ovih biznisa nema mogućnost velikog rasta i podešeni su tako da uslužuju lokalno tržište i zapošljavaju ograničen broj ljudi. Za ovaj tip biznisa jedini dostupan kapital je ušteđevina osnivača kao i ono što mogu da pozajme od prijatelja ili banaka. Oni koji započinju ovu vrstu biznisa nemaju šansu da postanu milijarderi, ali kako čine velik procenat svih preduzetnika i zapošljavaju ljude iz svog okruženja predstavljaju veoma značajnu kategoriju.

2. Skalabilni startap

Skalabilan startap je vrsta preduzetničkog poduhvata koja od svog početka ima za cilj da postane novi Google, Skype, Facebook ili Twitter. Ova vrsta startapa se najčešće vezuje za Silicijumsku dolinu. Od prvog dana osnivači ovih startapa čvrsto veruju da njihova vizija može da promeni svet. Za razliku od preduzetnika koji su posvećeni stvaranju malog biznisa i sigurnosti za sebe i svoju porodicu, preduzetnici koji su fokusirani na stvaranje skalabilnih startap projekata imaju za cilj da u jednom trenutku prodaju udeo u svom biznisu, generišući na taj način milionski prihod.

Za ovaj tip startapa neophodno je postojanje visoko rizičnog kapitala koji će finansirati potragu za poslovnim modelom i troškove brzog rasta koji se najčešće vezuju za marketing aktivnosti. Ovaj tip startapa traga za zaposlenima koji su najbolji u svom poslu. Njihov inicijalni fokus je na potrazi za ponovljivim i skalabilnim poslovnim modelom. Onog trenutka kada pronađu svoj poslovni model menjaju fokus na skaliranje biznisa. Skaliranje zahteva dodatne investicije rizičnog kapitala kako bi se finansirao brzi rast.

3. Startap za prodaju

U poslednjih nekoliko godina cena razvoja online i mobilnih aplikacija je postala izuzetno prihvatljiva. Tim može da razvije aplikaciju, prilagodi je zahtevima korisnika i generiše milion korisnika sa budžetom od 100,000 do milion dolara. Veliki broj startapa koji razvijaju ovaj tip aplikacija zaobilazi tradicionalne investitore odvažnog kapitala koristeći "crowd" finansiranje ili poslovne anđele. U nekim slučajevima, iako bi mogli da razviju biznis vredan milijardu dolara, izostanak tradicionalnih investitora visokorizičnog kapitala umanjuje pritisak i fokus na likvidnosti. Ova grupa startapa će vrlo verovatno

biti prodana velikim kompanijama za iznos od 5 miliona do 50 miliona dolara, a osnivači i investitori će na ovim startapima zaraditi milione ali ne milijarde.

4. Socijalni startap

Socijalni preduzetnici nisu manje ambiciozni, strastveni u svom nastojanju da naprave promenu od drugih tipova preduzetnika. Za razliku od skalabilnih startapa, njihov cilj je da svet učine boljim mestom, a ne da uzmu tržišno učešće i zarade bogatstvo za osnivače. Ova vrsta startapa može da ima formu neprofitnih, profitnih ili hibridnih organizacija.

5. Startap velike kompanije

Velike kompanije imaju ograničen životni ciklus i u poslednjih deset godina se pokazalo da im je životni ciklus sve kraći. Postalo je prilično jasno da praksa lean startap filozofije nije namenjena samo skalabilnim i startapima namenjenim daljoj prodaji, već može da ima i značajnu primenu na projekte unutar velikih kompanija.

Poslednjih dvadeset godina korporacije su utrošile značajan napor na povećanje svoje efikasnosti smanjujući troškove svog poslovanja. Međutim danas više nije dovoljno fokusiranje na unapređenje postojećih poslovnih modela. Skoro sve velike kompanije su shvatile da moraju da rade na kontinuiranim inovacijama kako bi zadržale svoju konkurentnost i izborile se sa sve većim i češćim spoljašnjim pretnjama.

Svaki od navedenih tipova startapa ima različite finansijske ciljeve, zahteva drugačiji pristup razvoju tima i poslovnog modela. Svima je zajedničko da su ih u ranijem periodu smatrali malim verzijama velikih kompanija. Dok velike kompanije sprovode poznate poslovne modele, startapi su privremene organizacije kreirane sa ciljem potrage za skalabilnim i ponovljivim poslovnim modelom.

6. Startap kao način života

U poslednjih par godina svedoci smo da je na globalnom nivou pokretanje sopstvenog startapa postalo veoma popularno i da je sve veći broj onih koji su spremni da se odvaže i zakorače u preduzetničke vode i započnu potragu za svojim uspešnim biznisom. Sve je više pojedinaca koji svoj posao opisuju sa "serijski preduzetnik" i njima je njihov posao način života.

Modeli razvoja startapa

Brojna su pitanja koja se kriju iza fraze "rast", jer on je sam po sebi promena i tranzicija iz faze u fazu. Upravljanje rastom je upravljanje promenama i ono može da bude kompleksno zbog prirode rasta i promena. Navodimo dva modela koji opisuju rast i razvoj startapa:

1. Model razvoja kupaca

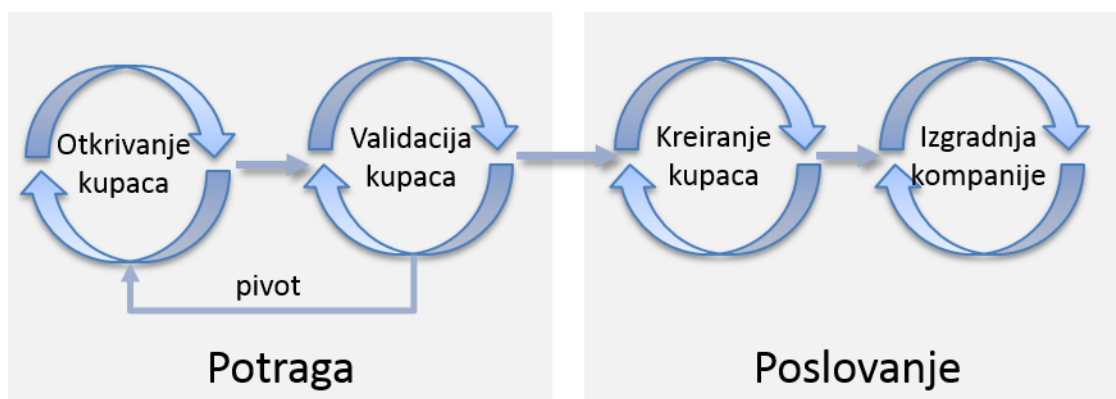
2. Lean startup model

Model razvoja kupaca

U svojoj knjizi „The four steps to the epiphany“ Steve Blank (S. Blank, 2013) je definisao proces razvoja kupaca koji ima četiri faze koje su ključne za uspeh startapa:

- otkrivanje kupaca,
- validacija kupaca,
- kreiranje kupaca,
- razvoj/izgradnja kompanije.

Razvoj kupaca je proces koji je paralelan sa procesom razvoja proizvoda i služi kako bi se validirale hipoteze poslovnog modela na bazi koga će buduća organizacija generisati zaradu.



Slika 1 – Model razvoja kupaca (S. Blank, 2013)

Autor naglašava da ovaj model nije zamena za model razvoja proizvoda već je to model procesa koji treba realizovati paralelno sa procesom razvoja proizvoda. Ovaj model je podeljen na dve faze: fazu potrage i fazu poslovanja. U fazi potrage prvi korak je otkrivanje kupaca. Otkrivanje kupaca ima fokus na testiranje inicijalnog poslovnog modela, a posebna pažnja je posvećena tome da li proizvod rešava problem kupaca i pruža očekivanu korisnost. Validacija kupaca je druga faza koja podrazumeva razvoj modela prodaje koji može da se replicira. Kreiranje kupaca je treća faza koja podrazumeva stvaranje potražnje za proizvodima u cilju skaliranja biznisa i što bržeg rasta prodaje. U poslednjoj fazi ovog modela sledi izgradnja kompanije i tranzicija organizacije iz startapa koji je kreiran da uči i istražuje ka sistemu podešenom za postizanje maksimalne efikasnosti.

Otkrivanje kupaca

Cilj ove faze je otkrivanje potencijalnih kupaca za proizvod koji kompanija želi da razvije i ponudi na tržištu. Ova faza podrazumeva otkrivanje problema koji potencijalni kupci imaju i definisanje hipoteza

u odnosu na proizvod i kupce. Hipoteze proizvoda se odnose na njegove karakteristike, funkcionalnost i vrednost koju će doneti kupcima. Hipoteze u odnosu na kupce podrazumevaju specifikaciju problema koji kupac ima, funkcionalnost koju zahteva od proizvoda, način na koji koriste proizvod, način rešavanja problema pre nego što se proizvod koji će se razvijati pojavi na tržištu. U ovoj fazi je važno da se hipoteze koje se postave provere u kontaktu sa potencijalnim kupcima. Ova faza je veoma važna za proces učenja i zahteva od tima izraženo umeće komuniciranja, a posebno umeće slušanja. Ono što osnivači nauče u ovoj fazi kasnije će im koristiti kako bi istakli svoju posebnost u odnosu na konkurenciju. Kada su u pitanju startapi, osnivač i tim koji je zadužen za razvoj proizvoda definišu proizvod. Tim koji je zadužen za otkrivanje kupaca ima zadatak da otkrije da li postoje kupci za viziju proizvoda koja je definisana.

Validacija kupaca

Validacija kupaca ima za cilj da kreira ponovljiv prodajni model, odnosno plan marketinga i prodaje koji će u kasnijim fazama biti smernice za marketing i prodajni tim. Mapa prodaje su smernice procesa prodaje koji je testiran i dokazan na terenu uspešno zaključenim prodajama za rane grupe kupaca. Validacija kupaca je dokaz da je startap pronašao segmente kupaca i tržište koje pozitivno reaguje na proizvod.

Kada startap uspešno realizuje prve dve faze ovog modela, ima dokaz da tržište za proizvod postoji, da su kupci locirani, da je testirana percepcija vrednosti kod kupaca, da su identifikovane ekonomske barijere, da je razvijena strategija cena i kanala distribucije, kao i da je proveren ciklus prodaje i proces prodaje.

Tek ukoliko i samo ukoliko startap pronađe grupu kupaca koji se vraćaju po nove kupovine uz istovetan prodajni model i da ti kupci i njihove kupovine kreiraju profitabilan poslovni model, samo tada treba napraviti korak u sledeću fazu, skalirati biznis.

Kreiranje kupaca

Prvi korak u okviru faze poslovanja je kreiranje kupaca. Ova faza je bazirana na uspehu prvih prodaja. Cilj ove faze je stvaranje potražnje kod krajnjih kupaca i kanalisanja novostvorene tražnje kroz prodajni kanal kompanije. Ovaj korak podrazumeva značajno povećanje troškova promocije, a pošto je u prethodnoj fazi validacije kupaca već dokazano da kupci reaguju na definisani marketing miks, ova faza ima značajno manji rizik i samim tim je manja opasnost od nekontrolisanog trošenja novca na promociju. U zavisnosti od tipa startapa ova faza može značajno da se razlikuje, jer neki startapi ulaze na već postojeće tržište sa razvijenom konkurencijom, a sa ciljem kreiranja tržišne niše za svoje proizvode, drugi imaju za cilj da razviju novo tržište, a neki imaju hibridni model koji podrazumeva kombinaciju prva dva.

Izgradnja kompanije

Izgradnja kompanija započinje kada organizacija počne da se transformiše iz neformalne organizacije koja je fokusirana na učenje i istraživanje-otkrivanje kupaca i izgradnju kupaca, u formalnu organizaciju podeljenu u organizacione funkcije. Od trenutka uvođenja funkcija, menadžeri se fokusiraju na izgradnju funkcija i odeljenja koja imaju za cilj da iskoriste tržišni uspeh i poziciju koju je organizacija stekla. Od ovog trenutka organizacija se fokusira na optimizaciju troškova, smanjenje rizika i efikasnost.

Većina startapa ne poklanja pažnju organizaciji i kulturi, a ako i razmišljaju o ovim elementima, to je obično na nivou: druženja petkom uz pivo, druženja pored kafe aparata ili frižidera punog energetskih pića. Veoma česta pretpostavka koju preduzetnici i investitori postavljaju u ranim fazama razvoja je da u cilju uspeha startap treba što pre da bude transformisan u kompaniju sa svim funkcijama, kulturom i stilom upravljanja. Najčešći rezultat koji prati ovaj proces je veoma rano uvođenje birokratije.

Lean startup model

Eric Ries je u svojoj knjizi "The Lean Startup" prikazao model razvoja startapa koji je baziran na Tojotinoj „lean“ filozofiji organizacije proizvodnje (Ries, 2011a). Eric Ries je bio student Steva Blanka i Lean Startup prilaz je u velikoj meri baziran na „customer development“ modelu. Fokus same metodologije je na skraćanju ciklusa razvoja proizvoda upotrebom „customer development“ prilaza, testiranjem hipoteza i kreiranjem minimalnog održivog proizvoda umesto razvoja proizvoda sa potpunom funkcionalnošću. Sama Lean startup filozofija svoje korene pronalazi u lean principima organizacije proizvodnog procesa koju je razvio Taichi Ohno kombinacijom tokova koje je koristio Henry Ford i TWI programa. Lean filozofija organizacije proizvodnje smatra gubitkom ili troškom ulaganje resursa u bilo koji cilj koji nije povezan sa stvaranjem vrednosti krajnjim korisnicima (Feld, 2000). Primena Lean metodologije podrazumeva minimiziranje zaliha i drugog inventara prateći proizvodnu liniju. Lean pristup podrazumeva i niz definisanih pozicija za kontrolu kvaliteta u okviru proizvodnog procesa, kako bi obezbedili da se što manje vremena utroši u rad na proizvodima sa greškom.

Lean startup filozofija ima za cilj eliminisanje suvišnih aktivnosti i uvećanje vrednosti proizvoda tokom procesa razvoja uključivanjem kupaca u sam proces, a da se pri tome ceo proces razvoja može sprovesti uz ograničena finansijska sredstva. Eric Ries navodi da je povratna informacija dobijena od kupaca tokom razvoja proizvoda integralni deo lean startup procesa. Učešće kupaca pruža sigurnost da startap neće uložiti napor i vreme u razvoj funkcionalnosti koje kupci ne žele.

Kreiraj – meri – uči

Pristup “kreiraj – meri – uči” koji je osnova Lean startup filozofije može da deluje prilično jednostavno. Prvi korak podrazumeva kreiranje MVP-a (MVP – minimal vailable product – minimalni održiv proizvod), drugi korak podrazumeva izlazak u stvarni svet i kontakt sa kupcima, treći korak je merenje reakcija kupaca njihovog ponašanja, zatim sledi učenje na osnovu merenja i iskustva. Cilj je da generisano znanje bude dalje u funkciji efikasnijeg i efektivnijeg razvoja proizvoda i kompanije. Ovaj proces se ponavlja sve dok se ne pronađe finalni proizvod koji će kupci voleti (S. G. Blank, 2014). Iako ovaj prilaz može zvučati jednostavno, “kreiraj – meri – uči” prilaz razvoju proizvoda predstavlja radikalnu promenu tradicionalnog vodopad modela koji je bio dominantan model u toku dvadesetog veka. Na vodopad modelu se zasnivao razvoj najvećeg broja proizvoda. “Waterfall” model razvoja proizvoda je podrazumevao da organizacija u potpunosti razume potrebe i zahteve kupaca na bazi kojih se priprema specifikacija proizvoda, dizajnira proizvod, implementira i kreira hardver i softver, testira kako bi se verifikovalo da proizvod radi i zatim se proizvod isporučuje kupcima.



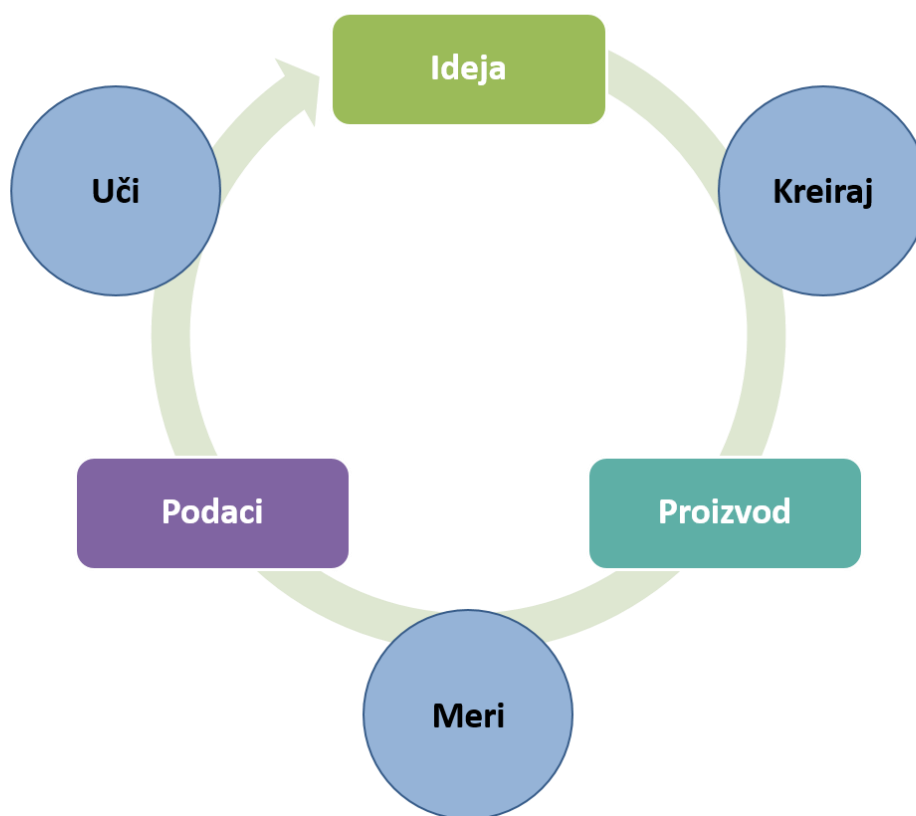
Slika 2 - Waterfall proces razvoja proizvoda

Fokus “waterfall” procesa razvoja proizvoda (Slika 2) u potpunosti je na egzekuciji definisanih dokumenata. Ovaj metod podrazumeva da prve verzije proizvoda budu dostupne odabranim kupcima u cilju alfa ili beta testiranja, ali je cilj ovih testiranja isključivo da se pronađu i otklone nedostaci u radu proizvoda, a ne da se dobije povratna informacija o karakteristikama i upotrebljivosti proizvoda. Primenom ovog pristupa organizacije bi saznale za mišljenja kupaca o funkcionalnosti proizvoda tek nakon što u potpunosti završe sa razvojem proizvoda i prve serije proizvoda isporuče kupcima. Veoma često se dešavalo da nakon meseci pa čak i godina razvoja, organizacije saznaju da kupci ne kupuju njihove proizvode jer im nisu potrebne funkcionalnosti koje su oni razvili.

Kada je razvoj softvera u pitanju, značajne promene su se desile početkom 2000-tih kada su kompanije počele da primenjuju agilni razvoj. Ova metodologija je porazumevala uključivanje kupaca u proces razvoja, ali je metodologiji nedostajao okvir za testiranje postavljenih hipoteza.

Cilj primene metodologije “kreiraj – meri – uči” nije razvoj finalnog proizvoda koji će biti isporučen kupcima niti kreiranje prototipa, već maksimiziranje učenja primenom inkrementalnog i ponavljajućeg inženjeringa (Ries, 2012). Kako bi se proces bolje razumeo dodata su dodatna tri elementa:

- Ideja – šta bi proizvod mogao da bude,
- Proizvod – kada su softverske kompanije u pitanju najčešće je to kod.
- Podaci – saznanje o tome šta se dešava kada ljudi koriste proizvod.



Slika 3 - Kreiraj - meri – uči (Ries, 2011b)

Proces razvoja svakog proizvoda započinje sa idejom o tome šta bi proizvod mogao da bude, a na osnovu onoga što nosilac ideje pretpostavlja da je potrebno kupcima. Osnovna namera faze kreiranja nije razvoj proizvoda već testiranje ideje. Zbog toga se pod proizvodom misli na minimalni održiv proizvod koji služi isključivo u svrhu testiranja ideje. Faza merenja služi kako bi se prikupili podaci neophodni za učenje. Zbog toga se može reći da je cilj “kreiraj – meri – uči” da se testira ideja, odnosno da se validiraju ili odbace hipoteze.

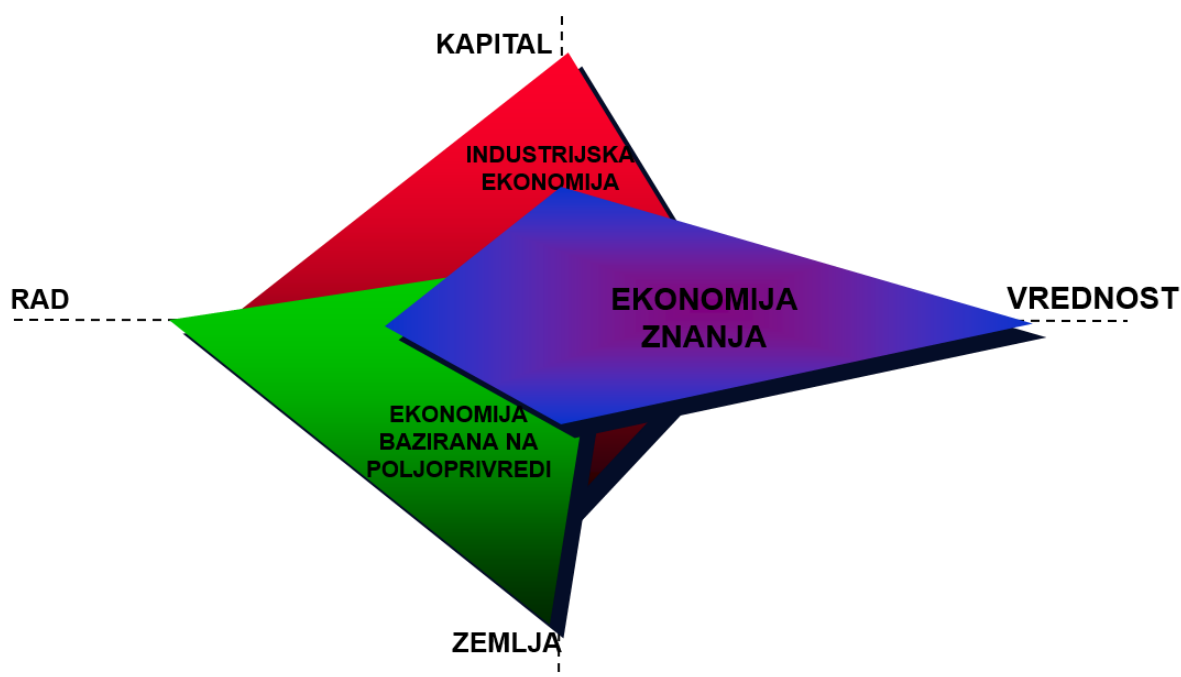
Faza kreiranja ima za cilj razvoj MVP-a kako bi se omogućilo testiranje pretpostavki i definisanih hipoteza u što kraćem vremenskom roku. Faza merenja podrazumeva da se odredi da li je napravljen napredak i da se prikupe rezultati izvršenih eksperimenata. Ova faza podrazumeva i analizu prikupljenih podataka, organizaciju podataka kao i prezentaciju podataka. Faza učenja je faza u okviru koje organizacija treba da donese odluku da li će da zadrži definisan pravac razvoja ili će da napravi promene u daljem razvoju.

3. Tranzicija iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja

Savremenici smo nekoliko tranzicija koje se dešavaju u svetu oko nas, a jedna od ključnih promena koja menja fundamente načina na koji se stvara i isporučuje vrednost je tranzicija iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja.

3.1 Industrijska ekonomija

Ekonomija zasnovana na poljoprivredi je zavisila od kvaliteta obradivog zemljišta, njegove veličine ali i radne snage. Konkurentska prednost se postizala uvećavanjem elemenata u ovoj jednačini. Industrijska ekonomija je zavisila od veštine kombinovanja kapitala, mašina i radnika.



Slika 4 - Treći talas vrednosti (Tissen, Deprez, & Andriessen, 1998)

Ekonomija zasnovana na poljoprivredi kao i industrijska ekonomija su ograničene time, što je novostvorena vrednost direktno zavisila i bila proporcionalna uloženim resursima (zemlji, radu i kapitalu). Ovo ograničenje proizilazi iz ograničenja koje imaju svi fizički resursi koji kada se dele njihova vrednost se umanjuje. Ekonomija zasnovana na znanju, koristi jedinstvenu karakteristiku znanja, kao osnovnog resursa, koje prilikom deljenja ne gubi svoju vrednost, već se uvećava. Posebno je važno što do uvećanja dolazi i kod onoga ko znanje deli kao i kod onoga ko znanje prima.

U knjizi "Value Based Knowledge Management" (Tissen et al., 1998) ističe da je svet skoro neprimetno skliznuo iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja. Iako se većini čini da se nalazimo u tranzicionom periodu između ove dve ekonomije, većina nas je i dalje uključena u industrijsku ekonomiju i nismo svesni promena koje se dešavaju oko nas. Mali broj ljudi je u potpunosti svestan u kojoj meri su

drastične promene koje se dešavaju. Opšte je poznato da je značajnost poljoprivredne proizvodnje u bruto društvenom proizvodu (BDP) značajno potisnut razvojem industrije. Danas je udeo industrijske proizvodnje u BDP potisnut vrednošću koja se stvara na bazi znanja.

U Sjedinjenim američkim državama, kompanije zasnovane na tehnologiji, koje u sebi imaju značajnu komponentu u vidu znanja, su u rastu premašile sve druge kompanije. Prema rang listi 5000 kompanija (5000, 2016), koju objavljuje časopis INC (Tabela 5) su prikazane brzo rastuće kompanije u SAD na osnovu rasta ostvarenog u 2015. godini. Među 20 kompanija koje su imale najbrži rast petnaest (tri četvrtine) je iz sektora koji u sebi sadrži značajnu komponentu u vidu znanja.

Tabela 5 - Brzo rastuće kompanije INC 5000 {5000, 2016 #442

Rang	Kompanija	Rast	Prihod	Industrija
1	Ultra Mobile	100,849%	\$118.2m	Telekomunikacije
2	TRYFACTA	28,365%	\$34.4m	IT usluge
3	Optima Tax Relief	26,007%	\$33.6m	Finansijske usluge
4	Castle Medical	25,485%	\$83.6m	Zdravstvena zaštita
5	Quick Bridge Funding	24,138%	\$44.6m	Finansijske usluge
6	Drawbridge	23,484%	\$32.9m	Reklama i marketing
7	StartApp	22,036%	\$37.1m	Softver
8	Restore Health	21,753%	\$30.4m	Zdravstvena zaštita
9	Scopely	19,556%	\$32m	Reklama i marketing
10	Company.com	18,888%	\$31m	Poslovni proizvodi i usluge
11	Jane	18,787%	\$56.9m	Maloprodaja
12	Nerium International	16,617%	\$403m	Maloprodaja
13	XOOM Energy	16,602%	\$293.1m	Energija
14	Adore Me	15,606%	\$16m	Maloprodaja
15	eLuxurySupply	14,885%	\$18.2m	Maloprodaja
16	Goldco Precious Metals	13,441%	\$28.5m	Finansijske usluge
17	Access Point Financial	12,010%	\$29m	Finansijske usluge
18	Rant	11,620%	\$17.2m	Mediji
19	Aarki	11,133%	\$31.6m	Reklama i marketing
20	Aseptia	11,121%	\$23.6m	Hrana i piće

Još jedan znak razvoja ekonomije zasnovane na znanju je da veliki broj tradicionalnih industrijskih kompanija, onih koje su kreirane da stvaraju fizičke proizvode, preorijentisan i danas kreiraju proizvode i usluge bazirane na znanju. Možemo reći da je automobilska industrija postala deo elektronske industrije, jer je vrednost elektronskih delova veća od vrednosti čelika (Stewart & Ruckdeschel, 1998). A sve veći broj funkcija automobila kontroliše elektronika. U svetlu ovoga je i najava da Apple planira da uđe na tržište automobila (Chandran, 2015).

3.2 Ekonomija zasnovana na znanju

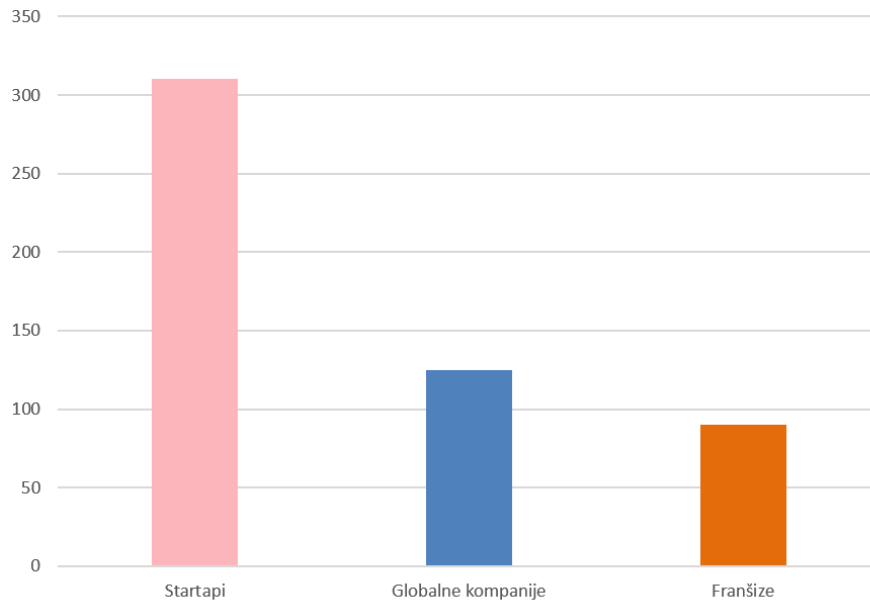
Kako je rekao Alvin Toffler, danas živimo u društvu znanja, gde je znanje izvor najveće moći (Toffler, 1990). U svetu gde tržište, proizvodi, tehnologije, konkurenti, pravila pa čak i samo društvo trpe rapidne promene, kontinuirana inovacija i znanje koje omogućava takvu vrstu inovacije su postali važan izvor održive konkurentne prednosti (Ikujiro Nonaka, Toyama, & Konno, 2000).

Ekonomija zasnovana na znanju podrazumeva kombinaciju ljudi, znanja i tehnologije u cilju zadovoljenja kupaca i tržišta. Kompanije zasnovane na znanju ne zahtevaju veliku količinu kapitala, niti zahtevaju brojnu radnu snagu. Upravo to je razlog zbog koga su male kompanije uspešne u ekonomiji zasnovanoj na znanju.

Evropska unija je još u martu 2000. godine usvojila Lisabonsku agendu u kojoj su definisani strateški ciljevi sa ciljem podrške zapošljavanju, ekonomskim reformama i socijalnoj koheziji, a sa ciljem pripreme celog društva za nastupajuću ekonomiju baziranu na znanju (Johansson, Karlsson, Backman, & Juusola, 2007). U tački osam se naglašava da će prelazak na digitalnu, na znanju zasnovanu ekonomiju biti snažan motor rasta, razvoja i konkurentnosti. U agendi se naglašava (u tački 12) da će se dati posebna pažnja istraživanju, razvoju i integraciji istraživanja na nacionalnom i nivou EU, ali i stvaranju pogodnog okruženja za pokretanje i razvoj inovativnog biznisa, a posebno za mala i srednja preduzeća (Johansson et al., 2007).

Svetska banka je 2002. godine definisala četiri stuba ekonomije zasnovane na znanju (Arvanitidis & Petrakos, 2011):

- Institucionalna i ekonomska podrška za upotrebu postojećeg i novog znanja i preduzetništva;
- Obrazovano stanovništvo koje će posedovati znanja i veštine neophodne za stvaranje, deljenje i upotrebu znanja;
- Informaciona infrastruktura za podršku komunikaciji, diseminaciji i procesiranju informacija;
- Efikasan inovacioni sistem koji će objediniti kompanije, istraživačke centre, univerzitete, konsultante i druge organizacije.



Slika 5 - Stopa rasta prema vrsti kompanije (INC5000, 2014)

Dodatna prednost koju startapi imaju je nepostojanje balasta kompanijske istorije vezane za industrijsku granu. Prema Inc 5000 za 2014. godinu, grane čiji su poslovni modeli i stvaranje nove vrednosti povezani sa intelektualnim kapitalom poput IT usluga, softvera, finansijskih usluga imale su izrazito visok rast i ove kompanije su najbrojnije među 5000 najuspešnijih (INC5000, 2014), a to je prikazano i u Tabela 6.

Tabela 6 Brzorastuće kompanije po industrijskoj grani (INC5000, 2014)

Inc 5000 ind. grane	Broj kompanija u sektoru od 5000	100%
IT usluge	731	14.6%
Reklama i marketing	453	9.1%
Biznis proizvodi i usluge	437	8.7%
Zdravlje	378	7.6%
Softver	337	6.7%
Finansijske usluge	278	5.6%
Potrošački proizvodi i usluge	229	4.6%
Vladine usluge	213	4.3%
Proizvodnja	212	4.2%
Maloprodaja	200	4.0%
Ljudski resursi	199	4.0%
Građevina	198	4.0%
Telekomunikacije	135	2.7%
Hrana i piće	132	2.6%
Logistika i transport	132	2.6%
Nekretnine	131	2.6%
Energetika	116	2.3%
Obrazovanje	77	1.5%
Sigurnost	68	1.4%
Osiguranje	68	1.4%
Projektovanje	66	1.3%
Turizam	62	1.2%
Mediji	60	1.2%
Zaštita životne sredine	54	1.1%
Računarske komponente	34	0.7%

Barker je u svom radu napisao: “Kada dođe do promene paradigme, sve se resetuje i kreće od nule” (Barker, 1993). Kompanije se sve češće suočavaju sa ovim pravilom. Svakom značajnom promenom tehnologije, trka počinje ispočetka. Barker navodi “pod nulom, smatram da bez obzira koja je bila vaša pozicija u staroj paradigmi – broj jedan sa aspekta tržišnog učešća, lider u tehnologiji, najbolji sa aspekta reputacije – ponovo ste na startnoj liniji započinjanjem nove paradigme”. Upravo zbog promene paradigme nove organizacije na tržištu imaju mogućnost da se ravnopravno bore za svoju poziciju ali i da pobede u toj borbi.

Tisen, Andersen i Deprez postavljaju pitanja (Tissen et al., 1998):

- “Da li raniji uspesi više nisu garancija uspeha u budućnosti?”

- “Zašto kompanije koju su bile uspješne u industrijskoj ekonomiji nisu u stanju da se promene i budu uspješne u novom sistemu?”
- “Zbog čega im je promena toliko teška?”.

Dajući odgovor na ovo pitanje autori definišu termin paraliza paradigme. Ovaj termin znači da su se kompanije toliko povezale sa načinom rada da im je skoro postalo nemoguće da se promene i prilagode pravilima nove igre.

Tabela 7 - Nova logika organizovanja (Tissen et al., 1998)

Stari stil organizovanja	Novi stil organizovanja
Stabilna	Dinamična, učeća
Oskudna informacijama	Bogata informacijama
Lokalna	Globalna
Velika	Mala i velika
Funkcionalna	Orijentisana na kupce i proizvode
Orijentisana na posao	Orijentisana na veštine
Orijentisana na pojedinca	Orijentisana na tim
Hijerarhija	Mreža
Orijenatacija ka zahtevima posla	Orijentacija na kupca

Jedan od čestih slogana koji se mogu čuti je: “radite pametnije/mudrije, ne više”. I danas više nego ikada pre okruženi smo brojnim “pametnim” uređajima. Sve je postalo “pametno”. U časopisu “Fast Company” su navedena tri najvažnija pravila za kompanije (Fishman, 1998):

- Najpametnija organizacija pobeđuje,
- Da bi postali najpametnija kompanija, morate da imate najpametnije ljude,
- Da biste imali najpametnije ljude, nastavite da učite.

Fokus organizacija na neopipljivu imovinu je napravio revoluciju u načinu na koji se organizacije mere. Leif Edvinsson, je objavio dodatak Skandia godišnjem izveštaju pod nazivom “navigator znanja”, koji je svojevrsan finansijski alat za monitoring intelektualne imovine svake organizacije (Edvinsson, 1997). Još uvek za većinu menadžera važi pravilo da ono što nije merljivo nema vrednost.

Još jedan važan faktor globalne ekonomije zasnovane na znanju je da postoji sve manje barijera koje ograničavaju poslovanje i razmenu. Uklanjanje trgovinskih barijera pored toga što pogoduje multinacionalnim korporacijama ima ogroman značaj i za preduzetnike, mikro, mala i srednja preduzeća.

3.3 Karakteristike i pokretači ekonomije znanja

Znanje je preuzelo ulogu rada i kapitala na mestu fundamentalnog resursa za proizvodnju, i neopipljivi elementi poput brenda čine značajan deo dodatne vrednosti kompanije (Stewart & Ruckdeschel, 1998; Weggeman, 1997). Procena je da su privatne kompanije 2000. godine investirale preko 10^{12} dolara u neopipljivu vrednost (Nakamura, 2003). U svom istraživanju autori su pokazali vezu između intelektualnog kapitala i izuzetno velikog povrata ulaganja kod kompanija u oblasti biotech-a (Zucker, Darby, & Brewer, 1994). Svi ovi kao i mnogi drugi radovi govore u prilog da je neopipljiva vrednost izuzetno važna za stvaranje vrednosti.

Ekonomija znanja je ekonomija u kojoj su usluge jednako važne kao i proizvodi i ne samo da se u proizvode ugrađuje više znanja, znanje je samo za sebe postalo važan proizvod, što može da se zaključi iz razvoja industrije usluga (Tissen et al., 1998).

U ekonomiji znanja važe drugačiji zakoni i pravila u odnosu na industrijsku ekonomiju. Razlike možemo da svedemo na šest ključnih elemenata (Lev, 2001):

1. Neopipljiva imovina ima osobinu da može da bude upotrebljena na više lokacija u isto vreme.
2. Ako se posmatra uopšteno, neopipljiva imovina je karakteristična po velikim fiksnim troškovima i minimalnim marginalnim troškovima.
3. Neopipljiva imovina veoma često doživljava uvećanje vrednosti zbog mrežnog efekta. Upotrebna vrednost platformi raste sa brojem korisnika koji koriste platformu.
4. Neopipljiva imovina takođe ima osobinu da je teško osigurati vlasništvo nad njom, što se može videti i na osnovu čestih kršenja prava intelektualne svojine. Ova karakteristika može da dovede do toga da drugi iskoriste tuđu investiciju u neopipljivu imovinu.
5. Inovacije neopipljive vrednosti su često rizične. Često su prvi koraci razvoja novog proizvoda ulaganje u R&D, obuke i osvajanje tehnologije, što znači i značajan rizik.
6. Čest je slučaj da ne postoji tržište za neopipljivu imovinu. Ne postoji mogućnost trgovine.

Zbog svega navedenog brojne ekonomske zakonitosti više ne važe, poput pravila o opadanju prinosa usled dostizanja maksimalnog tržišnog udela ili snižavanja cene usled konkurencije.

U ekonomiji znanja koncept vlasništva nad resursima se promenio. Kako se znanje u najvećoj meri nalazi u glavama zaposlenih, kompanije više nisu vlasnici svog najvrednijeg resursa (Weggeman, 1997).

Ekonomija znanja je uslovala promenu karakteristika „radne snage“. Radnici znanja su ključni pokretači ekonomije znanja (Tissen et al., 1998) i oni stvaraju najveći deo vrednosti.

Sve navedeno je uslovalo da se organizacije menjaju kako bi mogle na adekvatan način da odgovore na nove izazove upravljanja neopipljivom imovinom i procesima stvaranja i deljenja znanja kao i kreiranja nove vrednosti na bazi znanja. Menadžment radnika znanja je u velikoj meri zahtevniji i kompleksniji u odnosu na menadžment radnika u industrijskoj ekonomiji (Tissen et al., 1998).

Ključni pokretači ekonomije znanja su trendovi koji zajedno čine jedan diskontinuitet. Prvi trend je globalizacija (Hand & Lev, 2003; Houghton & Sheehan, 2000; Weggeman, 1997). Svedoci smo značajne povezanosti i međusobne zavisnosti internacionanih tokova robe i usluga, direktnih investicija, tehnologije i transfera kapitala. Konkurencija je postala globalna. Kao posledica navedenog trenda se pojavljuje skraćenje životnih ciklusa proizvoda i kompanije imaju veću potrebu za minimiziranjem troškova kao i skraćanjem vremena izlaska na tržišta novih proizvoda. Novi proizvodi i usluge zahtevaju konstantan priliv inovacija i „vrhunskog“ znanja. Kompanije imaju sve veću potrebu da se međusobno nadmeću kreirajući nove proizvode i usluge sa više funkcionalnosti, usluga, održivosti i prepoznatljivosti brenda (Weggeman, 1997). Kako konkurencija može da dođe sa bilo koje strane, kompanijama je važno da poseduju nešto jedinstveno. Jedinstvenost više ne dolazi iz opipljive imovine već iz jedinstvenog znanja, specijalnih veština i posebnog načina vođenja biznisa kao i jedinstvenog imidža kreiranog putem brendiranja.

Drugi trend je deregulacija ključnih ekonomskih sektora poput telekomunikacija, transporta, energije i finansijskih usluga (Hand & Lev, 2003; Teece, 2000). Carinske i necarinske barijere su skoro u potpunosti uklonjene što je omogućilo razvoj globalne trgovine.

Treći trend je eksponencijalni rast tehnoloških promena, naročito rast informaciono komunikacionih tehnologija, što je povezano sa padom cena procesuiranja informacija i razvojem Interneta (L. L. Soete & Ter Weel, 1999).

Šezdesetih godina prošloga veka Herbert Simon (Simon, 1971) je napisao u svom radu sledeće reči koje možemo i danas da citiramo jer smo svedoci eksponencijalne promene koja je jednaka onoj koja je usledila nakon otkrića parne mašine.

„Tokom predhodnih 25 godina, reči poput „informacije“, „razmišljanja“ i „organizacije“ su počele da poprimaju novo naučno značenje, izrazito precizno i izrazito kvantitativno. Reči koje se povezuju sa generisanjem i konverzijom informacija danas menjaju značenje drastično i metaforično kao što se to nekada dešavalo sa rečima generacija i konverzija energije u toku osamnaestog i devetnaestog veka“ (Simon, 1971).

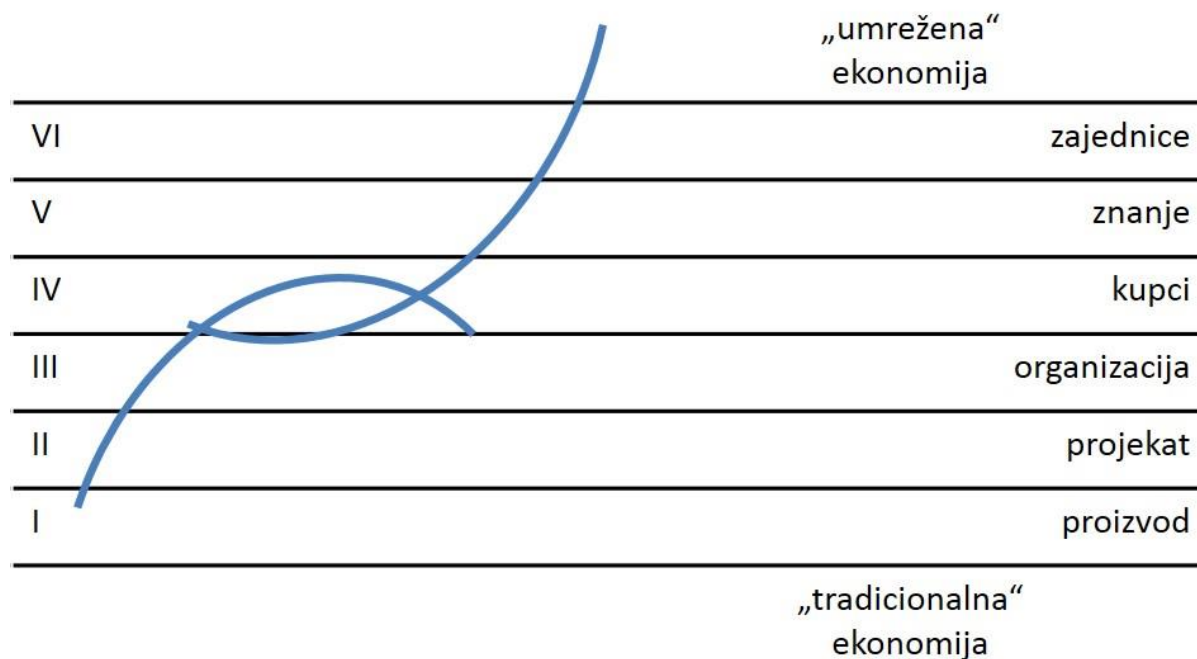
Simon je istakao da, ukoliko se zadrži postojeća kultura ne postoji mogućnost da se nastavi sa konverzijom dvadesetog veka. U svetu bogatom informacijama, bogatstvo informacijama znači smrt

nečega drugog. Ono što informacije konzumiraju je prilično očigledno, one konzumiraju pažnju primaoca. Kako bogatstvo informacija stvara siromaštvo pažnje i potrebu za alociranjem te pažnje efektivno na izvore informacija koje želimo da konzumiramo (Simon, 1971).

3.4 Novi poslovni model

Poslovni model je u dosadašnjim radovima jasno definisan pojam, koji označava način na koji organizacija stvara i isporučuje vrednost svojim korisnicima, kao i na koji način generiše prihod i profit. Potreba za redefinisanjem poslovnog modela je povezana sa „dot com“ mehurom, nakon koga su se brojni autori zapitali šta je bio uzrok propadanja toliko velikog broja biznisa. Analize su pokazale da je u najvećem broju slučajeva neuspeh povezan sa tim što organizacije nisu znale šta je to što žele da postignu, odnosno nisu imale jasan poslovni model. Nameće se pitanje koji je poslovni model efektivan u ekonomiji znanja? Koje su komponente efektivnog poslovnog modela?

Debra Amidon (Amidon, 1997) je dopunila model sigmoidne krive (Sigmoid-curve) koji je razvio Charles Handy profesor Londonske škole biznisa (London Business School - LBS). Sigmoidna kriva je kriva S oblika koja prikazuje životni ciklus proizvoda, organizacije ili napretka civilizacije (Handy, 1995). Nakon nesigurnog startapa, sledi faza uspeha, međutim nakon određenog vremena uspeh nestaje i počinje opadanje. Handy ističe da organizacije moraju da se transformišu dok su još uspešne, a ne kada već krenu u fazu opadanja. Ovo pravilo ne samo da važi i za startape odnosno organizacije u ranoj fazi razvoja, već je za ovu grupu organizacija od presudnog značaja spremnost na promene pre nego što neophodnost promene bude očigledna. Na Slika 6 je prikazan model koji je dodatno unapređen od strane Debre Amidon koja je dodala dva nova nivoa: vrednost koja se generiše posvećivanjem pažnje korisnicima/kupcima i vrednost znanja. Ovaj model nije proistekao na bazi tehnoloških promena i važnosti tehnologije, iako će tehnologija nastaviti da igra važnu ulogu za razvoj biznisa i stvaranje vrednosti, ovaj model je posvećen evoluciji imovine kojom je potrebno upravljati, a to je sve manje tehnologija, a sve više znanje. Danas se menadžeri u sve većoj meri moraju fokusirati na upravljanje novim dimenzijama biznisa: „tokovima informacija, ideja i znanja“ (Amidon, 1997; Bartlett & Ghosbal, 1987).



Slika 6 - Sigmoid kriva (Amidon, 1997; Jansen, Steenbakkens, & Jägers, 2012)

Prva tri nivoa prikazana na Slika 6 opisuju elemente „tradicionalne“ industrijske ekonomije u kojoj je bila dominantna ideologija ekonomskog racionalizma. Prema Bambury ova ideologija je razlog za manjak razumevanja Interneta i elektronskog poslovanja (Bambury, 1998; Jansen et al., 2012). Ekonomski racionalizam podrazumeva postizanje ušteta na svim mogućim poljima u cilju postizanja uvećanja ekonomske vrednosti. Internet funkcioniše u potpunosti suprotno u odnosu na korporativni biznis jer je razvoj u najvećoj meri proizvod delovanja korisnika, od kojih su većina naučnici, programeri, pripadnici akademske zajednice, intelektualci, politički aktivisti i umetnici. Navedene grupe su motivisane potpuno drugim vrednostima u odnosu na biznis. Deljenje informacija i znanja je sastavni deo kulture navedenih grupa, status se ne određuje posedovanjem određene teritorije već demonstriranjem ekspertize, reputacije i doprinosa koji se daje zajednici. Internet ekonomija, kako je naziva Bambury ili ekonomija znanja i korporativni biznis doživljavaju svojevrsan sudar kultura (Bambury, 1998).

Organizacije koje uspeju da ugrade elemente poput osećaja pripadnosti zajednici, deljenja znanja u svoj poslovni model će biti uspešnije u ekonomiji znanja u odnosu na organizacije koje budu zadržale poslovni model koji se bazira isključivo na ekonomskoj racionalizaciji. Prilikom analize poslovnog modela koji organizacija koristi, a u cilju utvrđivanja da li je aktuelni poslovni model i dalje odgovarajući potrebno je uzeti u obzir brojne druge faktore poput: kupaca, dobavljača i partnera.

Poslovni model je takođe važan alat kada je u pitanju komercijalizacija inovacija (Chesbrough, 2010; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Schneider & Spieth, 2013; Teece, 2010). Kako je u poslednje vreme

tema inovacija poslovnog modela postala posebno interesantna brojnim istraživačima došlo je do značajnog porasta akademske literature koja je posvećena ovoj temi. Istraživanja poslovnog modela su fokusirana na izolovane oblasti u različitim disciplinama bez dovoljno interakcije (Zott, Amit, & Massa, 2011), a istraživanja se sprovode u oblasti inovacionog menadžmenta, strateškog menadžmenta i preduzetništva. Inovacija poslovnog modela zahteva od organizacije da uzme u obzir dinamiku okruženja i nesigurnost koju ta dinamika nosi kao izvor mogućnosti koje je potrebno istražiti i iskoristiti (Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2001; Ireland & Hitt, 1999; Schneider & Spieth, 2013).

4. Organizacija zasnovana na znanju

Brojna su istraživanja koja govore u prilog tezi da je znanje primarni resurs za organizacije u 21. veku. Sve su glasnije tvrdnje da tokovi znanja postaju značajniji od finansijskih tokova, da su zaposleni ključni kreatori prihoda, da organizaciona hijerarhijska struktura ima manje nivoa. Osnovna odlika organizacije zasnovane na znanju jesu radnici znanja. Posao koji obavljaju radnici znanja je vezan za četiri tipa imovine: znanje, odnose, emocije i vreme. Ova imovina je osnov u procesu stvaranja znanja bilo da je u pitanju eksplicitno ili tacitno znanje odnosno procesi konverzije definisani kao: socijalizacija, eksternalizacija, kombinacija i internalizacija (Ikujiro Nonaka, 1991).

Organizacija uči samo putem pojedinaca koje stiču novo znanje. Učenje članova organizacije ne garantuje i organizaciono učenje, međutim bez učenja pojedinca nema ni organizacionog učenja. Učeća organizacija je moguća jer je svaki pojedinac po svojoj prirodi sposoban da uči. Učeća organizacija je moguća, jer ne samo da je u ljudskoj prirodi da uči, već ljudi vole da uče.

Značaj znanja za savremene organizacije se može videti i na osnovu novih klauzula ISO 9001:2015 standarda (Cochran, 2015):

7.1.6. Znanje

Utvrđiti znanja neophodna za sprovođenje operacija i procesa i kreiranje proizvoda i usluga.

Ovo znanje će se održavati i biće dostupno u obimu u kome je potrebno.

U cilju prilagođavanja promenama potreba i trendova, organizacija će uzeti u obzir trenutno znanje, ali će odrediti i načine kako će doći do neophodnog dodatnog znanja.

Napomena 1: Organizaciono znanje je znanje specifično vezano za organizaciju, ono je obično stečeno iskustvom. To su podaci koji se koriste i dele u cilju postizanja ciljeva organizacije.

Napomena 2: Organizaciono znanje može biti bazirano na: a) Internim izvorima (npr. intelektualno vlasništvo, znanje stečeno iskustvom, lekcije naučene kroz neuspešne i uspešne projekte, deljenjem nedokumentovanog znanja i iskustva; kao rezultati unapređenja procesa, proizvoda i usluga); b) Eksternim izvorima (npr. standardi, akademija, konferencije, prikupljanjem znanja od kupaca ili eksternih partnera).

Uvedeni su i dodatni zahtevi koji se odnose na organizaciono znanje:

- a) *Osiguravanje organizacije od gubitka znanja, npr. putem odlaska zaposlenih ili neuspeha da se zabeleže i podele informacije*
- b) *Podsticanje organizacije da obezbedi novo znanje, npr.*
 - i. *Učenja iz iskustva*
 - ii. *Mentoringa*
 - iii. *Benčmarkinga*

Ova nova klauzula standarda ISO 9001:2015 nije standard upravljanja znanjem, niti pred organizaciju postavlja obavezu da ima formalno razvijenu funkciju upravljanja znanjem, već kao klauzula standarda

kvaliteta postavlja zahtev da se ovom pitanju posveti pažnja kako bi se obezbedio kvalitet proizvoda i usluga.

4.1 Učeća organizacija

Termin učeća organizacija (learning organization) se odnosi na organizaciju koja je fokusirana na proces učenja njenih članova, kako bi pospešila svoju kontinuiranu transformaciju. Termin učeće organizacije je prvi upotrebio Peter Senge u svojoj knjizi pod naslovom "Peta disciplina" (P. Senge, 1990). Spremnost za učenje nije deo politike, budžeta ili organizacione strukture, ona leži u samim zaposlenima. Učenje u organizaciji podrazumeva konstantno testiranje iskustva i transformaciju iskustva u znanje, korisno za organizaciju i dostupno svima u organizaciji. Zakoni koje je (P. M. Senge, 1990) definisao, a direktno korespondiraju sa problemima sa kojima se suočavaju organizacije u svojim inicijalnim fazama razvoja su:

- a) Današnji problemi proizilaze iz jučerašnjih rešenja,
- b) Što snažnije gurate to se sistem snažnije odupire,
- c) Rešavanje problema, a ne simptoma,
- d) Poznata rešenja su obično pogrešna,
- e) Lek može biti gori od bolesti,
- f) Brže može da znači sporije,
- g) Uzrok i posledica nisu u bliskoj vezi u vremenu i prostoru,
- h) Male promene mogu da donesu velike rezultate,
- i) Nije moguće imati "i jare i pare" barem ne u isto vreme,
- j) Deljenjem slona na pola nećemo dobiti dva mala slona
- k) Nema krivaca

4.2 Startup zasnovan na znanju

Za nove organizacije, trka za preživljavanjem i rastom je ujedno i trka za znanjem i učenjem. Proces učenja dovodi do generisanja jedinstvenog organizacionog znanja, koje postaje katalizator daljeg rasta i razvoja organizacije (Penrose, 1995; Sapienza, Parhankangas, & Autio, 2004; Spender & Grant, 1996; S. A. Zahra, Ireland, & Hitt, 2000). Učenje u organizacijama je u najvećoj meri bazirano na kombinovanju znanja i to je razlog zbog koga startapi moraju brzo da postanu efikasni u kombinovanju i asimilovanju znanja iz eksternih izvora sa internim znanjem. Kako bi ovaj proces bio moguć i kako bi obezbedili svoj rast startapi moraju da uspostave snažne veze sa eksternim izvorima znanja (Liebeskind, 1996; Powell, Koput, & Smith-Doerr, 1996; Sapienza et al., 2004; S. A. Zahra & George, 2002).

Prema (Penrose, 1995), pokretači rasta organizacije su znanje i fizički resursi. Akumulacija znanja i pristupačnost resursima bilo da je u pitanju stvaranje novog znanja i resursa ili generisanje postojećeg znanja putem učenja, kao i upotreba postojećih resursa. Stopa rasta organizacija će biti ograničena brzinom akumulacije novog znanja i resursa, ali i sa brzinom kojom menadžment organizacije uči da upravlja u novim uslovima. U Penrose-ovoj teoriji, sposobnost učenja i dostupnost znanja su viđeni kao ključni faktori koji utiču na rast i razvoj organizacija.

Organizacije imaju dva procesa učenja, interni proces učenja koje se bazira na internim resursima organizacije i eksterni proces učenja koje se bazira na kombinaciji novih znanja koji je za organizaciju važan jer otvara mogućnosti novog rasta (Amburgey, Kelly, & Barnett, 1993; S. Zahra & Bogner, 2002). Eksterni proces učenja je posebno važan za startape koji su ograničeni internim resursima. Teorije učenja ukazuju da znanje koje poseduje organizacija značajno utiče na apsorpcioni kapacitet organizacije (Cohen & Levinthal, 1990). Znanje koje organizacija poseduje ima značajnu ulogu u efektivnoj proceni eksternog znanja, u prepoznavanju nerelevantnog znanja, a sve u cilju koncentracije na znanje koje će imati najveću vrednost za organizaciju (Grant, 1996). Za startape je posebno važno da razviju sistem koji će im pomoći da razlikuju vredno i važno znanje, od manje vrednog i važnog, kako bi postigli što veću efektivnost. Veoma često startapi nisu u stanju da samostalno razdvoje važno od manje važnog, zbog nedostatka iskustva i znanja. Takođe značajan uticaj na efikasnost procesa učenja ima i vrsta znanja koju organizacija treba da integriše. Ukoliko je u pitanju znanje koje je u bliskoj vezi sa ranijim iskustvima i znanjima tima, gde postoji zajednički jezik i razumevanje možemo da govorimo o efikasnoj integraciji znanja. Kod eksternog znanja za koje postoji razumevanje u organizaciji, koje je povezano sa organizacionim iskustvom ili iskustvom članova tima, komunikacija će biti jednostavnija i sa manje otpora. Pored eksternog znanja za koje postoji razumevanje u organizaciji, startapima je nekada čak i važnije znanje koje je potpuna novina za organizaciju jer se nova vrednost

upravo stvara u kombinaciji postojećeg i novog znanja. Važan deo organizacionog znanja se odnosi na spoznaju toga “kako stvari funkcionišu” odnosno spoznaju uzročno posledičnih veza (Ikujiro Nonaka, 1994). Oblasti u kojima je važna povezanost znanja, a koje su kritične za rast startapa su **proizvodnja, tehnologija i marketing** (Rumelt, 1974).

Znanje vezano za proizvodnju/proizvodni proces ima uticaj na obim prodaje jer utiče na efikasnost i daje mogućnost organizaciji da pruži veći spektar usluga/proizvoda, odnosno da pruži proizvode koji svojim karakteristikama bolje odgovaraju zahtevima korisnika. Ovaj vid znanja može da pomogne startapima i da efektivno i efikasno prilagode svoju proizvodnju. Na taj način ne samo da će prilagoditi svoj proizvod promenama zahteva na tržištu već će im omogućiti i da povećaju prodaju targetirajući nove segmente kupaca.

Tehnološka znanja će omogućiti startapima da razviju proizvode koji će imati veće tehnološke performanse i vrednost za kupce i samim tim moći da generišu veću zaradu po jedinici proizvoda. Tehnološko znanje može da omogući startapu i da smanji troškove razvoja, skraćivanjem vremena razvoja i ranijim generisanjem prodaje.

Znanje iz oblasti marketinga utiče na rast prodaje jer daje mogućnost startapima da identifikuju grupe kupaca koje imaju najveći potencijal, ali i da prilagode svoje proizvode zahtevima i potrebama tržišta, kao i da razviju i primene efektivnije marketing strategije. Važno je da startapi poseduju određena znanja o svojim ciljnim grupama, distributivnim kanalima, marketing strategijama, jer će na taj način imati osnovu za realizaciju procesa učenja koji ih očekuje. Dublje poznavanje ciljne grupe sa sobom donosi i mogućnost boljeg pozicioniranja, pružanje veće vrednosti i manje cenovne osetljivosti, ali i maksimiziranje prodaje i targetiranje najboljih kupaca. Generisanje prodaje će u velikoj meri zavisiti i od posedovanja znanja o upotrebi različitih distributivnih kanala i načina pristupa istima.

5. Funkcija marketinga u organizaciji zasnovanoj na znanju

Još je Peter Drucker tvrdio da kompanija postoji kako bi stvarala vrednost za svoje kupce i da su kupci jedini profitni centar kompanije. Marketing koncept je fokusiran van kompanije u pravcu kupaca sa ciljem da pronađe odgovor na pitanje: „Šta je to što kupci trebaju i žele?“.

Razlog zbog koga često organizacije gube fokus kada je u pitanju osnova postojanja biznisa može se pronaći u terminologiji koja se koristi, a proizilazi iz strateških – vojnih disciplina i sporta. U sportu kao i u ratu postoje isključivo dve mogućnosti, biti pobednik ili biti gubitnik, a ova analogija nije primenjiva na poslovno okruženje. Ukoliko su konkurenti uspešni to nikako ne isključuje da posmatrana kompanija bude uspešna. Suština poslovanja nije na uništenju konkurencije već na dodavanju više vrednosti za kupce.

Uloga i značaj funkcije marketinga u ekonomiji znanja i organizacijama koje vrednost koju stvaraju baziraju na znanju je višestruko porasla. Poznavanje kupaca, razvoj snažnih odnosa sa kupcima koji će biti bazirani na svakodnevnoj dvosmernoj komunikaciji a pre svega slušanju kupaca, praćenju njihovih potreba i želja, uslovljava da organizacije više nego ikada svoje poslovanje zasnivaju na marketinškoj filozofiji da je kupac u centru svih delovanja kompanije.

Startapi kao i mala i srednja preduzeća ukoliko žele da prežive i postanu uspešni, moraju pre svih da svoju poslovnu filozofiju zasnuju na postavci marketing funkcije u centar svog poslovanja.

Znanje kupaca je prepoznato kao važan resurs koji značajno utiče na uspeh kompanije i njenih novih proizvoda (Joshi & Sharma, 2004).

Da bi bile uspešne, organizacije moraju da poseduju znanje iz oblasti marketinga i tehnologije na bazi koje razvijaju svoj proizvod, a sve kako bi mogle da koriste svoje veštine i resurse kreirajući diferencirane proizvode (R. G. Cooper, 1979; DeSarbo, Anthony Di Benedetto, Song, & Sinha, 2005; Song, Di Benedetto, & Song, 2010).

Vrednost

Vrednost je poput lepote – ona je u očima onoga ko je posmatra. Ovaj pristup definisanju vrednosti nam daje mogućnost da u potpunosti shvatimo osnovnu konkurentsku prednost nekog poslovnog modela. Isto tako postoje brojni primeri onih koji svoje usluge naplaćuju na bazi rada (vremena) ili materijala koji su uložili u stvaranje proizvoda ili usluge. Suština je da ni jedan posao ili kompanija nije u mogućnosti da stvori tražnju za proizvodom. Sa druge strane, kada su u pitanju inovativni proizvodi koji nisu postojali na tržištu pre nego što ih je kompanija ponudila, ne ruše ovo pravilo, jer je za njih distribucija stvorila i potražnju ali ona nije bila garancija da će kupci i da ih prihvate i da će imati uspeh

na dugi rok. U prilog ovome govori i velika stopa novih proizvoda koji su bili neuspešni jer kupci nisu prepoznali vrednost u njima.

Dinamika očekivanja kupaca

Teorija koju je razvio Theodore Levitt (Levitt, 1983) koja je bazirana na očekivanjima je korisna jer usmerava organizaciju da se fokusira na korisnost koju kupac želi da maksimizira. Utvrđivanjem očekivanja kupaca, organizacija može da upravlja, do određenog nivoa, sa njihovim očekivanjima. Veoma je teško ispuniti sva očekivanja kupaca, pa je mudro da svoja očekivanja kupci sami izraze, naročito ukoliko organizacija nije upoznata sa njima. Kako su očekivanja dinamička, važno je da se ona stalno preispituju. Organizacija nikada ne sme da odustane od ispitivanja i da se vodi pretpostavkama da zna šta kupci očekuju. Ukoliko poznajemo očekivanja kupaca možemo postaviti pitanje koje je često citirao Peter Drucker: „Za šta nas kupci plaćaju?“ Očekivanje je dinamična kategorija iz razloga što kupci konstantno uče iz svog iskustva i ukoliko im neko pruži veći nivo usluge ili bolji proizvod za istu cenu sledeći put će im očekivanja porasti.

Važnost i zadovoljstvo – Kano model

Potrebno je svaku funkciju proizvoda oceniti sa aspekta koliko je ona važna kupcu i koliko je on zadovoljan sa njom i načinom na koji ona doprinosi rešenju njegovog problema. Na osnovu dobijenih ocena potrebno je rangirati funkcije.

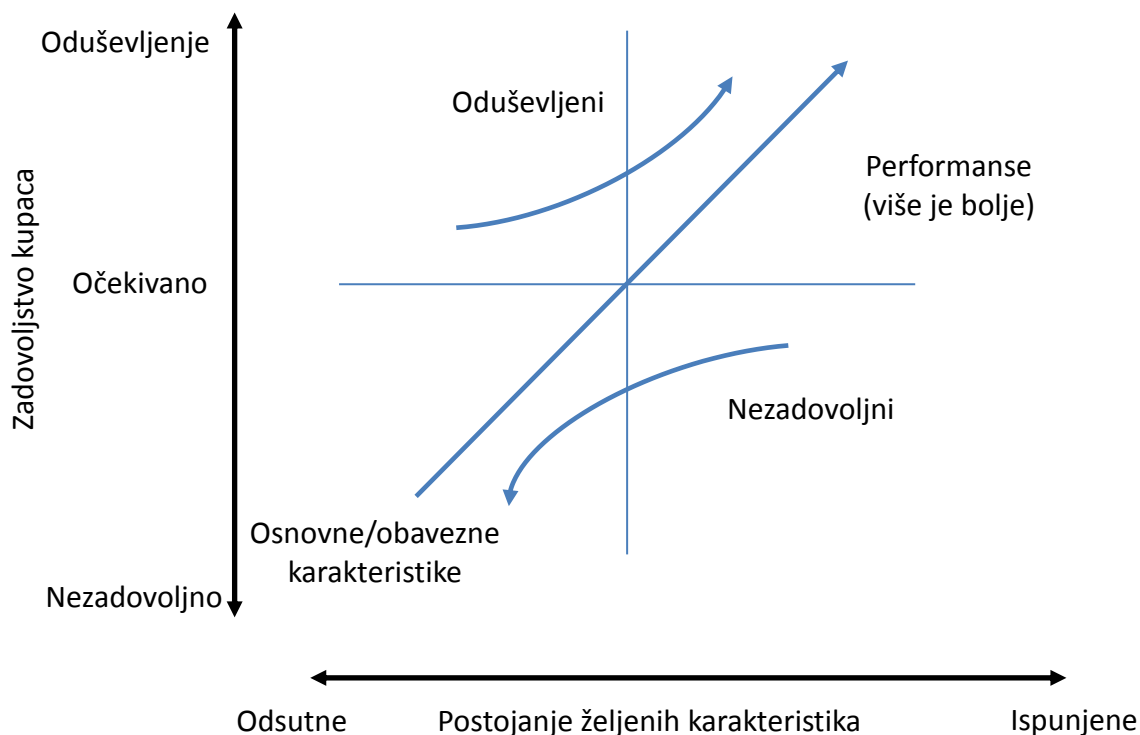
Noriaki Kano je razvio Kano model (Kano, 1996) na osnovu naučnih istraživanja koja su rađena sa ciljem definisanja kvaliteta i njegove važnosti za kupce. Na osnovu ovih istraživanja se došlo do zaključka o dva distinktna aspekta kvaliteta: objektivnim (fizičko ispunjenje ili usklađenost sa specifikacijom) i subjektivnim (zadovoljstvo krajnjeg korisnika) i korelacijom objektivnog i subjektivnog (Kano, 1996). Ovaj model je klasifikovao elemente kvaliteta u pet grupa sa aspekta uticaja na iskustvo kupaca:

- Atraktivne elemente kvaliteta: elementi koji kada su ispunjeni pružaju zadovoljstvo kupcu, a kada nisu ispunjeni to je prihvatljivo za kupca;
- Jednodimenzionalni elemente kvaliteta: elementi koji dovode do zadovoljstva kada su ispunjeni i nezadovoljstva kada nisu ispunjeni;
- Obavezni elementi: elementi koji se obavezno očekuju i koji dovode do nezadovoljstva kada nisu ispunjeni.

Istraživanje je pokazalo da su moguće i dve dodatne situacije.

- Indiferentni elementi: elementi koji niti dovode do zadovoljstva svojim prisustvom niti stvaraju nezadovoljstvo ukoliko su uklonjeni.

- Obrnuti elementi: elementi koji dovode do nezadovoljstva kada su ispunjeni i stvaraju zadovoljstvo kada nisu ispunjeni.



Slika 7 - Kano model (Kano, 1996)

Ove informacije se mogu prikazati i putem dvodimenzionalnog Kano dijagrama koji je od svog nastanka do danas pretrpeo neznatne promene. Značajnost ovog istraživanja je u tome što omogućava da organizacije predvide određeno ponašanje. Danas kao i pre trideset godina Kano model se koristi kako bi se:

- Dali prioriteta određenim elementima kvaliteta (onima koji su najznačajniji za uspešno ispunjenje osnovne funkcije ili zadovoljenje svrhe) proizvoda ili usluge sa aspekta kupca
- Identifikovali implicitne i eksplicitne potrebe kupaca

Kano model prepoznaje pet mogućih stanja:

1. indiferentnost (karakteristike nisu važne kupcima),
2. ne ispunjavanje performansi (neuspeh),
3. osnovno "mora da ima" (troškovi ulaska na tržište),
4. dodatne performanse (više je bolje) i
5. uzbudljivo ili oduševljenje uslugom (iznenađenje za kupce).

X osa Kano modela označava željene karakteristike, a Y osa prikazuje zadovoljstvo korisnika.

Prema Kano modelu, organizacija koja pruža “osnovno zadovoljenje” ispunjava osnovne zahteve kupaca. Ovo je minimum koji organizacija mora da pruži kupcima kako bi mogla da opstane na tržištu. Organizacija definiše osnovne potrebe kupaca putem istraživanja tržišta, fokus grupa, intervjuja kupaca, prikupljanja povratnih informacija.

Organizacija ima priliku da unapredi performanse proizvoda prateći reakcije kupaca i konstantno prilagođavajući proizvod ciljnom tržištu. Unapređenje performansi organizacije se može pratiti kroz smanjenje operativnih troškova poslovanja, efikasniju isporuku i uslugu kupaca, veće zadovoljstvo korisnika. Čak i kada minimalna očekivanja kod kupaca ostanu na istom nivou, minimalno očekivanje počinje da raste sa unapređenjem performansi. Informacije o očekivanim performansama se mogu prikupiti putem terenskih poseta, prikupljanjem informacija od kupaca kao i izveštajima o reklamacijama.

Vrhunska usluga je nešto što iznenadi kupce i što prevazilazi njihova očekivanja. U nekim slučajevima vrhunska usluga može da podrazumeva: završetak projekta pre roka, ispod budžeta ili sa većim kvalitetom od definisanog. U nekim slučajevima vrhunska usluga može da znači anticipiranje potreba i želja kupaca koje kupci imaju a u datom trenutku toga nisu ni svesni. Za anticipiranje potreba i želja kupaca organizacija mora da koristi istraživanje tržišta i praćenje i analizu trendova, praćenje povratnih informacija koje se dobijaju od kupaca i fokusiranjem na krajnju svrhu proizvoda ili usluge. Ono što razdvaja vrhunsku uslugu u Kano modelu od drugih je pozitivan efekat koji ona ima na primaoca ali i na pružaoca usluge. Oni koji pružaju vrhunsku uslugu kupcima, imaju priliku da osete zahvalnost i snažnu pozitivnu energiju koju kupci emituju u tom trenutku.

Minimalni održiv proizvod

Minimalni održiv proizvod (**Minimum Viable Product - MVP**) je proizvod koji nudi najveći mogući povrat investicije u minimalni rizik. Termin je prvi definisao Fran Robinson (F. Robinson, 2016), a popularnost su mu doneli Steve Blank i Eric Rise. Koncept MVP-a je razvijen sa ciljem što ranijeg targetiranja ranih prihvatioca kako bi organizacija od njih prikupila povratne informacije na bazi kojih bi teklo dalje prilagođavanje i unapređenje proizvoda. MVP je namenjen prvim korisnicima, najčešće su to rani prihvatoci, koji dalje usmeravaju razvoj proizvoda deleći svoje iskustvo o korišćenju proizvoda sa organizacijom. MVP je strategija i proces koji treba da podrži brži razvoj i izlazak na tržište novog proizvoda. Svrha MVP-a je da se omogući testiranje pretpostavki koje organizacija ima, a uz utrošak minimum resursa. MVP treba da podstakne i ubrza proces sticanja znanja organizacije o kupcima i poslovnom modelu. MVP često služi i kao način da se napravi optimizacija utrošenog vremena za razvoj, ali i da se što pre dođe u kontakt sa kupcima. Često je MVP i osnova za razvoj drugih

proizvoda. U svojoj knjizi, "Lean Customer Development" Cindy Alvarez (C. Alvarez, 2014) je definisala šest različitih oblika MVP-a: MVP kao avansna narudžbina, MVP na bazi potreba kupaca, konsijerž MVP, "čarobnjak iz oza" MVP, MVP za jednokratnu upotrebu, tuđi proizvod kao MVP.

Minimalni održivi segment

Jedan od prvih koraka prilikom definisanja svog budućeg biznisa je definisanje ciljnog kupca, odnosno ciljnog tržišta. Veliki broj preduzetnika koji prate lean metodologiju razvoja u potpunosti se fokusira na razvoj MVP-a, da ranije ne definiše minimalni održivi segment (minimum viable segment – MVS). MVS suštinski znači fokusiranje pažnje na segment potencijalnih kupaca koji imaju iste potrebe i probleme koje organizacija želi da reši i zadovolji sa proizvodom koji razvija (Skok, 2014). Definisanje MVS-a i fokusiranje na ovu grupu kupaca je važno, jer bez ovakve vrste fokusa razvoj će biti vođen divergentnim potrebama, što će dovesti do usmeravanja MVP-a u različitim pravcima. Nedostatak fokusa na MVS može značajno da oteža razvoj i rezultira utroškom više resursa. Na samom početku biznisa resursi su nešto čime kompanije raspolažu u ograničenim količinama. Dodatni snažan razlog za fokusiranje na MVS leži u referencama koje organizacija gradi, a koje su kritične u ranim fazama izlaska na tržište. Ako korisnici imaju iste potrebe i zahtevaju isto rešenje organizacija će lakše organizovati podršku. MVS je takođe presudan i za uspešnost strategije izlaska na tržište (Go To Market – GTM) ali i celokupan poslovni model.

Za definisanje MVS-a ključna strategija je strategija fokusa. Minimalna komponenta MVS-a podrazumeva da organizacija treba da osigura da segment ostane u što manjim okvirima kako bi organizacija mogla da dominira u njemu. Dominacija organizaciji osigurava liderstvo, a ono je kritično za pozicioniranje i građenje preporuka u sledećem segmentu. Održiv u skraćenici MVS znači onaj segment u kome organizacija može da napravi uspeh sa svojim MVP. Prilikom definisanja MVS-a potrebno je proći kroz nekoliko interakcija kao i prilikom definisanja MVP-a. Prilikom definisanja MVS-a potrebno je uzeti sledeće elemente u obzir:

- Koliko su snažno povezani kupci u segmentu?
- Da li kupci međusobno komuniciraju i da li postoji zajednica kupaca (forum, udruženje)? Što su kupci međusobno bliži, veća je šansa da će preporučiti proizvod drugima. Ovo treba da bude početak viralne petlje.
- Kanali za MVS
- Dodatni faktor koji treba uzeti u obzir je i geografska blizina kupaca koji čine MVS, zbog kasnije potrebe za testiranjem i intervjuisanjem članova MVS-a.

Nisu svi kupci isti

Svaka kompanija ima svoj maksimalni kapacitet i optimalni kapacitet. Potrebno je sagledati na koji način je taj potencijal iskorišćen sa aspekta svakog segmenta kupaca, a sa ciljem da se obezbedi da je odgovarajući kapacitet alociran različitim segmentima. Oni kupci koji žele više i kojima kompanija isporučuje više vrednosti moraju da imaju odgovarajuću alokaciju resursa, jer će shodno isporučenoj vrednosti od tih kupaca generisati prihod. Na ovaj način kompanija će sprečiti da kupci koji nisu spremni da plate za dodatnu vrednost istisnu kupce koji donose veću vrednost kompaniji.

Opšte je prihvaćeno da kompanije rangiraju kupce i da se fokusiraju na "A" i "B" kupce, a "C" kupce unapređuju u viši status. Može se reći da je za uspeh kompanije izbor prvih kupaca jednako važan kao i izbor prvih zaposlenih.

Najčešći način za rangiranje kupaca podrazumeva upotrebu sledećih kriterijuma: obim prihoda po kupcu, potencijal rasta, redovnost plaćanja, potencijal budućih preporuka, broj preporuka od strane kupca, profitabilnost kupca, rizik koji kupac donosi kompaniji, tajming posla za kupca, očekivanja kupca (da li su razumna), spremnost na primanje saveta, profitabilnost i zasićenost, životni vek kupca, lojalnost kupca.

Svi navedeni kriterijumi su važni i treba da budu deo procesa ocene kupaca u svakoj organizaciji. Ric Payne, CEO Principa, ističe sledećih 12 ključnih kriterijuma za izbor kupaca (Baker, 2010):

- da su u biznisu barem tri godine,
- prijatne ličnosti,
- spremni da saslušaju savet,
- da imaju pozitivan stav,
- da su tehnički kompetentni,
- da im je biznis profitabilan,
- da im biznis nema hronični nedostatak kapitala,
- da im biznis ne zavisi od malog broja dobavljača i kupaca,
- da su pokazali jasno uspostavljenu tražnju za proizvodima ili uslugama,
- da im biznis ima fokus na proizvode ili usluge koji se razlikuju od konkurencije na osnovu inovativnog marketinga,
- da im je biznis fokusiran na povećanje produktivnosti putem inovativnog pristupa menadžmentu,
- da im biznis ima razvijen strateški plan.

Kada organizacija prihvata nove kupce, ona tada ne zatvara samo prodaju, već započinje dugoročni odnos. Više nije mudro prihvatati nove kupce samo zato što oni mogu da plate i zato što su tu. Ovaj princip je posebno važan kada su u pitanju startap kompanije i mikro i mala preduzeća, jer pogrešni kupci na samom početku biznisa mogu da oduzmu previše vremena i energije.

Najuspešnije kompanije u svetu imaju rigorozne standarde kvalifikacije i njihova statistika pokazuje da oni odbijaju više potencijalnih kupaca nego što prihvataju. Razlog ovakvog ponašanja ne leži u njihovoj aroganciji već u jednostavnoj činjenici da kompanija i vrednost koju želi da pruži neće moći jednako dobro učiniti svim zainteresovanim potencijalnim kupcima. U životu treba znati kojim putem ne ići, koje ponude odbiti, a isto pravilo mora da se primeni i na kupce. Odbijanje novih kupaca nije ni malo lak zadatak za organizaciju, naročito ukoliko je na samom početku svog poslovanja, ali je izuzetno važno ukoliko organizacija želi da uživa u poslu koji radi, ali i da uveća svoj intelektualni kapital na osnovu saradnje sa kupcima.

Dodatni kriterijumi koji su posebno važni organizacijama koje posluju u ekonomiji znanja se odnose na tokove znanja između eksterne strukture i kompetencija zaposlenih kao i eksterne strukture i organizacione strukture ali i unutar same eksterne strukture. Prema Sveiby-u (Sveiby, 2001), tokovi znanja unutar eksterne strukture se odnose na odnose između kupaca međusobno, ali i kupaca i različitih posrednika. Tokovi znanja između eksterne strukture i interne strukture su povezani sa načinom na koji organizacija generiše znanja od kupaca i tim znanjima unapređuje organizacione sisteme, alate, procese i proizvode.

Marketing analitika – merenje i upravljanje marketing performansama

Za većinu organizacija, analitika je osnova upravljanja. Finansijska funkcija u organizaciji se najčešće povezuje sa merenjem i analitikom pa su termini poput: prihoda, profita, povrata investicije i brojni drugi poznati svima koji su uključeni u proces upravljanja organizacijom. Proizvodnja prati mere poput broja proizvedenih komada i procenta greške. Ljudski resursi mere zadržavanje zaposlenih u organizaciji i performanse zaposlenih. Istraživanja pokazuju da čak i u današnje vreme 14 procenata marketing organizacija nema analitiku (Rackley, 2015). Mala i srednja preduzeća, a naročito startapi imaju snažnu potrebu za uspostavljanjem marketing analitičkih procesa kako bi povećali svoju konkurentnost. Ranije se definisanje procesa marketing analitike vezivalo za uspostavljanje marketing funkcije u organizacijama.

Marketing analitika se može definisati kao proces koji identifikuje mere koje predstavljaju validne indikatore marketing performansi koje su saglasne sa definisanim marketing ciljevima, a pri čemu će praćenje ovih mera tokom vremena omogućiti bolje vođenje organizacije sa aspekta marketing funkcije.

Rackley je u svojoj knjizi „Marketing Analytics Roadmap“ (Rackley, 2015) naveo tri tipa organizacija u zavisnosti od načina na koji marketing analitika utiče na organizaciju: organizacija bez primena marketing analitičkih procesa, organizacija gde se primenjuje pseudo analitika i organizacija sa efektivnom primenom analitičkih procesa.

Nepostojanje marketing analitičkih procesa

Upravljanje organizacijom sa aspekta marketing funkcije u slučaju kada ne postoji uspostavljen marketing analitički proces se zasniva na subjektivnim procenama i osećaju. Procena uspešnosti aktivnosti koje se sprovode sa aspekta marketing funkcije je takođe subjektivna. Bez obzira na nedostatak marketing analitičkog procesa organizacija može da postigne i značajne trenutne uspehe ali je problem u nekonzistentnosti. Bilo da se postiže uspeh ili neuspeh, nije moguće reći šta je dovelo do postignutog rezultata. Organizacije koje odgovaraju ovom tipu, marketing odluke donose na osnovu intuicije, a to znači da svaka odluka ima značajan nivo nesigurnosti.

Pseudo analitika

Drugi tip organizacije sa aspekta primene marketing analitičkih procesa su organizacije sa pseudo analitičkim programima. Ovo znači da organizacija ima uspostavljene neke analitičke parametre, ali da marketing tim nije osposobljen da ih koristi i ne razume šta oni znače. Kao i u prethodnom slučaju ovaj tip organizacije može da postigne uspehe, a razlika se ogleda u tome što ovaj tip organizacija pokušava da koristi neke metrike kao deo marketing procesa. Ključna mana ovog prilaza je što brojevi koje organizacije koriste nisu pravi indikatori marketing performansi, jer ne postoji jasna veza između metrika i rezultata koji se postižu. Pseudo analitika je za organizaciju opasnija od nemanja analitike, jer daje lažni osećaj kontrole i zadovoljstva.

Potpuna primena marketing analitičkog procesa

Kada su u pitanju organizacije koje imaju punu primenu marketing analitičkog koncepta misli se na organizacije koje prate metrike koje pružaju istinske i direktne indikatore marketing performansi. Uz pomoć ovih metrika organizacija može precizno da odredi na koji način marketing aktivnosti utiču na uspešnost organizacije. Ove analitike su i alat upravljanja koji pomaže u optimizaciji aktivnosti i postizanju najboljih mogućih rezultata. Ukoliko rezultati merenja pokažu da marketing aktivnosti ne daju rezultate, preduzimaju se promene. Važno je da organizacija ne nastavi da radi iste stvari koje su se pokazale kao neefikasne nadajući se da će se desiti čudo. Dodatno je potrebno pratiti i sam sistem mera kako bi organizacija bila sigurna da su odabrane mere ključni indikatori performansi. Veoma lako se može desiti organizacijama da počnu da mere ono što je lako za merenje, umesto onoga što je relevantno.

Pogrešno bi bilo posmatrati marketing analitiku isključivo kao alat za praćenje performansi jer se u tom slučaju zanemaruje proces. Pravilna implementacija marketing analitike može da pomogne da marketing funkcija postiže bolje rezultate, odnosno da bude efektivna i efikasna. Marketing analitika ima zadatak da obezbedi podatke organizaciji da postigne više i bolje sa manjim ulaganjem, što dovodi do toga da se suština procesa marketing analitike svodi na stvaranje profita.

Krajem 2000-te godine, oko 25 procenata svih skladištenih podataka na svetu je bilo u digitalnom obliku. Danas se procenjuje da je više od 98 procenata svih skladištenih podataka u digitalnom obliku. Dostupnost ovih podataka predstavlja značajan potencijal i izazov za kompanije i razvoj novih proizvoda baziranih na dostupnim podacima (Xu, Frankwick, & Ramirez, 2015).

Marketing metrike

U praksi postoji više od stotinu različitih marketing metrika. Društvene mreže imaju mogućnost praćenja lajkova, šerova, postova, tweetova, retwitova i brojnih drugih elemenata. Email marketing nudi mogućnost praćenja broja otvorenih poruka, primljenih poruka, prosleđenih poruka, klikova u porukama, i odustalih primaoca. Web stranice pružaju mogućnost praćenja posete, jedinstvene posete, preporuke, termina za pretragu i brojnih drugih elemenata.

Svaka metrika ima potencijalnu vrednost u prikazu uticaja koji marketing ima na prihod, međutim ni jedna mera nije direktno povezana sa prihodima. Rasprostranjeno je da se prate podaci koji su jednostavni za prikupljanje i izveštavanje, naročito kada postoji pritisak da se prikažu neki rezultati. Merenje je prvi korak koji vodi ka kontroli i eventualnom unapređenju (Harrington, 1991).

U svom radu, u kome je fokus istraživanja bio na korporacijama, Ambler (Ambler, 2000) ističe podelu na interne i eksterne marketing metrike i predlaže primenu "top-down" prilaza i ističe kao najčešće korišćene metrike u Velikoj Britaniji: lojalnost, relativnu percepciju kvaliteta, zadovoljstvo korisnika, broj prigovora, ukupni broj kupaca, relativnu cenu (vrednost tržišnog udela/obim), tržišni udeo (obim ili vrednost), dobijeni kvalitet/procena, prepoznatljivost, distribuciju/dostupnost (Ambler, 2000).

U svom radu, "Marketing metrike: status šest metrika u pet zemalja", autori ističu sledeće metrike kao najčešće: tržišni udeo, percipirani kvalitet proizvoda/usluge, lojalnost kupaca, profitabilnost kupaca/segmenta, relativnu cenu, stvarnu/potencijalnu "life time value" kupaca/segmenta (Barwise & Farley, 2004). Isto istraživanje je pokazalo da samo četiri procenta ispitanih kompanija ne koristi metrike.

Izbor prave metrike je od presudne važnosti za uspeh, ali je put do pronalaska i primene dobre metrike prepun uspona i padova, a firma vremenom postaje ono što meri (Hauser & Katz, 1998).

Da bi neka metrika bila dobra mora da ispunjava sledeće uslove:

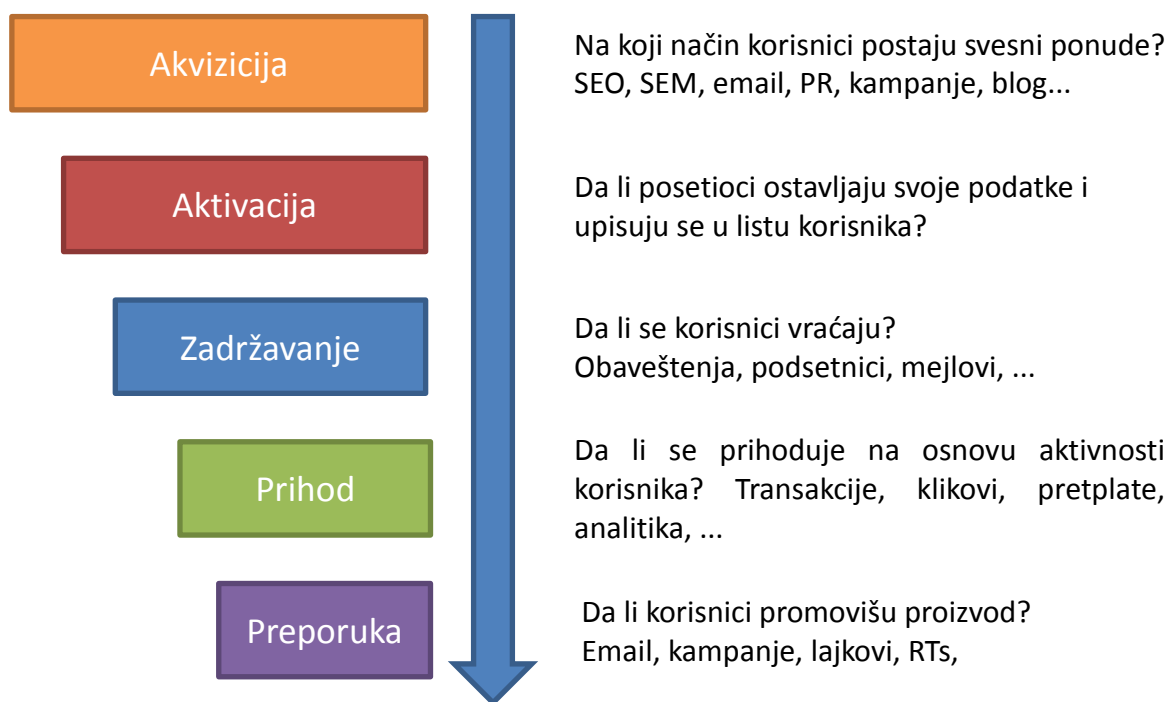
- Da bude komparativna. Odnosno da organizacija koja je primenjuje može da uporedi dobijene rezultate tokom vremena, između grupe korisnika ili sa konkurencijom, a sa ciljem da bolje shvate u kom pravcu se situacija razvija.
- Da bude razumljiva. Mnogo je teže napraviti promenu načina ponašanja i kulture u organizaciji i onima koji treba da koriste metrike, nego promeniti same podatke. Da bi članovi organizacije prihvatili metrike i aktivno ih koristili moraju da ih razumeju.
- Koeficijenti su dobri za poređenje faktora koji su u suprotnosti. Na primeru vožnje automobila ovo bi bio odnos pređenog puta i plaćenih kazni za brzu vožnju. Brža vožnja znači da će se preći veće rastojanje, ali je i veća šansa da se dobije više kazni za prekoračenje brzine.

Jedna od najznačajnijih karakteristika dobrih metrika je da one menjaju način na koji se organizacije ponašaju i zbog toga je najznačajniji kriterijum za prihvatanje određene metrike pitanje: “Šta je to što će se raditi drugačije na osnovu promena koje se budu merile?”.

Lean marketing metrike

Dave McClure, osnivač 500 Startups, je definisao “AARRR” model koji je fokusiran na praćenje i generisanje rasta. “AARRR” je akronim za metrike koje startapi treba da prate kako bi razvili uspešan poslovni poduhvat. “AARRR” je akronim od akvizicije (acquisition), aktiviranja (activation), zadržavanja (retention), prihoda (revenue) i preporuka (referral).

Na Slika 8, je dat prikaz ovog modela, sa opisom pet koraka koje korisnici, kupci prolaze u procesu generisanja vrednosti za kompaniju. Vrednost za kompaniju se ne stvara samo kroz transakciju (prihod) već i kroz preporuke koje zadovoljni kupci daju svom okruženju ali i kroz stvaranje sadržaja za organizaciju.



Slika 8 – AARRR model (McClure, 2007)

Tabela 8 - AARRR model (McClure, 2007)

Element	Funkcija	Relevantna metrika
Akvizicija	Stvaranje pažnje	Saobraćaj, spominjanje, troškovi po kliku, rezultati pretrage, troškovi akvizicije, stepen otvaranja
Aktivacija	Prevodi posetioce u korisnike koji su na neki način uključeni	Uključenost, prijavljivanje, završen proces registracije, koriste servis u nekim intervalima, pretplata
Zadržavanje	Uverava korisnike da se redovno vraćaju, stvara naviku	Uključenost, vreme od poslednje posete, broj dnevno i mesečno aktivnih korisnika, "churn"
Prihod	Rezultat biznisa (varira u zavisnosti od poslovnog modela: prodaja, klikovi na reklamu, stvaranje sadržaja, pretplata, ...)	Celoživotna vrednost kupaca, stopa konverzije, vrednost kupovine, prihod po kliku
Preporuka	Viralna i preporuka od usta do usta	Poslati pozivi, koeficijent viralnosti, vreme viralnog ciklusa

6. Funkcija ljudskih resursa u organizaciji zasnovanoj na znanju

Funkcija ljudskih resursa je jedna od osnovnih funkcija svih organizacija, kao što je upravljanje ljudskim resursima u osnovi svih menadžerskih aktivnosti. Organizacije se međusobno mogu razlikovati sa aspekta proizvoda i vrednosti koju pružaju svojim kupcima, po načinu finansiranja, osvajanja tržišta i nizu drugih aktivnosti, ali će im upravljanje biti bazirano na istoj osnovi: obezbeđenju da zaposleni učine sve što je potrebno, kako bi biznis mogao da isporuči vrednost i generiše prihode.

Sve organizacije moraju da obezbede brojne resurse kako bi bile u mogućnosti da ispune svoje ciljeve i isporuče vrednost kupcima. Organizacijama je potreban pristup izvorima finansiranja, kako bi pokrili troškove, opreme i repromaterijala kako bi proizveli i isporučili proizvode. Takođe im je potreban i pristup distributivnim mrežama, potrebni su im i ljudi koji će celu poslovnu ideju sprovesti u delo. U industrijskoj ekonomiji kada je stvaranje vrednosti bilo bazirano u najvećoj meri na kapitalu, većina zaposlenih u organizaciji su obavljali manualni rad. To su bili poslovi koji su zahtevali nizak nivo veština, znanja i iskustva. Obuka ovih zaposlenih je bila jeftina i brza, a organizacija nije u velikoj meri zavisila od samih zaposlenih.

Purcell (Purcell, 2003), poput mnogih autora, ističe ulogu koju praksa upravljanja ljudskim resursima može da ima u ispunjenju sledećih ciljeva:

- Pružanje mogućnosti zaposlenima za razvoj karijere;
- Pružanje mogućnosti zaposlenima da utiču na obavljanje posla u okviru svog radnog mesta;
- Oblikovanje posla tako da bude izazovan i interesantan zaposlenima;
- Pružanje dobre obuke za zaposlene;
- Redovno ocenjivanje performansi zaposlenih;
- Razvoj tima i timskog rada;
- Uključivanje zaposlenih u proces donošenja odluka;
- Osiguranje dobrog balansa između posla i privatnog života;
- Angažovanje menadžera koji su dobri lideri i prema kojima će zaposleni imati respekt.

Termin "ljudskog kapitala" se koristi sve češće kako bi se naglasio značaj kombinacije znanja i iskustva koje zaposleni poseduju kao jednog od ključnih izvora konkurentske prednosti organizacije. Upravo su znanje i iskustvo zaposlenih elementi koje konkurencija može veoma teško da kopira i zbog toga je značaj funkcije ljudskih resursa sve veći. Privlačenje, uključivanje, nagrađivanje i zadržavanje ljudi je postao jedan od ključnih procesa u organizaciji. Neuspeh u ovladavanju ovim procesom znači, da će akumulirani ljudski kapital da isteče iz organizacije i pređe pod kontrolu konkurencije.

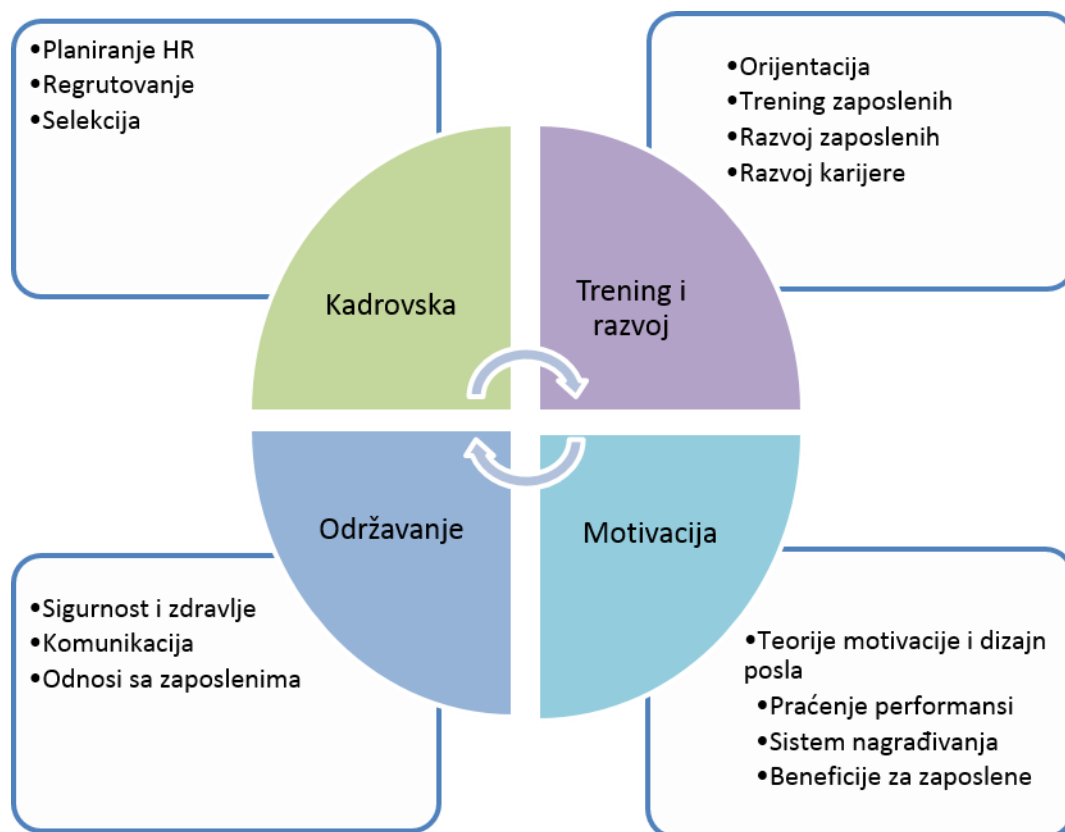
Ljudski resursi su u teoriji i praksi dobro uspostavljena oblast i funkcija u organizaciji, ali je značaj ove funkcije doživeo eksponencijalni rast kada su u pitanju organizacije koje stvaraju vrednost na bazi znanja zaposlenih. Kako su ovoj grupi organizacija ključni resursi za stvaranje vrednosti njeni zaposleni, efektivnost i efikasnost organizacione funkcije koja se brine o tom kapitalu je jedan od ključeva uspeha.

Osnovne aktivnosti funkcije ljudskih resursa u organizaciji

Svaka organizacija je sačinjena od ljudi, stoga je obezbeđivanje kadrova za organizaciju, razvoj njihovih veština i znanja, njihovo motivisanje kako bi postigli visok nivo efektivnosti, ali i osiguravanje njihovog ostanka u organizaciji od osnovnog preduslova za ispunjenje ciljeva organizacije. Ove aktivnosti su zajedničke za sve vrste organizacija bilo da se radi o državnim organizacijama, kompanijama, obrazovnim ustanovama, zdravstvenim ustanovama. Angažovanje i zadržavanje dobrih ljudi je od kritične važnosti za uspeh svake organizacije.

Funkcija ljudskih resursa u organizaciji ima četiri ključne funkcije (Mondy & Martocchio, 2016): obezbeđenje kadrova, trening i razvoj, motivacija i održavanje. Može se reći da se funkcija ljudskih resursa sastoji od četiri grupe aktivnosti: zapošljavanja ljudi, pripreme ljudi za rad, stimulisanja zaposlenih, negovanja i čuvanja zaposlenih.

Ljudski kapital je posebno važan u kontekstu tehnološkog preduzetništva i startapa. Smatra se da se značajan procenat vrednosti startapa bazira na kvalitetu tima. Nekoliko autora (Bartel & Lichtenberg, 1985, 1990; Link & Siegel, 2007; Shrader & Siegel, 2007; Siegel, 1999; Siegel, Waldman, & Youngdahl, 1997) je pokazalo da zaposleni sa više ljudskog kapitala (npr. više obrazovanja i iskustva) pomažu da firma efektivnije implementira nove tehnologije.



Slika 9 - Primarne aktivnosti funkcije ljudskih resursa (Decenzo & Robbins, 2015)

Danas čak i mikro preduzeća, a posebno startapi moraju da obrate posebnu pažnju na funkciju ljudskih resursa. U organizacijama koje su suviše male da bi imale formalno organizovanu funkciju ljudskih resursa, ova zaduženja će biti pridodata svakom menadžeru ili vlasniku.

Kadrovska (staffing)

Prvi korak prilikom razvoja organizacije, a sa aspekta ljudskih resursa je planiranje potreba za budućim zaposlenima. Organizacija mora da definiše jasne potrebe za budućim članovima sa aspekta veština, znanja i sposobnosti koje oni treba da poseduju. Ova aktivnost se posebno odnosi na startape gde inicijalni osnivač mora jasno da definiše potrebne veštine i znanja neophodne za razvoj i brz rast budućeg startapa. Zbog specifičnosti startapa koja se ogleda u neizvesnosti i potrebi za visokim nivoom fleksibilnosti, poželjno je da inicijalni tim osnivača poseduje sve ključne veštine i znanja neophodne za inicijalni razvoj i testiranje ideje i MVP-a.

Ulaskom u fazu rasta ogranizacije i razvojem potrebe za zapošljavanjem prvih zaposlenih, javlja se jača potreba za jasnom sistematizacijom radnih mesta i definisanjem opisa posla svakog radnog mesta. Prvi korak "staffinga" je analiziranje definisanih radnih mesta i definisanje potrebnih znanja i veština koje zaposleni moraju da poseduju, kako bi uspešno obavljali radne aktivnosti na definisanim radnim mestima. Drugi korak u procesu zapošljavanja je regrutovanje potencijalnih zaposlenih, a to

podrazumeva pružanje dovoljno informacija o radnom mestu, kako bi se privukao željeni broj kvalifikovanih aplikanata ali i kako bi obeshrabrili one koji nemaju potrebne kvalifikacije za apliciranje. U cilju efikasnijeg regrutovanja potencijalnih, novih zaposlenih organizacije su prepoznale važnost kreiranja i promovisanja brenda organizacije ka potencijalnim zaposlenima po veoma sličnom principu kako promovišu svoje proizvode prema svojim kupcima. Svima je poznat primer Googlea koji se promovise kao brend i prema potencijalnim zaposlenima, promovisuću svoju kulturu i vrednosti poput: kreativnosti, inovacija, besplatne hrane za zaposlene, vremena i prostora za igranje, kao i društvenu poveznost između zaposlenih. Cilj ovog vida brendiranja je u kreiranju imidža organizacije koji će pomoći potencijalnim zaposlenima da prepoznaju da organizacija neguje istovetne vrednosti kao i oni.

Trening i razvoj

Koliko god se organizacija trudila da tokom faze regrutovanja angažuje iskusne nove zaposlene, veoma mali broj novozaposlenih postaje deo organizacije i odmah biva u potpunosti produktivan. Velikoj većini novozaposlenih je potrebno određeno vreme za adaptaciju i socijalizaciju, tokom kojih se oni upoznaju sa pravilima, ciljevima i kulturom organizacije. Intenzivniji trening i obuka zaposlenih počinju kada se novozaposleni prilagode na novo okruženje.

Novim zaposlenima su često potrebni i meseci kako bi se prilagodili novoj organizaciji i poziciji, a startapi, mikro i mala preduzeća često nemaju luksuz ovog vremena. Veoma često opis posla za novozaposlene može delovati jednostavno, ali ono što oni treba da savladaju nije sam posao već kultura organizacije, način komunikacije u organizaciji ali i mesto koje sami zauzimaju u istoj. Kako bi ispunili sve navedeno, ljudski resursi u organizaciji obično imaju četiri područja vezano za trening i razvoj: trening zaposlenih, razvoj zaposlenih, razvoj organizacije i razvoj karijere.

Trening zaposlenih ima za cilj da pomogne zaposlenima da savladaju veštine neophodne za njihov trenutni posao. Fokus treninga zaposlenih je na poslu koji trenutno obavljaju i potrebnim veštinama za isti.

Razvoj zaposlenih je kreiran tako da pomogne organizaciji da obezbedi interne talente za buduće potrebe razvoja organizacije. Fokus razvoja zaposlenih je na budućim potrebama organizacije i razvoju dodatnih kompetencija kod zaposlenih kako bi se te potrebe ispunile.

Razvoj karijere podrazumeva programe koji su kreirani u cilju podrške zaposlenima i unapređenju njihove pozicije u okviru organizacije. Fokus je na pružanju svih potrebnih informacija zaposlenima u cilju prepoznavanja buduće pozicije u okviru organizacije. Razvoj karijere je odgovornost zaposlenog, a ne organizacije.

Razvoj organizacije se odnosi na uspostavljanje sistemskih promena u okviru organizacije. Fokus je na promeni stavova i vrednosti zaposlenih, a u skladu sa novim organizacionim ciljevima.

Trening i razvoj zaposlenih je kontinuirani proces. Cilj ovog procesa je da organizacija ima na raspolaganju kompetentne i pripremljene zaposlene koji poseduju potrebne veštine, znanje i sposobnosti potrebne za obavljanje njihovog posla.

Motivacija

Jedna od najvažnijih funkcija ljudskih resursa u organizaciji je motivacija zaposlenih. Motivacija zaposlenih je proces koji zahteva sagledavanje više različitih uticaja koji deluju na motivaciju zaposlenih. U određenom trenutku razvoja, za dalji razvoj organizacije postaje od kritične važnosti uspostavljanje sistema motivacije i nagrađivanja zaposlenih.

Održavanje

Svrha funkcije održavanja je u zadržavanju produktivnih zaposlenih u organizaciji. Kao što je organizaciji deset puta jeftinije da zadrži postojeće kupce nego da osvoji nove kupce, isto tako je organizaciji jeftinije da zadrži sadašnje zaposlene nego da zaposli nove. U poslednjih dvadeset godina zabeležen je značajan pad lojalnosti zaposlenih prema kompanijama u kojima su zaposleni. Takođe je za održavanje zaposlenih veoma važna njihova informisanost o dešavanjima u organizaciji.

7. Upravljanje znanjem

Upravljanje znanjem se najčešće posmatra kao set alata, tehnika i strategija koje imaju za cilj zadržavanje, analize, organizovanje, unapređenje i deljenje poslovnih ekspertiza. Kao što smo istakli ranije, biznisi zasnovani na principima industrijske ekonomije bili su fokusirani na postizanje uspeha i kreiranje vrednosti na osnovu fizičkih resursa. Danas kompanije koje posluju po principima ekonomije znanja fokusirane su na brze inovacije, poslovnu agilnost i "just in time" učenje (Groff & Jones, 2012).

Kako su ekonomije vođene razmišljanjem, one ne reflektuju materijalne zakonitosti već zakonitosti uma. Jedan od osnovnih zakona uma je da verovanje prethodi znanju. Novo znanje ne dolazi bez hipoteze, projektovane na osnovu intuicije. "Nije moguće videti ništa novo ako se stoji na starom mestu, zbog toga je promena a ne pogled to što generiše kritičnu informaciju" (George, 1993).

Upravljanje znanjem ima brojne definicije, a definicija kojom ćemo se voditi u okviru ovog rada je da je upravljanje znanjem umetnost stvaranja vrednosti putem uvećanja neopipljive imovine, a upravljanje znanjem je jedino moguće ukoliko se upravlja tokovima znanja (K. E. Sveiby, 1997).

Pod ovim se podrazumeva upravljanje, balansiranje i razvoj svih vrednih neopipljivih resursa, poput ljudskog, organizacionog i mrežnog kapitala kao i sveobuhvatno korišćenje znanja kojim raspolaže organizacija. Smatra se da inovacije imaju ključnu ulogu u okviru ovih aktivnosti. Ovo znači da je upravljanje znanjem jedna od ključnih aktivnosti koja doprinosi uspešnosti organizacije.

Koncept upravljanja znanjem, koncept neopipljive imovine i intelektualnog kapitala su relativno mladi i imaju veći značaj u akademskim istraživanjima nego u praksi.

Upravljanje znanjem i menadžment ljudskih resursa

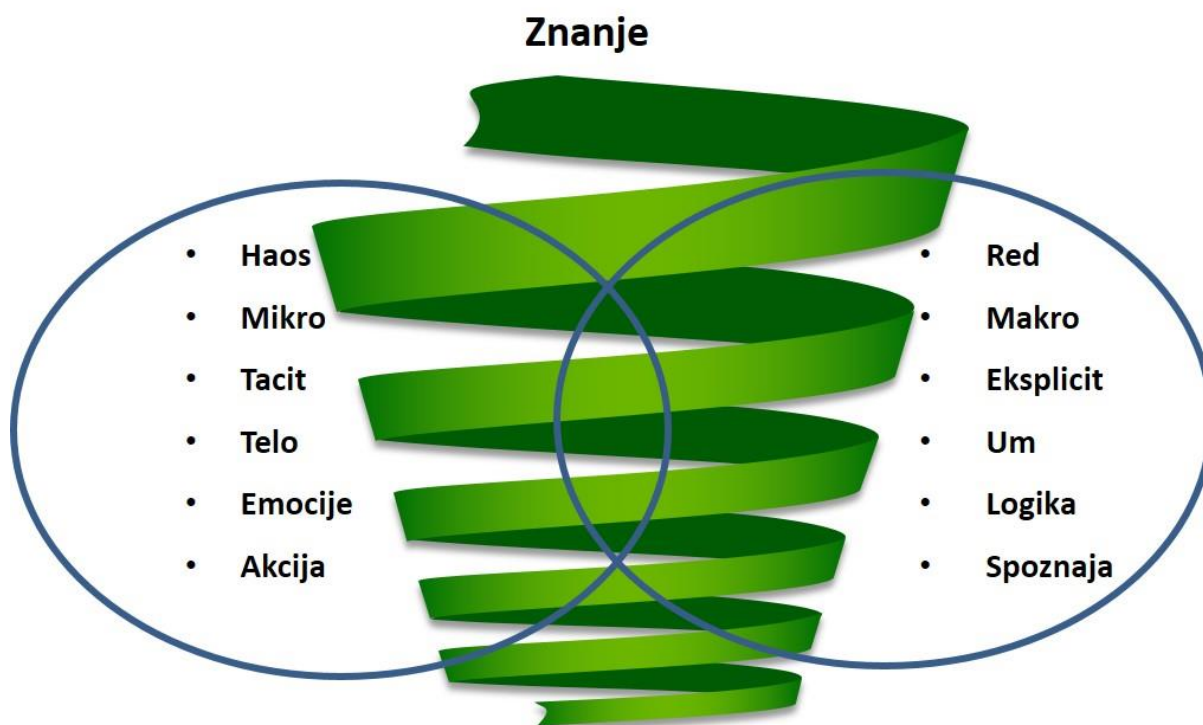
Većina istraživanja sugeriše da je menadžment ljudskih resursa (HRM) jedan od kritičnih faktora za uspešnu implementaciju upravljanja znanjem (AL-Hakim, 2011; Gloet, 2006; Runar Edvardsson, 2008; Wang, Chen, Shih, & Chiang, 2005; Yahya & Goh, 2002). HRM je odgovoran za razvoj zaposlenih u organizaciji, a zaposleni su osnovni resurs za stvaranje i deljenje znanja, razmenu ideja, mišljenja i iskustva (Monavvarian & Khamda, 2010). U organizacijama se dešava da ovi procesi imaju uska grla i zastoje koji se najčešće povezuju sa manjkom interesovanja zaposlenih kao i sa manjkom poverenja i zbog toga organizacije moraju da rade na podsticanju povezanosti i poverenja između zaposlenih. Praksa koja se primenjuje u okviru upravljanja ljudskim resursima je od osnovne važnosti za generisanje i negovanje znanja i veština kod zaposlenih koje su potrebne organizaciji. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima podrazumevaju strateško upravljanje zaposlenima sa fokusom na zapošljavanje, organizovanje i motivaciju ljudskih resursa (Schiuma, Andreeva, & Kianto, 2012). S tim u vezi, Lee & Lee (2007) su istakli da upravljanje ljudskim resursima uključujući obuku i razvoj

zaposlenih, praćenje i ocenu rada, planiranje ljudskih resursa imaju značajan uticaj na unapređenje operativnih performansi organizacije (Lee & Lee, 2007). U svom radu Chen i Huang (2009) su prikazali da praksa upravljanja ljudskim resursima, pod kojom su podrazumevali trening, kompenzaciju, stimulacije, ocenjivanje i uključenost zaposlenih u odlučivanje doprinose uspešnoj implementaciji upravljanja znanjem u organizacijama (Chen & Huang, 2009). Kao što je ranije navedeno, uspešna implementacija principa upravljanja znanjem zavisi od motivacije zaposlenih da stvaraju, dele i primenjuju znanje i ovo je osnovni razlog zbog čega je upravljanje ljudskim resursima od posebne važnosti za uspešnu primenu upravljanja znanjem u organizacijama.

7.1 Ciklusi znanja i tokovi znanja

Danas veliki broj autora smatra da su znanje i sposobnost za stvaranje vrednosti na bazi znanja najvažniji izvori održive konkurentske prednosti, što je razlog zbog koga kompanije u kontinuitetu stvaraju novo znanje. I pored toga što je ova tema postala izuzetno popularna i dalje postoji veoma malo razumevanja na koji način organizacije stvaraju i upravljaju znanjem. Razlog za ovakvu situaciju leži u manjku razumevanja samog znanja, ali i procesa kreiranja znanja.

Kako u svom radu ističu (Ikujiro Nonaka et al., 2000), zbog nedostatka opšteg razumevanja znanja i procesa kreiranja znanja kod velikog broja autora i poslovnih ljudi, na zapadu je došlo do zamena termina gde se upravljanje znanjem često poistovećivalo sa menadžmentom informacija. Organizacije su često viđene kao mašine za procesuiranje informacija. Organizacije su viđene kao statične i pasivne i ova percepcija je bila jedna od glavnih prepreka za prepoznavanje dinamike procesa kreiranja znanja. Može se reći da organizacije nisu mašine za procesuiranje informacija već entiteti koji kreiraju znanje putem akcija i interakcija (Cyert & March, 1963). Najvažniji aspekt razumevanja sposobnosti organizacije da stvara znanje je razumevanje kontinuiranog procesa stvaranja novog znanja na bazi postojećih kapaciteta organizacije (Barney, 1991; Lei, Hitt, & Bettis, 1996; Teece, Pisano, & Shuen, 1990; Wilkins & Wilkins, 2009).



Slika 10 – Stvaranje znanja kroz spiralu (Ikujiro Nonaka et al., 2000)

Znanje je pre svega dinamička kategorija, jer se stvara u interakciji između pojedinaca i organizacije (Hayek, 1945). Znanje je takođe specifično u zavisnosti od konteksta, odnosno znanje zavisi od vremena i prostora. Bez specifičnog konteksta, govorimo o informaciji, a ne znanju. Znanje takođe ima aktivnu i subjektivnu prirodu, jer je vezano za termine poput predanosti i verovanja i kontekst znanja zavisi u velikoj meri od vrednosnog sistema pojedinca. Informacije postaju znanje kada su interpretirane od strane pojedinaca, kada im je dat kontekst i kada su smeštene u vrednosni sistem pojedinca. Na osnovu navedenog može se reći da je znanje relaciono poput "istine", "dobrote" i "lepote" koja je u oku posmatrača (Ikujiro Nonaka et al., 2000).

Znanje možemo svrstati u dve kategorije: eksplicitno znanje i tacit znanje. Eksplicitno znanje može biti izraženo na formalan i sistematizovan način i podeljeno u formi podataka, formula, specifikacija, priručnika i dr. Ono može da se procesuiru, prenese i skladišti na relativno jednostavan način. Suprotno tome, tacit znanje je u velikoj meri lično i teško za formulisanje. Subjektivni osećaj, intuicija i nagoveštaji takođe spadaju u kategoriju znanja. Tacit znanje je duboko ukorenjeno u delovanje, procedure, rutine, predanost, ideale, vrednosti i emocije (Schön, 1983). Tacit znanje je nastanjeno u sveobuhvatnoj spoznaji ljudskog uma i tela i kao takvo teško je za komuniciranje i prenos ka drugima (Polanyi, 1967).

SECI proces: četiri faze konverzije znanja

Organizacije kreiraju znanje putem interakcije između eksplicitnog i tacit znanja. Ova interakcija se još naziva i konverzija znanja. Putem procesa konverzije znanja, tacit i eksplicitno znanje se uvećava kako sa aspekta kvaliteta, tako i sa aspekta kvantiteta (Ikujiro Nonaka, 1991, 1994; Ikujiro Nonaka & Takeuchi, 1995). Nonaka i Takeuchi su definisali četiri modela konverzije znanja:

- socijalizacija (iz tacit znanja u tacit znanje);
- eksternalizacija (iz tacit znanja u eksplicitno znanje);
- kombinacija (iz eksplicitnog znanja u eksplicitno znanje); i
- internalizacija (iz eksplicitnog znanja u tacit znanje).

Socijalizacija

Socijalizacija je proces konverzije novog tacit znanja putem deljenja iskustva. Kako je tacit znanje teško za formalizovanje i veoma često povezano sa vremenom i prostorom, tacit znanje se može steći isključivo putem deljenja iskustva odnosno putem direktnog kontakta i deljenja vremena i prostora sa imaoцем znanja. Socijalizacija se tipično javlja u tradicionalnom šegrtovanju, gde se šegrti uče kroz svoje lično iskustvo.

Eksternalizacija

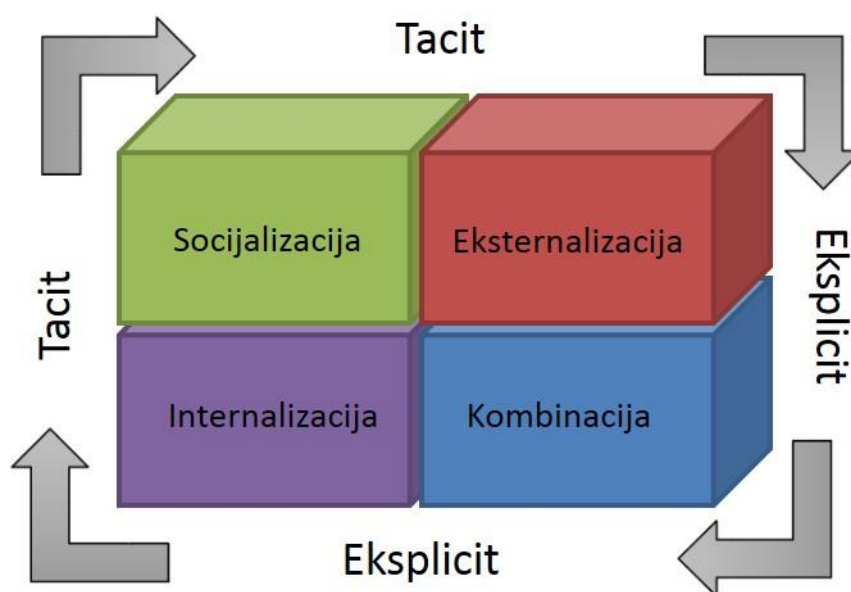
Eksternalizacija je proces artikulisanja tacit znanja u eksplicitno znanje. Kada se tacit znanje učini eksplicitnim, znanje se “kristalizuje”, što omogućava da se znanje može deliti sa drugima i da postane osnova za novo znanje. Razvoj koncepta novog proizvoda je primer ovog procesa konverzije. Uspešna konverzija tacit znanja u eksplicitno znanje zavisi od uspešne upotrebe metafora, analogija i modela.

Kombinacija

Kombinacija je proces konverzije eksplicitnog znanja u kompleksniji i sistemski set eksplicitnih znanja. Eksplicitno znanje se prikuplja iz same organizacije kao i izvan nje, a zatim se kombinuje, menja i procesuiru kako bi se formiralo novo znanje. Novo eksplicitno znanje se širi među članovima organizacije. Savremeni računarski sistemi i baze podataka su izuzetno korisni alati za ovaj vid konverzije.

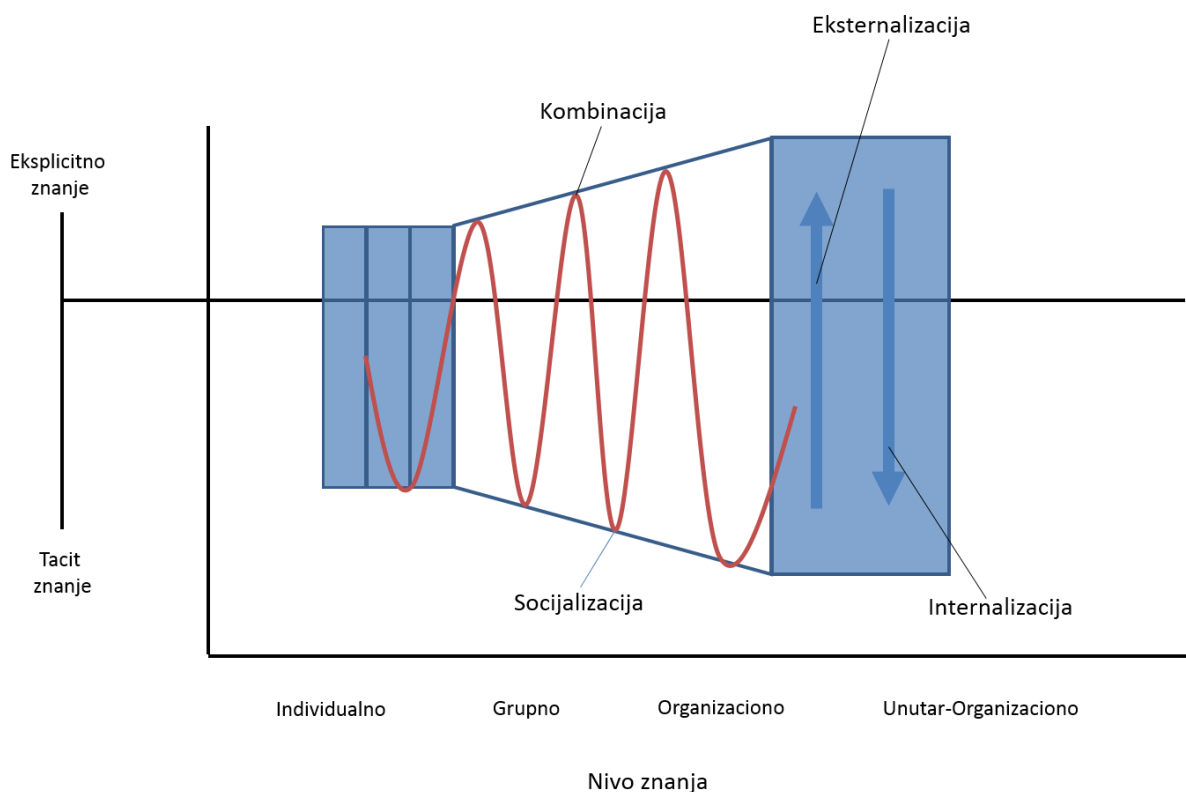
Internalizacija

Internalizacija je proces koji objedinjuje eksplicitno znanje i tacit znanje. Putem internalizacije, eksplicitno znanje koje je kreirano je podeljeno u okviru organizacije i zatim pretvoreno u tacit znanje od strane pojedinaca. Internalizacija je usko povezana sa učenjem kroz rad.



Slika 11 - SECI model (Ikujiro Nonaka & Konno, 1998)

Znanje kreirano u procesu konverzije kroz sve četiri faze kreira spiralu kreiranja znanja. Slika 11 prikazuje faze konverzije znanja i proces u vidu spirale koja prati četiri navedene faze. Spirala se uvećava dok se kreće kroz više nivoe.



Slika 12 - SECI model u organizaciji (Ikujiro Nonaka & Konno, 1998)

U pitanju je dinamičan proces, koji započinje na nivou pojedinca a zatim se širi u interakciji prevazilazeći granice i same organizacije. Organizaciono znanje se stvara u procesu koji nikada ne završava i koji sam sebe unapređuje. Interaktivni spiralni proces teče unutar i van organizacije i na osnovu njega znanje se prenosi van granica organizacije što dovodi do interakcije znanja iz različitih organizacija (Badaracco, 1991; Inkpen, 1996; Ikujiro Nonaka et al., 2000).

Organizaciono učenje

Važnost organizacionog učenja je prepoznao još devedesetih godina prošlog veka Peter M. Senge, definišući u svojoj knjizi "Peta disciplina" pojam učeće organizacije (P. Senge, 1990). Učeća organizacija prema Senge-u je bazirana na zaposlenima koji su sposobni da stvaraju, prihvataju i dele znanje i ovi zaposleni mogu da pomognu svojim organizacijama da razviju tolerantnost, otvorenu diskusiju i da razmišljaju holistično i sistematično. Ključna prednost učeće organizacije bila bi sposobnost da se brže prilagodi na nepredvidive promene u odnosu na konkurenciju.

Uspeh organizacije zavisi i od sposobnosti menadžmenta da stvori okruženje koje pozitivno utiče na sposobnost organizacije da uči i deli znanje. Organizaciono učenje je definisano kao sposobnost organizacije da prihvata, deli i primenjuje znanje (Aragón-Correa, García-Morales, & Córdón-Pozo, 2007). Organizaciono učenje i kao osnov učeće organizacije se sastoji od tri ključne dimenzije:

okruženja koje podstiče učenje, konkretnih procesa i prakse učenja i liderstva koje podstiče i podržava učenje. Ove dimenzije imaju i značajne pozitivne efekte na primenu upravljanja znanjem u organizaciji.

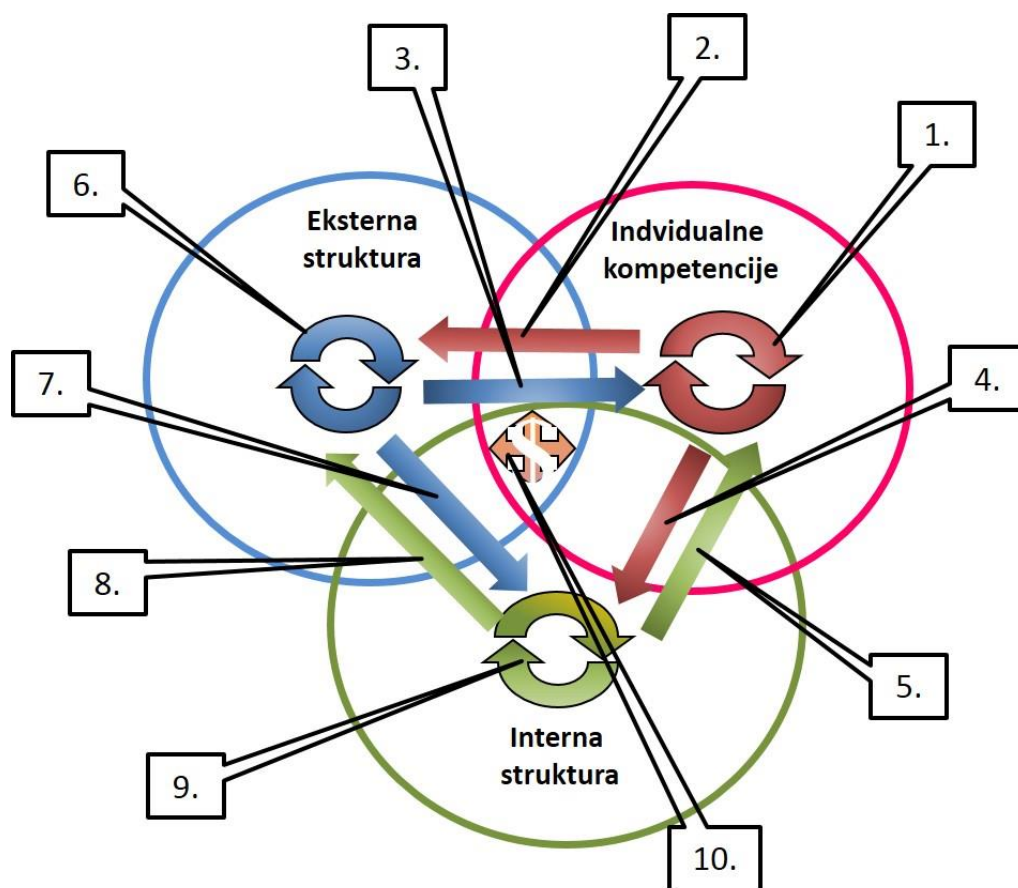
Okruženje koje podstiče učenje sadrži četiri ključne karakteristike: psihološku sigurnost, negovanje različitosti, otvorenost za nove ideje i vreme za razmišljanje.

7.2 Strategija bazirana na znanju

Kreiranje strategije organizacije treba da započne od kompetencija ljudi. Ljudi su jedini pokretači biznisa jer svi opipljivi proizvodi, imovina kao i neopipljivi odnosi su rezultat ljudskog delovanja i zavise isključivo od ljudi i njihovog postojanja. Ljudi u organizacijama koriste svoje kompetencije kako bi stvarali vrednost u dva moguća pravca: interno i eksterno. Neopipljivu imovinu možemo svrstati u tri klase (Sveiby, 2001): eksternu strukturu, internu strukturu i kompetencije zaposlenih. Za razliku od opipljivih proizvoda, koji gube na svojoj vrednosti kada se koriste, znanje ima osobinu da raste kada se koristi i da se umanjuje kada nije u upotrebi. Vrednosni lanac je nastao analizom proizvodnje i transporta fizičkih proizvoda od dobavljača preko fabrike do kupca, a kada se sagleda organizacija koja vrednost kreira na znanju model vrednosne mreže (Allee, 2000) bolje opisuje razmenu koja se dešava. Nasuprot vrednosnom lancu neopipljiva vrednost u vrednosnoj mreži se uvećava u svakom transferu jer onaj koji znanje prenosi dalje ne gubi to isto znanje. Ključni element u kreiranju vrednosti leži u efektivnoj komunikaciji i konverziji. Transfer znanja između pojedinaca uvećava kompetencije svih strana ali i tima, jer je ovaj proces pre svega timsko stvaranje znanja. Kako znanjem nije moguće upravljati, stratezi koji se bave ovim pitanjem se fokusiraju na aktivnosti koje podstiču, a ne na aktivnosti koje kontrolišu (Von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000).

Granice organizacije postaju irelevantne ako se kupci i dobavljači uključe u model kao jedna od klasa organizacije. Važnost se stavlja na efektivnost stvaranja vrednosti u okviru celog sistema, a postaje nevažno da li je neko kupac ili dobavljač ili formalno zaposleni sve dok odnos generiše vrednost. Može se desiti da bivši zaposleni može da bude vredniji kao dobavljač ili kao kupac.

Na osnovu Slika 13 možemo da razlikujemo deset osnovnih tokova znanja koji stvaraju vrednost za organizaciju.



Slika 13 - Tokovi znanja (Sveiby, 2001)

1. Između članova tima
2. Od članova tima ka eksternoj strukturi
3. Od eksterne strukture ka članovima tima
4. Od individualnih kompetencija ka internoj strukturi
5. Od interne strukture ka individualnim kompetencijama
6. U okviru eksterne strukture
7. Od eksterne strukture ka internoj strukturi
8. Od interne strukture ka eksternoj strukturi
9. U okviru interne strukture
10. Maksimiziranje stvaranja vrednosti – sagledavanje cele slike.

Ovih deset tokova znanja postoje u većini organizacija ali u većini organizacija nedostaje strategija koja bi omogućila uvećanje vrednosti. Takođe kultura u organizacijama često blokira razmenu znanja jer članovi organizacije posmatraju znanja kao izvor moći i sredstvo za napredovanje u karijeri.

7.3 Intelektualni kapital

Intelektualni kapital prema „The Intellectual Capital Management Gathering Best Practices conference“ iz 1995-te je definisan kao „znanje koje se može konvertovati u profit“ (Lev, 2001). Intelektualni kapital ne treba mešati sa upravljanjem znanjem jer je upravljanje znanjem proces, a intelektualni kapital entitet.

Kako je svojevremeno, 1989. godine, Karl-Erik Sveiby preporučio potrebno je razdvojiti intelektualni kapital organizacije na tri dela (Sveiby, 1989):

- **Ljudski kapital** (Human capital). U njega se ubrajaju zaposleni koji rade u kompaniji. Ovo je kapital koji svaki dan napušta kompaniju na kraju radnog vremena. Ovaj kapital nije vlasništvo kompanije, već je samo podugovoren. Sve je češći slučaj da radnici znanja poseduju poluge proizvodnje kompanije i radnici znanja će uložiti svoj ljudski kapital u one kompanije koje im pruže zadovoljavajući povrat investicije, kako ekonomske tako i psihološke. U ekonomiji znanja, zaposleni su više volonteri i u potpunosti je na njima da li će se ujutru vratiti na posao.
- **Strukturni kapital**. Je sve ono što ostaje u kompaniji kada zaposleni odu kućama, poput baza podataka, spiskova kupaca, sistema, procedura, intraneta, priručnika, fajlova, tehnologije, poslovnih modela i svih eksplicitnih alata i znanja koje kompanija koristi kako bi stvarala vrednost za kupce.
- **Socijalni kapital** (kupci, dobavljači, mreža, izvori preporuka, alumni, zajednička ulaganja, savezi, i dr.) Pod njim se podrazumevaju kupci, kao glavni razlog zbog koga kompanije i postoje, ali se tu ubrajaju i dobavljači, posrednici, mreže, alumni, partneri, profesionalne asocijacije, reputacija i dr. Od tri grupe intelektualnog kapitala, socijalni kapital je u najmanjoj meri uvećan, a od posebne je važnosti za kupce.

Potrebno je i razumeti da su područja preklapanja upravo ona gde se stvara vrednost i šansa za kompanije. Ljudski kapital, na primer, može da se razvija na dva načina: kada kompanija koristi više od svega onoga što svaki zaposleni zna i kada zaposleni znaju više stvari koje su korisne za kompaniju i/ili njene kupce. A kako je znanje posebna roba jer deljenjem se njena vrednost udvostručuje, odnosno ne smanjuje se kao što je to slučaj sa drugom robom, znanje koje je podeljeno je znanje koje je udvostručeno u okviru organizacije. Ovo je razlog zbog koga je bivši izvršni direktor HP-a Lew Platt rekao: „Kada bi HP znao šta HP zna, bili bi tri puta profitabilniji“ (Fulmer, Gibbs, & Goldsmith, 1999).

Sa aspekta posedovanja intelektualnog kapitala, ljudski kapital je u vlasništvu radnika znanja, a strukturni je jedina komponenta intelektualnog kapitala koja je u vlasništvu kompanije. Socijalni kapital nije u ničijem vlasništvu, iako se on može uvećati i naplatiti. Čuvena je izjava CEO Coca-Cole,

koji je rekao kada su ga pitali šta je to naučio iz debakla sa “New Coke”, da mu je najvažnija lekcija bila da Coca-Cola ne poseduje svoj brend – on je u vlasništvu kupaca (Tedlow, 2009).

Kako se znanje može pronaći skoro svuda, a nema potrebe da bude sveže stvoreno, važno je da inkorporiramo socijalni kapital u okviru našeg intelektualnog kapitala organizacije, jer definisanje našeg znanja isključivo kao znanja koje se bazira na našem strukturnom i ljudskom kapitalu je suviše introvertno. Granice kompanije ne samo da znanje drže unutar organizacije one ga drže i van nje. Ako definiciju intelektualnog kapitala proširimo i na socijalno okruženje u okviru koga kompanija funkcioniše daće nam više šanse da uvećamo naše znanje. Kompanije koje su zasnovane na znanju konstantno su posvećene učenju i primeni stečenog znanja na uslugama koje nude kupcima. Kompanije koje su zasnovane na znanju moraju da urade više od jednostavnog odvajanja osmočasovnog radnog dana njihovih zaposlenih. Ove kompanije moraju da pronađu način da njihov intelekt bude uvek uključen. Ovo zahteva drugačiji prilaz kao i potpuno drugačiji pristup merenju imovine i efektivnosti.

U studiji „Where is the Wealth of Nations?“ koju je sprovedla Svetska banka je navedeno da se 75% svetskog bogatstva nalazi u ljudskom kapitalu. U Sjedinjenim državama, 82% je u neopipljivom kapitalu a 16% je proizvedeni kapital a samo 3% prirodni kapital. Najsiromašnija zemlja, Etiopija, ima 50% bogatstva u neopipljivom kapitalu, 41% u prirodnim bogatstvima, a 9% u proizvedenom kapitalu (K. Hamilton, 2006).

Kompanije koje su zasnovane na znanju su organizacije bez imovine, jer 75% njihovog kapaciteta za stvaranje vrednosti je u vlasništvu “volontera” koji rade u njima. Ovo je svojevrsna eksponencijalna promena, ne samo sa aspekta stvaranja vrednosti već i sa aspekta filozofije koju firme moraju da imaju prema svom načinu delovanja.

Ljudski kapital

Ljudski kapital je termin koji potiče od Theodor Schultz-a (Schultz & Schultz, 1982), ekonomiste koji je istraživao razvoj nerazvijenih zemalja. Njegov stav je bio da povećanje blagostanja nerazvijenih zemalja ne zavisi od zemljišta, opreme ili energenata već od znanja, shodno tome on je nazvao taj kvalitativni aspekt ekonomije “ljudski kapital”. “Ako se uzme u obzir da su sve ljudske sposobnosti urođene ili stečene, može se tvrditi da je svaka osoba rođena sa određenim genima koji predodređuju njene domete. Atributi kvaliteta neke populacije, koji predstavljaju vrednosti i mogu će povećati odgovarajućim investicijama mogu se smatrati ljudskim kapitalom” (Schultz & Schultz, 1982).

Sa aspekta biznisa, ljudski kapital se može opisati kao kombinacija sledećih faktora (Fitz-Enz, 2000):

- Osobina koje osobu dovode do posla – inteligencije, energije, pozitivnog stava, pouzdanosti, predanosti

- Sposobnosti osobe da uči – stavovi, mašta, kreativnost, ono što se često naziva “ulična pamet” i sposobnost da se stvari završe
- Motivacija osobe da deli informacije i znanje – timski duh i orijentisanost na ispunjenje ciljeva.

Ljudski kapital se smatra jednom od najvažnijih komponenti kada su u pitanju mala i srednja preduzeća, a posebno je od velike važnosti kada su u pitanju startapi. Mogu se razlikovati dve forme ljudskog kapitala koje su relevantne za preduzetnike: relevantno iskustvo iz industrijske grane i preduzetničko iskustvo. (Preisendörfer & Voss, 1990) Iskustvo povezano sa industrijskom granom je važno zbog značajnosti znanja o proizvodu i tržištu; ali je jednako važno i posjedovanje znanja o načinu kako će se iskoristiti tržišni potencijal i razviti efikasna organizacija. Preduzetnici koji poseduju znanje iz određene industrijske grane pored znanja će posedovati i mrežu kontakata. Veća je verovatnoća da će preduzetnici sa iskustvom izbeći pravljenje grešaka.

Uloga ljudskog kapitala u preduzetništvu otvara dva pitanja: prvo se odnosi na sposobnost samozapošljavanja kod pojedinaca koji imaju različit nivo ljudskog kapitala, a drugo se tiče uticaja ljudskog kapitala na preduzetnički uspeh. Istraživanja su pokazala da postoji veza između nivoa ljudskog kapitala i performansi koje postižu organizacije (Bates, 2005; Parker & Van Praag, 2006).

7.4 Organizaciona kultura

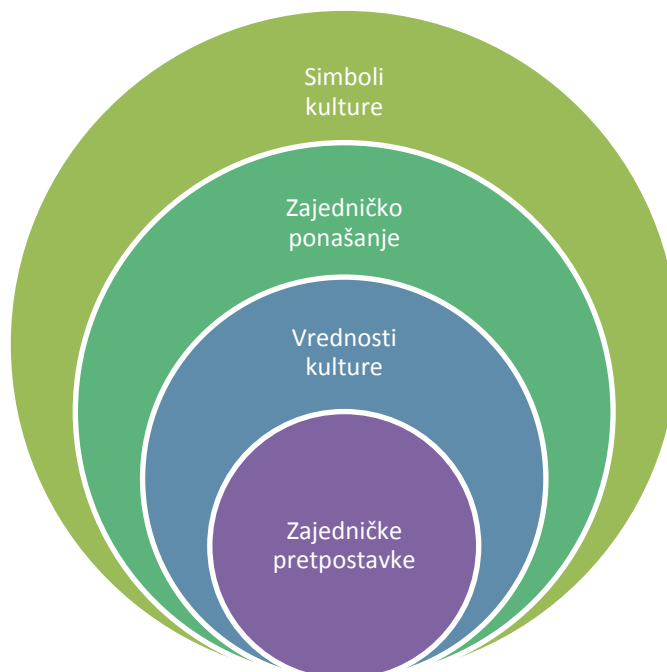
Organizaciona kultura reflektuje vrednosti, verovanja i stavove onih koji čine organizaciju. Organizaciona kultura nastaje i evoluira polako tokom vremena. Za razliku od vizije i misije, organizaciona kultura je veoma retko zapisana, ali je svakako duša organizacije. Kultura je skup nepisanih pravila i tradicije koja važi 24 sata. Kultura igra veoma važnu ulogu u određivanju kvaliteta života i rada u organizaciji. Kultura je ukorenjena u beskrajnim detaljima organizacionog života i utiče na sve što se dešava zaposlenima u organizaciji. Kultura organizacije utiče na to ko će biti unapređen, kako se karijera stvara ili uništava i kako se alociraju resursi. Menadžeri su veoma često svesni organizacione kulture, ali isto tako nisu sigurni kako da utiču na nju. Kako kultura ima veoma snažan uticaj na ponašanje, važno je da menadžeri budu u stanju da stvaraju i upravljaju organizacionom kulturom. Kada se govori o organizacionoj kulturi misli se na:

- Rutinski način komunikacije, poput organizacionih rituala i ceremonija kao i jezika koji se najčešće koristi,
- Norme koje su deljene od strane pojedinaca i timova u organizaciji,
- Dominantne vrednosti koje se neguju u organizaciji, poput kvaliteta proizvoda ili cenovnog liderstva,
- Filozofija vođenja organizacije i donošenja odluka, uključujući i definisanje ko je uključen u proces, ko je konsultovan, a ko donosi odluke,
- Pravila igre koje novozaposleni moraju da savladaju kako bi bili prihvaćeni u organizaciji,
- Osećaj ili klima koja postoji u organizaciji, a koju kreira fizičko okruženje i način na koji menadžment i zaposleni grade odnose sa kupcima, dobavljačima i drugim stakeholderima.

Ove komponente zasebno nisu reprezent kulture organizacije, ali kada se posmatraju zajedno one daju značenje konceptu organizacione kulture.

Organizaciona kultura postoji na nekoliko nivoa koji se razlikuju sa aspekta vidljivosti i otpornosti na promenu. Nivoi organizacione kulture su poput slojeva crnog luka (Rothaermel), ono što je lako uočljivo su simboli kulture koji se prepoznaju u načinu govora, žargonu, slengu, gestikulaciji, ali i slikama i drugim fizičkim objektima koji imaju određeno značenje u posmatranoj kulturi. Zajedničko ponašanje podrazumeva norme, koje se lakše menjaju u odnosu na vrednosti. Treći nivo predstavljaju vrednosti kulture, a one se smatraju za kolektivna verovanja, pretpostavke, osećanja o pozitivnim i negativnim elementima, o onome što je normalno, racionalno i cenjeno. Vrednosti kulture se mogu značajno razlikovati od organizacije do organizacije. U nekim kulturama zaposleni mogu izuzetno da cene novac, dok u drugim na prvom mestu mogu da im budu tehnološke inovacije i zadovoljstvo

zaposlenih. Vrednosti su elementi kulture koji su postojani tokom vremena čak i kada dolazi do promene zaposlenih u organizaciji.



Slika 14 Slojevi organizacione kulture (Rothaermel)

Zajedničke pretpostavke i filozofija, je nivo koji se odnosi na osnovna verovanja koja pripadnici organizacije dele u odnosu na svoje okruženje, ljudsku prirodu i način na koji stvari treba da se sprovedu i završavaju.

Organizaciona kultura je važna za zaposlene i menadžere podjednako. Da bi se postiglo što bolje poklapanje između vrednosti koje neguje organizacija i vrednosti koje imaju potencijalni zaposleni važno je da na prvom mestu sama organizacija bude svesna svoje organizacione kulture, kakva ona jeste i kakva bi želeli da bude, a zatim da uporede uočene i definisane vrednosti organizacije sa vrednostima potencijalnog zaposlenog.

Organizaciona kultura se smatra jednim od vitalnih elemenata u procesu usmeravanja i praćenja implementacije upravljanja znanjem u organizacijama. Organizaciona kultura je definisana kao zajednički stavovi grupe u odnosu na rešavanje problema, bilo da su interne ili eksterne prirode. Ovi zajednički stavovi se prenose na nove članove organizacije sa ciljem da oni percipiraju, veruju i razvijaju ista osećanja u odnosu na izazove sa kojima se organizacija suočava. Organizaciona kultura kao i upravljanje znanjem zavisi od ljudske dimenzije. Smatra se da je organizaciona kultura jedan od osnovnih gradivnih blokova u kreiranju "kulture pogodne za deljenje znanja". Istraživanja su pokazala da organizaciona kultura može da bude značajna prepreka za uspešnu primenu upravljanja znanjem, a posebno su važne karakteristike poput stabilnosti, fleksibilnosti, poverenja, slobodnog deljenja

znanja i podrške zaposlenih (Ismail Al-Alawi, Yousif Al-Marzooqi, & Fraidoon Mohammed, 2007; Park, Ribière, & Schulte Jr, 2004). Smatra se i da su karakteristike organizacione kulture poput poverenja, stavova prema produktivnosti rada od značajnog uticaja za uspešnu implementaciju upravljanja znanjem u organizacijama (Tseng, 2010).

Formiranje organizacione kulture

Organizaciona kultura se formira kao odgovor na dva ključna izazova za svaku organizaciju:

1. Prilagođavanje na eksterne uticaje u cilju opstanka i
2. Interne integracije

Prilagođavanje na eksterne promene i opstanak je povezano sa načinom na koji će organizacija da pronade svoju nišu i na koji način će da se prilagodi konstantnim promenama koje dolaze iz okruženja.

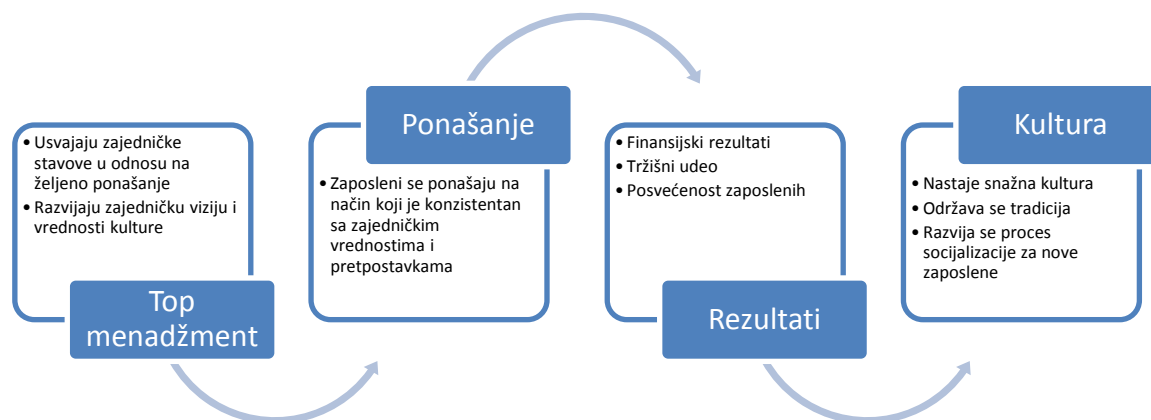
Prilagođavanje na eksterne promene je povezano sa:

- Misijom i strategijom organizacije, odnosno načinom na koji će organizacija da identifikuje svoju primarnu svrhu postojanja, kao i način na koji će da izabere strategije uz pomoć kojih će da ostvari svoju misiju.
- Ciljevima, odnosno definisanjem specifičnih ciljeva koje će organizacija da ostvari u narednom periodu.
- Načinima, koje će organizacija koristiti u cilju ostvarenja ciljeva. Pod načinima se podrazumeva i struktura organizacije, ali i sistem nagrađivanja.
- Merenje, odnosno definisanje kriterijuma koji će pomoći organizaciji u merenju stepena ispunjenosti definisanih ciljeva od strane zaposlenih i tima u organizaciji.

Interna integracija je povezana sa uspostavljanjem i održavanjem efektivnih radnih odnosa među zaposlenima u organizaciji. Interna integracija se odnosi na sledeće elemente:

- Jezik i koncepti, odnosno, identifikovanje metoda komunikacije i razvoj zajedničkog baštinjenja ključnih vrednosti.
- Granice grupa i timova, odnosno, definisanje kriterijuma koji će definisati osnov za pripadanje organizacionim grupama i timovima.
- Moć i status, odnosno, određivanje pravila za sticanje, održavanje i gubljenje moći i statusa.
- Nagrada i kazna, odnosno, razvoj sistema koji će podržati željeno ponašanje i obeshrabriti one koji iskazuju neželjeno ponašanje (Ravasi & Schultz, 2006).

Organizaciona kultura nastaje kada zaposleni u organizaciji dele svoje znanje i mišljenje tokom procesa rešavanja problema sa kojima se suočavaju tokom svakodnevnog posla.



Slika 15 - Proces nastanka kulture (D. Hellriegel & Slocum Jr, 2009)

Na Slika 15 je dat prikaz razvoja organizacione kulture. U mladim organizacijama poput startapa, osnivač ili par ključnih zaposlenih mogu u najvećoj meri da utiču na organizacionu kulturu. Kasnije tokom životnog ciklusa organizacije, kultura će biti pod kompleksnim miksom različitih vrednosti i ideja osnivača ili drugih inicijalnih lidera, ali će u sebi sadržati značajan udeo iskustva menadžmenta i zaposlenih.

Održavanje organizacione kulture

Način funkcionisanja i vođenja organizacije ima uticaj na formiranje i održavanje organizacione kulture. Slika 15 prikazuje osnovni pristup za kreiranje, razvoj i održavanje organizacione kulture. Kako bi se organizaciona kultura održala važno je da organizacija angažuje zaposlene čija je kultura kompatibilna sa organizacionom kulturom, ali i da se organizacija oslobodi zaposlenih čija se kultura pokazala kao različita tj. suprotstavljena kulturi organizacije.

Održavanje organizacione kulture je posebno važno kod mikro organizacija sa malim brojem zaposlenih ili kod startapa, jer angažovanje prvih zaposlenih koji imaju drugačiju kulturu koja nije kompatibilna sa kulturom osnivača može da izazove velike probleme, uspori razvoj, stvori lošu klimu, umanju produktivnost i samim tim značajno poveća rizik od neuspeha.

Prema (Schein, 1990) najznačajniji indikatori organizacione kulture su:

1. Šta je fokus lidera i tima, šta je to što se meri i kontroliše,
2. Način na koji lideri reaguju na kritične incidente i organizacione krize,
3. Menadžerska i timska podela uloga, proces učenja i treninga,
4. Kriterijumi za dodeljivanje nagrada i statusa,
5. Kriterijumi za regrutovanje, selekciju, promociju i odstranjivanje iz organizacije,
6. Organizacioni rituali, ceremonije i priče.

Najbolji način za uspostavljanje organizacione kulture podrazumeva lični primer koji daje lider i na koga se radnici ugledaju. Fokus koji ima lider u organizaciji na određene aktivnosti, događaje šalje signale zaposlenima o važnosti navedenih aktivnosti i onome što se očekuje od njih.

Kada se organizacije suočavaju sa krizama poput gubitka ključnih kupaca ili zaposlenih, način na koji se organizacija vodi u toku trajanja krize puno govori o kulturi te organizacije. Način vođenja organizacije kroz krizni period može da ojača postojeću organizacionu kulturu ili može da dovede do uvođenja novih vrednosti i normi koji će promeniti postojeću kulturu.

Zaposleni uče od nadređenih, ali isto tako uče i jedni od drugih. Formalni treninzi su samo jedan segment procesa učenja, nakog koga treba da sledi ponavljanje naučenog u obavljanju svakodnevnih aktivnosti.

Sistem nagrađivanja je odličan način da zaposleni nauče osnovne vrednosti organizacione kulture. Nagrada i kazna povezani sa različitim ponašanjem definišu prioritete i vrednosti za zaposlene. Status u organizaciji kao i pravila za postizanje određenog statusa u organizaciji su značajan mehanizam za uspostavljanje i održavanje organizacione kulture. Dodeljivanje nagrada zaposlenima kao i promovisanje zaposlenih van jasno definisanih pravila može da bude brz način da se uništi uspostavljena organizaciona kultura.

Proces regrutovanja, selekcije, promocije i davanja otkaza, je značajan element koji utiče na formiranje i razvoj organizacione kulture. Definisane kriterijuma na osnovu kojih će se birati zaposleni za određene poslove, napredovanje, povišicu plate, bonus platu ali i smanjenje plate ili davanje otkaza su takođe osnovni pokazatelji organizacione kulture. Ovi kriterijumi su odlično prepoznati u celoj organizaciji i veoma često se šire putem neformalne komunikacije.

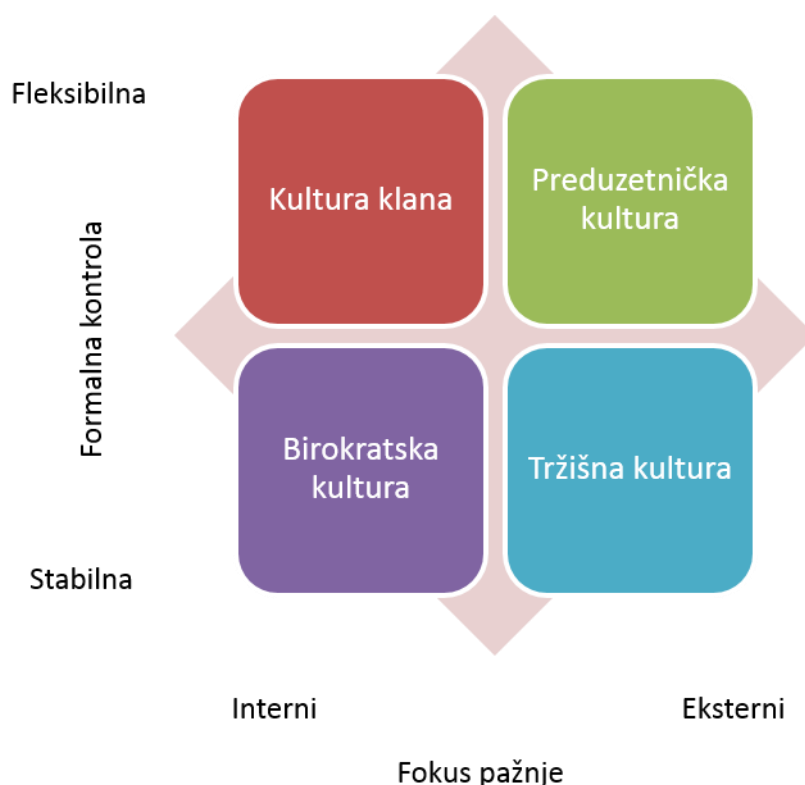
Organizacioni rituali i ceremonije su planirane aktivnosti ili rituali koji imaju lično i emotivno značenje za zaposlene. U većini privrednih organizacija u Srbiji se ovaj vid rituala negovao do privatizacije, organizacije su obeležavale dan osnivanja kompanije, odlazak zaposlenih u penziju ali su organizovale i druženja radnika u vidu radničkih igara. Nakon privatizacije kod većine kompanija osnovanih u

poslednjih dvadeset pet godina, malobrojne su one koje su razvile i neguju rituale i ceremonije iako rituali i ceremonije predstavljaju snažan način za razvoj organizacione kulture.

Priče koje se pričaju u organizaciji o organizaciji su deo njenog folklor. Ove priče prenose postojeće vrednosti organizacione kulture do novih zaposlenih i naglašavaju važne aspekte kulture.

Tipovi organizacione kulture

Elementi organizacione kulture definišu obrasce koji su jedinstveni za pojedine organizacije. Organizaciona kultura koja se pokazala uspešna za neku organizaciju, može da bude u potpunosti pogrešna kod druge organizacije čak i kada su u pitanju organizacije iz iste privredne grane. Takođe, ne postoji idealna organizaciona kultura za sve situacije u kojima se organizacija može naći. Organizaciona kultura je deo životnog ciklusa preduzeća i u zavisnosti od faze životnog ciklusa u kome se nalazi organizacija potrebno je vršiti prilagođavanja i izmene organizacione kulture. Ali je isto tako važno da se tokom promena zadrže neke od osnovnih vrednosti.



Slika 16 - Tipovi organizacione kulture (Quinn, 1988)

Preduzetnička kultura je karakteristična po tome što je fokus pažnje organizacije usmeren eksterno. Ovo je kultura koja karakteriše startape i početak poslovnog poduhvata. Osnovni elementi po kojima se prepoznaje ovaj tip kulture je predanost eksperimentisanju, traganju, inovacijama, prihvatanju

rizika i visokom nivou kreativnosti. Ova kultura ne samo da brzo reaguje na promene u okruženju, ona je često razlog zbog koga promene i nastaju.

Tržišna kultura je povezana sa definisanjem jasnih i merljivih ciljeva, naročito ciljeva koji su povezani sa finansijskim i tržišnim rezultatima poput rasta prodaje, profitabilnosti i tržišnog učešća. U ovoj kulturi odnos između zaposlenog i organizacije je u vidu ugovora. Svaka strana ima svoje obaveze koje su dogovorene unapred. Svako od zaposlenih je odgovoran za ispunjenje određenih ciljeva, a organizacija za uspešno izvršenje ugovorenog obezbeđuje nadoknadu. Bolji ostvareni rezultati dovode do veće nagrade. Organizacija ne daje obećanje sigurnosti, a zaposleni ne daju obećanje lojalnosti. Zbog nepostojanja dugoročne predanosti ovaj model karakteriše niska socijalizacija. Ovaj tip kulture je često povezan sa ciljevima koji su definisani na nedeljnom, mesečnom, kvartalnom i godišnjem nivou.

Kulturu klana karakteriše tradicija, lojalnost, lična predanost, izražena socijalizacija, timski rad i društveni uticaj. Organizacija koja ima dominantnu kulturu klana ima zaposlene koji imaju visok nivo povezanosti sa organizacijom i drugim zaposlenima, spremni su na prekovremeni rad i teže uslove rada zbog osećaja lojalnosti i pripadnosti. Zaposleni imaju visok nivo pripadnosti i poistovećivanja sa organizacijom, koju često osećaju kao svoju, a druge zaposlene kao deo porodice kojoj pripadaju. Zbog navedenog zaposleni veruju da će se organizacija prema njima odnositi fer kada je u pitanju povećanje plate, unapređenje, kao i druge vrste nagrada za dobro obavljen posao. Ova vrsta kulture postiže jedinstvo među zaposlenima putem dugoročnog procesa socijalizacije u kome "stari" članovi klana prenose svoja znanja i iskustva novim članovima. Članovi imaju veoma snažno osećanje pripadnosti i identifikovanja sa organizacijom.

Birokratska kultura je karakteristična za organizacije koje praktikuju formalna pravila, procedure, standarde. Cilj birokratije je predvidljivost, efikasnost i stabilnost. Članovi ovih organizacija imaju izraženu potrebu za standardizacijom proizvoda i usluga. Norme ponašanja podržavaju formalni način oplođenja. Lideri sebe prepoznaju kao dobre koordinate, organizatore i poštuju pisana pravila i norme. Zadaci, odgovornosti i autoriteti su definisani jasno za sve zaposlene.

Organizaciona kultura i organizacije zasnovane na znanju

Brojne su kompanije koje za sebe tvrde da su inovativne, bez stvarnog dokaza za iznete tvrdnje. Da bi inovacija nastala neophodna je podrška menadžmenta kao i odgovarajuća atmosfera u organizaciji. Samo uz odgovarajuću organizacionu kulturu i klimu može da dođe do razvoja kreativnosti i otvorene diskusije o idejama. U razvoj proizvoda ili usluge od samog početka treba da budu uključeni i kupci i korisnici budućeg proizvoda. Inovacije zasnovane na informacijama dobijenim od strane korisnika i razvoj proizvoda zasnovan na potrebama korisnika je viđen kao novi izvor stvaranja vrednosti za

organizaciju. Kada je u pitanju razvoj vođen potrebama i zahtevima korisnika, od najvećeg značaja za organizaciju je kako obezbediti najveću moguću vrednost koristeći postojeće resurse i kako stvoriti nešto što će doneti vrednost korisnicima. Inovativni proizvodi definisani od strane kompanija su često proizvodi koje sami kupci nisu u stanju ni da zamisle, a samim tim nemaju ni razvijenu potrebu za njima (Myyryläinen & Hämmäläinen, 2014). Uspostavljanje aktivne komunikacije sa kupcima zahteva agilnost od organizacije i njenih članova, kao i kontinuirano unapređenje. Smatra se da ovi faktori imaju ključni uticaj na uspeh organizacije, pa se samim tim stalno povećava potreba za inovacijama.

Kolaborativna klima

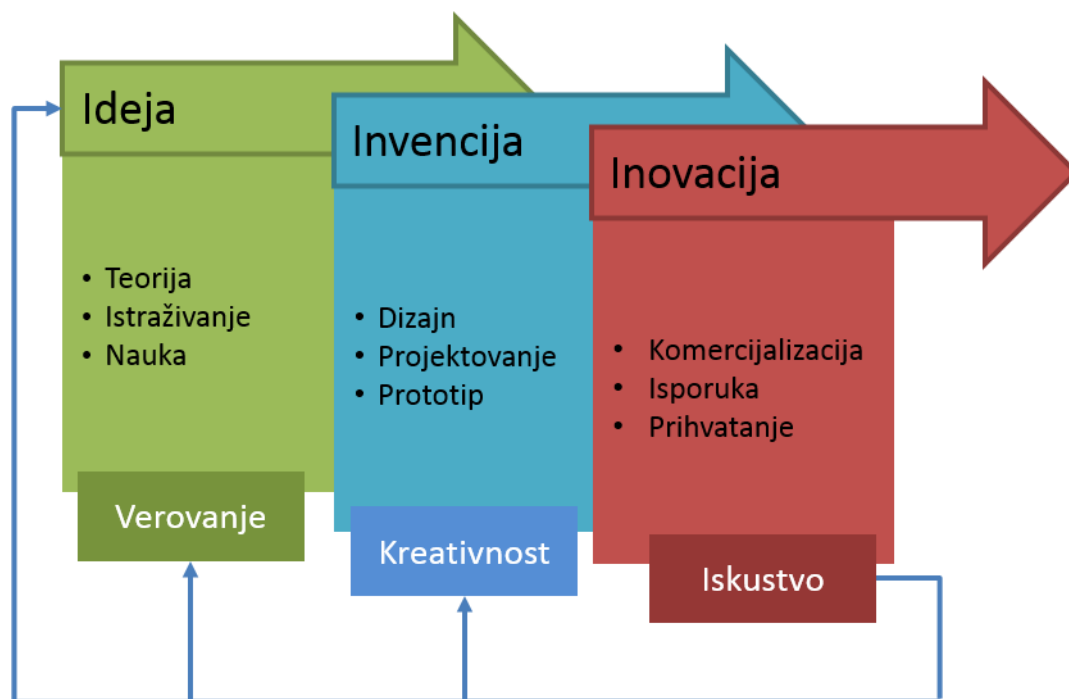
Još 1999. godine Peter Drucker je tvrdio da je najvažnije pitanje menadžmenta 21. veka povećanje produktivnosti radnika znanja. Termin koji bi više odgovarao stvaranju vrednosti na osnovu rada radnika znanja je efektivnost. Efektivnost radnika znanja se često povezivala sa procesom stvaranja novog znanja i efektivnošću transfera postojećeg znanja u organizacijama (Ikujiro Nonaka & Takeuchi, 1995). U prvom talasu uvođenja upravljanja znanjem u organizacije fokus je bio na uvođenju informaciono komunikacionih tehnologija koje su imale zadatak da sačuvaju znanje u vidu podataka i omoguće lako i brzo deljenje na nivou cele organizacije. Drugi talas primene principa upravljanja znanjem se odnosio na unapređenje klime poverenja i spremnosti na saradnju između zaposlenih u kompaniji. Drugi talas, je pored značajno manjih ulaganja pružio značajno veće rezultate. Osnovni problem upravljanja znanjem leži u prirodi samog znanja, koje se nalazi u glavama ljudi i kao takvo je izuzetno teško za prenošenje. Interna kultura se smatra za najveću barijeru u deljenju znanja u organizaciji stoga je važno od samog osnivanja organizacije raditi na uspostavljanju kulture i klime koja će podsticati deljenje znanja. Kultura organizacije se najčešće definiše kao osnovne vrednosti, stavovi i verovanja koja su podeljena između članova organizacije. Vrednosti, verovanja i pretpostavke su pod uticajem aktivnosti članova organizacije i mogu se prepoznati na osnovu ponašanja članova organizacije (Laine-Sveiby, 1991; Schein, 2010). Kultura poverenja i saradnje unapređuje deljenje znanja i efektivnost same organizacije, a nekoliko autora dodatno naglašava da su poverenje, identitet i efikasnost osnovni elementi saradnje tima (Druskat & Wolff, 2001). Sveiby navodi da i drugi autori ističu poverenje kao najvažniji faktor koji utiče na deljenje znanja (Huemer, von Krogh, & Roos, 1998; Sveiby & Simons, 2002a).

Kada su u pitanju startapi, kolaborativna klima ima posebnu ulogu i to na dva nivoa. Prvi nivo se odnosi na saradnju i razumevanje između samih osnivača, kao i između osnivača i prvih zaposlenih.

Drugi nivo kolaborativne klime se odnosi na saradnju između startapa i njegovog okruženja, a pre svega kupaca, odnosno minimalnog održivog segmenta.

Upravljanje znanjem i inovacijama

U literaturi postoje brojne definicije inovacije. Du Plessis definiše inovaciju kao “kreiranje novog znanja i ideje sa ciljem stvaranja nove poslovne vrednosti, unapređenja poslovnih procesa i struktura i stvaranja novih proizvoda i usluga vođenih tržišnim potrebama” (Du Plessis, 2007). Sledeća definicija naglašava razliku između inovacije i invencije i glasi: “inovacija je proces koji sledi nakon invencije” (Becker & Whisler, 1967). Invencija je kreativni čin, dok je inovacija prva i rana primena nove ideje od strane organizacije u cilju stvaranja vrednosti i njene komercijalizacije (Becker & Whisler, 1967).



Slika 17 – Ideja, invencija, inovacija (Becker & Whisler, 1967)

Tipovi inovacija

U zavisnosti od literature, ali i uslova okruženja, organizacionih faktora, procesa generisanja inovacija i sektora u kojem se nalazi neka organizacija mogu se ustanoviti brojni tipovi inovacija.

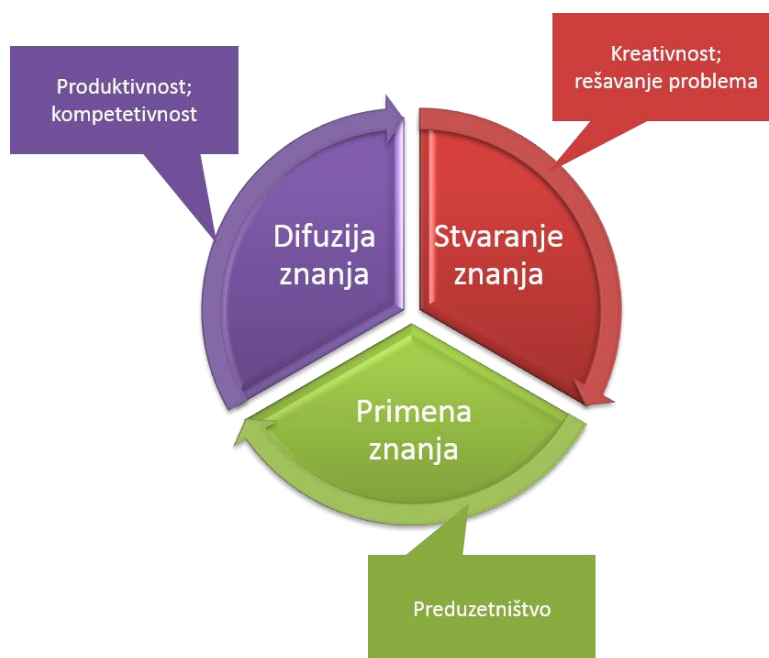
Inovacije se mogu klasifikovati na osnovu nekoliko dimenzija:

Inovacija procesa nasuprot inovaciji proizvoda. Inovacija procesa može da dovede do smanjenja troškova proizvodnje ili isporuke vrednosti do krajnjeg korisnika, dok inovacija proizvoda unapređuje vrednost samog proizvoda putem uvećanja kvaliteta, funkcionalnosti ili neke druge karakteristike koja je važna za kupca.

Radikalna nasuprot inkrementalnoj inovaciji: Radikalna inovacija dovodi do fundamentalnih promena u procesu ili samom proizvodu, dok inkrementalna inovacija podrazumeva izmene i poboljšanja koja su značajna za kupca, a sama po sebi ne znače veliki tehnološki iskorak.

Tehnološka inovacija nasuprot organizacionoj inovaciji. Tehnološka inovacija je povezana sa znanjem koje se povezuje za metode, komponente i tehnike vezane za proces stvaranja proizvoda ili usluge, dok inovacije organizacije podrazumevaju organizovanje i reorganizovanje ljudi u efektivne timove u cilju što efikasnijeg i efektivnijeg ispunjenja definisanih ciljeva.

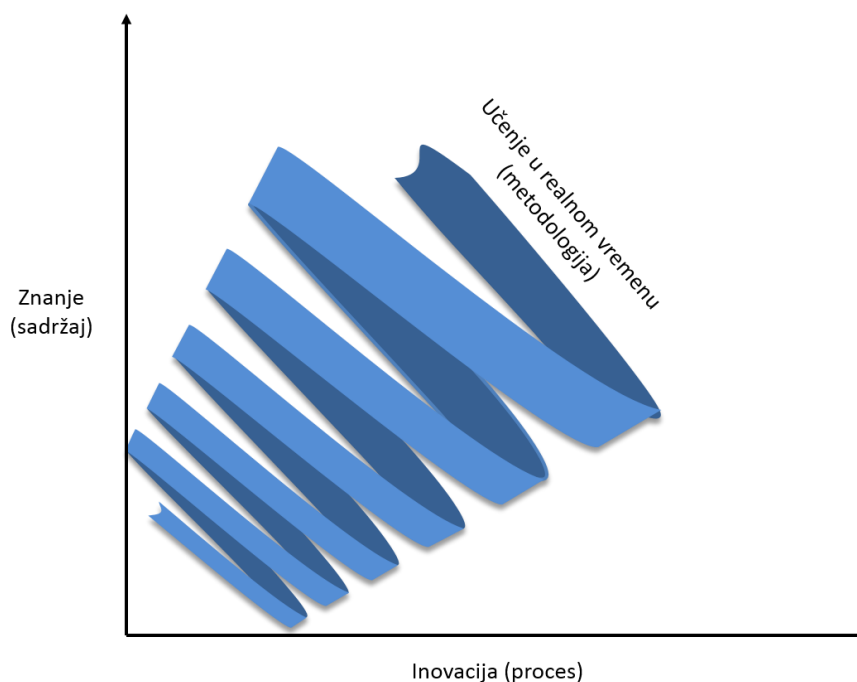
Inovacije bazirane na naučnim istraživanjima i inovacije generisane u odnosu sa kupcima: inovacije su često plod naučnih istraživanja bilo da se radi o istraživanjima izvršenim od strane naučnih instituta ili od strane R&D odeljenja u kompanijama, inovacije generisane na bazi zahteva kupaca su upravo plod istraživanja tržišta i komunikacije sa kupcima.



Slika 18 - Znanje i preduzetništvo (Mytelka & Smith, 2002)

Preduzetnici su ključni organizatori i pokretači inovacionog sistema, ali isto tako preduzetnici zahtevaju uređen sistem jer zavise od obrazovnog i istraživačkog sistema koji akumulira i generiše znanje i ideje ali i proizvodi talente i kreativne ljude (Mytelka & Smith, 2002). Ovi elementi se smatraju ključnim za razvoj inovacione kulture. Preduzetnici se takođe oslanjaju na zajednice korisnika koji su spremni i motivisani da koriste nove proizvode i usluge. Inovacioni sistem stoga obavlja tri nezavisne funkcije: kreiranje novog znanja i ideja – stvaranje znanja; raspoređivanje ideja – preduzetničku primenu znanja, difuziju i absorpciju znanja.

Debra Amidon u svojoj knjizi "Innovation Strategy for the Knowledge Economy" (Amidon, 1997) ističe da: "menadžeri i preduzetnici u ekonomiji znanja moraju da se fokusiraju na znanje za razliku od preduzetnika i menadžera iz perioda industrijske ekonomije koji su fokus imali na podacima i informacijama" (Amidon, 1997). Fokus na znanju će im omogućiti da opišu ono čime treba da upravljaju. Drugi fokus mora da bude na inovaciji kao procesu.



Slika 19 – Integrirani fokus: Znanje i inovacije (Amidon, 1997)

Metodologija na kojoj se zasniva ovaj pristup se bazira na učenju u realnom vremenu.

U svojoj knjizi "Kraj konkurentske prednosti: Kako postići da strategija prati brzinu biznisa" (McGrath, 2013), ističe: "Strategija se zaglavila". "Svi strateški okviri i alati koji se koriste danas su bazirani na osnovnoj ideji, da je cilj strategije postizanje održive konkurentske prednosti" (McGrath, 2013). Strategija je podrazumevala pronalaženje željene pozicije u okviru dobro definisane industrijske grane i korišćenje stečene pozicije kao dugoročne konkurentske prednosti. Inovacija je viđena kao stvaranje novog biznisa i kao takva je klasifikovana odvojeno od osnovnog seta poslovnih aktivnosti. Problem u ovom pristupu, smatra McGrath, je da je konkurentska prednost prolazna i nije održiva (Bell, 2013; McGrath, 2013).

U šestom poglavlju svoje knjige, McGrath naglašava da kompanije moraju da budu vođene inovacijama koje su bazirane na povratnim informacijama dobijenim od korisnika i kupaca na bazi A/B testova, a prema metodologiji koju je u svojoj knjizi Lean Startup objasnio Eric Ries. Osnovni problem kada se pokušava sa nečim novim, je u tome što odmah nije jasno koja konfiguracija elemenata će

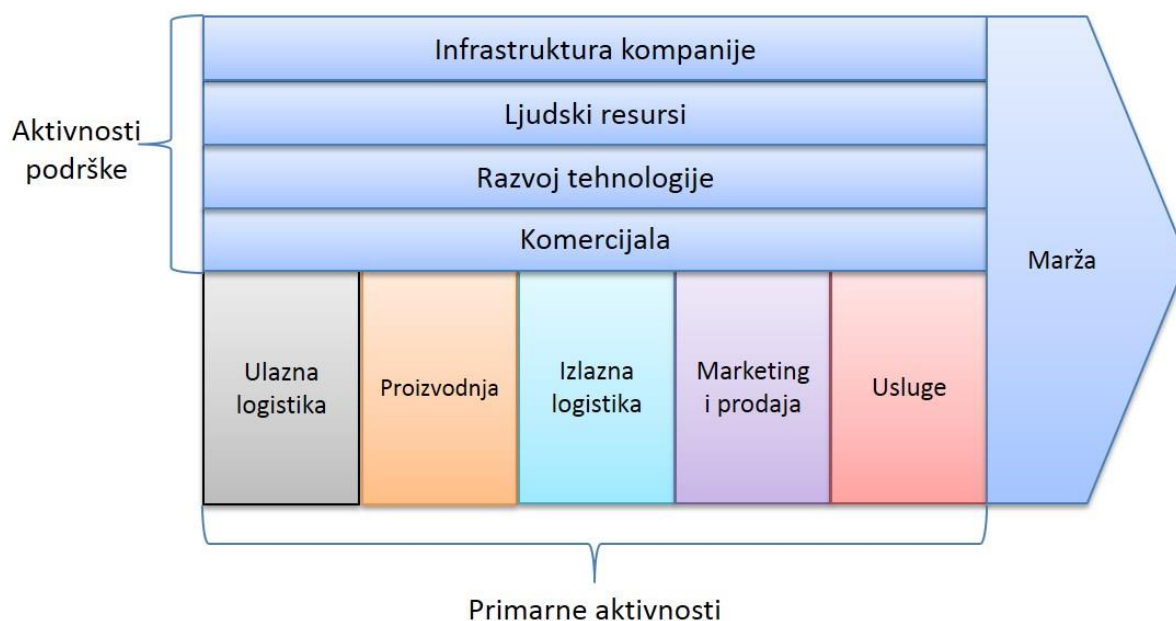
dovesti do uspeha. To znači da eksperimentisanje, učenje na pokušaju i greškama jesu ključna praksa (Bell, 2013).

8. Konkurentska prednost i uspešnost

8.1 Konkurentska prednost

Prema Porteru, konkurentska prednost je osnova performansi kompanije u konkurentskom okruženju. Porter ističe da konkurentska prednost proizilazi iz vrednosti koju organizacija kreira za svoje kupce, a da pri tome stvorena vrednost prevazilazi troškove koje je organizacija imala u njenom stvaranju (Porter, 2008). Porter navodi da postoje dve osnovne vrste konkurentske prednosti: pružanje superiorne vrednosti kupcima za nižu cenu u odnosu na konkurenciju za ekvivalentnu korisnost, ili pružanje jedinstvene korisnosti koja opravdava i plaćanje više cene od strane kupaca. Porter ističe dva ključna tipa konkurentske prednosti: cenovno liderstvo i diferenciranje.

Industrijska ekonomija koja je u najvećoj meri bazirala stvaranje nove vrednosti na opipljivim resursima je u osnovi bila zasnovana na kapitalu. Osnovna konkurentska prednost je podrazumevala posedovanje kapitala ili pristupa kapitalu. U poslednjih sto godina su razvijeni brojni modeli u cilju optimalnog upravljanja procesom stvaranja vrednosti baziranom na opipljivim resursima, a jedan od njih je i prikazan na Slika 20.

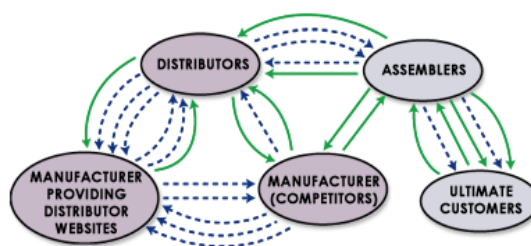


Slika 20 - Vrednosni lanac (Porter, 2008)

U industrijskoj ekonomiji, prema Porteru, konkurentska prednost proizilazi iz vrednosnog lanca i vrednosnog sistema. Vrednosni lanac je sistemski način sagledavanja strateški važnih aktivnosti organizacije koje su važne za stvaranje vrednosti za kupce i diferenciranje. Svaka organizacija se

naslanja na svoje dobavljače, kooperante, distributere, partnere u kreiranju i isporuci vrednosti. Prema Porteru svi ovi vrednosni lanci čine vrednosni sistem.

Verna Allee je definisala pojam vrednosne mreže, koja je posebno važna za sagledavanje razmene vrednosti u ekonomiji znanja. Analizom vrednosne mreže se može definisati model razmene koji može da posluži u cilju unapređenja razmene opipljive i neopipljive vrednosti. Vrednosna mreža, prema Verni Allee, može da bude interna, koja podrazumeva razmenu vrednosti između pripadnika istog tima/organizacije ili eksterna vrednosna mreža koja opisuje razmenu opipljivih i neopipljivih vrednosti između različitih organizacija (kooperanata, dobavljača, posrednika, partnera, ...) (Allee, 2008).



Slika 21 - Vrednosna mreža (Allee, 2008)

Tabela 9 –Razlika između industrijske ekonomije i ekonomije znanja (Allee, 2008)

	Industrijska ekonomija	Ekonomija znanja
Informacije su...	...bile instrument kontrole	...postale alat komunikacije i kapital.
Proizvodnja je...	...bila delatnost „manualnog radnika“ pri kojoj se fizički resurs procesira u proizvod	...postala konverzija znanja kojom je radnik znanja kreirao uslugu.
Informacije...	...su kontrolisano proticale kroz organizacijsku hijerarhiju...	...protiču slobodno kroz kolegijalne mreže.
Osnovni oblik dobiti...	...je opipljiv („tangible“, novac)...	...postaje neopipljiv („intangible“, učenje, nove ideje, novi korisnici,...)
Proizvodni tokovi...	...su bili sekvencijalni, izvršavani mašinski...	...postaju haotični, zasnovani na idejama.
Odnos sa korisnicima...	...bio je jednostran, prema tržištu...	...postaje interaktivan, baziran na mrežama.
Znanje...	...je bilo alat ili jedan od resursa...	...postaje fokus biznisa.
Smisao učenja...	...je bila primena ili novi alat...	...je stvaranje dodatne vrednosti.
Tržišna vrednost firme...	...je bila određena vidljivom imovinom...	...postaje određena nevidljivom imovinom.
Usko grlo u proizvodnji...	...su bili novac i veštine...	...postaje vreme i znanje!
Zaposleni su...	...tretirani kao generator troška ili kao resurs...	...kao kapital, generator prihoda.
Moć menadžera zavisi od...	...nivoa u organizacijskoj hijerarhiji...	... nivoa njegovog znanja.
Sukob moći je...	...bio odnos „manualnog radnika“ nasuprot kapitaliste....odnos „radnika znanja“ i menadžera.
Glavni zadatak menadžmenta...	...bio je supervizija i subordinacija	...postaje podrška i kolegijalnost.

Konkurentna prednost u industrijskoj ekonomiji, prema vrednosnom lancu, je dolazila iz posedovanja opipljivih resursa koji su bili u vlasništvu same organizacije i/ili partnera u vrednosnom sistemu, ili sposobnosti da se stvori vrednost na bazi nižih operativnih troškova. Malo pažnje se posvećivalo neopipljivim vrednostima koje je organizacija razmenjivala unutar sebe ali i sa svojim okruženjem i na bazi tih neopipljivih kreirala vrednost za korisnike. Kako Verna Allee navodi, razumevanje neopipljive imovine je samo početak, da bi se razumelo na koji način neopipljive vrednosti stvaraju vrednost moraju se sagledati tri dodatne dimenzije (Allee, 2008):

- Prva dimenzija je povezana sa načinom na koji neopipljive vrednosti dolaze na tržište u vidu vrednosti koja je stvar pregovora. Neopipljive vrednosti, poput znanja mogu da se razmene na tržištu za novac ili neki drugi proizvod ili uslugu, konvertujući na taj način neopipljivo za opipljivo. Neopipljivo može da se razmeni za drugo neopipljivo, recimo razmena znanja za znanja.
- Druga dimenzija upravljanja neopipljivim vrednostima je sagledavanje onoga što se isporučuje, a potrebno je uzeti u obzir i neformalno znanje koje se može prenositi između zainteresovanih strana. U ovom slučaju neopipljivo predstavlja sve neplaćene ili ne ugovorene aktivnosti koje omogućavaju da se posao završi i koje pomažu da se izgrade odnosi. Opipljivi elementi isporuke podrazumevaju sve elemente koji su ugovoreni, upravljivi ili se očekuje njihov prijem kao deo isporuke proizvoda ili usluga.
- Treća dimenzija se odnosi na način na koji se opipljiva i neopipljiva imovina konvertuju u druge forme vrednosti u okviru poslovnog modela, i na koji način se koriste vrednosni inputi u povećanju opipljive i neopipljive imovine.

Prema Sveiby-ju (Sveiby, 2001), izvori konkurentne prednosti se nalaze u tokovima znanja u okviru organizacije ali i organizacije i njenog okruženja. Na osnovu toga možemo reći da su izvori konkurentne prednosti i u nadležnosti funkcije marketinga, funkcije upravljanja ljudskim resursima i u nekim organizacijama formiranoj funkciji upravljanja znanjem (na primer NASA CKO, US Army,...).

Zajedničko za bilo koji od odabranih prilaza je da konkurentna prednost proizilazi iz vrednosti koju je organizacija sposobna da kreira za svoje korisnike. Za sagledavanje konkurentne prednosti potreban je holistički prilaz i kombinovanje znanja i disciplina koje će omogućiti razumevanje svih uticajnih faktora u organizaciji.

U post industrijskoj ekonomiji, ekonomiji znanja, nijedna organizacija ne sme da zanemari da je znanje najvažniji resurs i da je upravljanje tokovima znanja od najvećeg značaja za konkurentsku prednost, jer bi zanemarivanje toga moglo da bude fatalno po organizaciju.

.

Ukoliko je organizacija odlučna da primeni principe upravljanja znanjem, onda je formiranje pozicije CKO (Chief knowledge officer) jedan od načina za iniciranje i koordinaciju takve strategije.

8.2 Uspešnost

“Try not to become a man of success but rather to become a man of value.”

(Albert Einstein (1879 - 1955))

Uspešnost se može definisati na brojne načine, tako recimo “Merriam-Webster” rečnik definiše uspeh kao: izlaz ili rezultat; stepen ili meru uspeha; željeni izlaz. Često se uspeh vezuje za finansijsku nagradu koja proizilazi na osnovu uspeha i ona je važna kod velikog broja kompanija ili njihovih osnivača. Uspešnost se može definisati kao osećaj zadovoljstva i ispunjenosti na osnovu postignutih rezultata. Međutim uspeh ima različite dimenzije koje zavise od osnivača i nisu uvek i u potpunosti vezane za novčanu nagradu. Uspeh se može meriti putem: ličnog, finansijskog, društvenog, dugoročnog ili zadovoljstva korisnika. Najbolji način za merenje uspeha jeste miks svih navedenih elemenata, gde odnos svakog elementa zavisi od preferencija osobe koja definiše uspeh, tj. osobe koja pokreće poslovni poduhvat.

Za preduzetnike, veliko zadovoljstvo proizilazi iz samog procesa stvaranja – gde se kreće od ideje kako bi se izgradilo nešto što traje. Preduzetnicima je često važan osećaj ponosa i društvenog statusa koji sebi grade putem svoje kompanije. Ovaj vid uspeha je povezan sa prihvatanjem od strane društvene zajednice.

Uspešne kompanije generišu značajan povrat investicije za svoje vlasnike. Osnivači kompanija putem njih imaju mogućnost da stvaraju vrednost i sigurnost za svoje porodice. Često mere uspeh mereći sposobnost koju imaju u pružanju boljih uslova života za svoju decu, a u odnosu na uslove koje su sami imali kada su bili deca.

Kompanije i preduzetnici često mere svoj uspeh i putem dobrih dela koja čine za svoje okruženje. Neki preduzetnici imaju određene društvene ciljeve poput unapređenja društva u kome posluju dajući šansu za obrazovanje dece putem proizvoda koje nude na tržištu. Drugi su predani davanju donacija.

Dugovečnost je još jedna mera uspeha koja je posebno značajna kada se zna da veliki broj poslovnih ideja ne uspe da preživi ni prvu godinu poslovanja. Izdavačka kuća John Wiley & Sons je započela poslovanje 1807. godine kao mala štamparija u New York-u. Dve stotine godina kasnije, 2007. godine prihod kompanije je prema web sajtu kompanije iznosio više od jedne milijarde dolara. Kompanija je u toku dve stotine godina duge istorije uspeła da se uspešno prilagodi promenama kako ukusa čitalaca, tako i promenama tehnologije.

Pomoć kupcima da reše problem je razlog zbog koga su stvoreni mnogi proizvodi i usluge. Za neke preduzetnike priznanje da je njihov proizvod rešio problem kupcima i učinio im život boljim je značajan motivator. Za neke preduzetnike zadovoljstvo koje donose kupci je veoma važno jer se na osnovu njega osećaju ispunjenim. Ova vrsta satisfakcije im je jednako važna kao i finansijski benefiti njihovog rada.

Na osnovu istraživanja izvršenog na uzorku od 650 startapa u ranoj fazi razvoja koje je publikovano pod nazivom "Startup Genome Report", izvedeni su zaključci onoga što startape u ranoj fazi čini uspešnim (Marmer, Bjoern, Dogrultan, & Berman, 2011):

- 1. Osnivači koji uče su uspešniji: Startapi koji imaju odgovarajuće mentore, efektivnije prate svoje metrike, oni koji uče takođe su prikupili sedam puta više investicija i imaju 3,5 puta bolji rast broja korisnika;*
- 2. Startapi koji pivotiraju jednom ili dva puta prikupljaju 2,5 puta više novca, imaju 3,6 puta bolji rast korisnika i imaju 52% manje šanse da preuranjeno skaliraju u odnosu na startape koji pivotiraju više od 2 puta ili ne pivotiraju uopšte.*
- 3. Većina investitora investira 2 do 3 puta više kapitala nego što je to neophodno u startape koji nisu ušli u fazu podudaranja rešenja i problema. Investitori takođe preinvestiraju u solo osnivače i timove osnivača koji nemaju među osnivačima osobu koja ima tehnička znanja potrebna da bi se napravio proizvod jasnih indikatora da ovi timovi imaju značajno manju šansu da uspeju.*
- 4. Investitori koji se uključe u rešavanje operativnih problema imaju malo ili nemaju efekta na operativne performanse startapa. Na drugoj strani odgovarajući mentori značajno utiču na performanse organizacije i njenu sposobnost da prikupi investicije.*
- 5. Samostalnim osnivačima treba 3,6 puta više vremena da stignu do faze skaliranja u poređenju sa timom od dva osnivača, takođe samostalni osnivači imaju 2,3 puta manju šansu da pivotiraju.*
- 6. Timovi koji imaju jače izraženu biznis stranu imaju 6,2 puta više šanse da uspešno skaliraju startape koji su vođeni prodajom nego kada su u pitanju startapi koji su bazirani na proizvodima.*
- 7. Timovi sa jačim tehničkim kompetencijama imaju 3,3 puta više šanse da uspešno skaliraju startape koji su bazirani na proizvodima koji ne zahtevaju mrežni efekat.*
- 8. Balansirani timovi sa jednim tehničkim i jednim biznis osnivačem prikupljaju 30% više investicija, imaju 2,9 puta više rasta korisnika i 19% manje šanse da skaliraju prerano u odnosu na dominantne tehničke ili biznis startape.*

9. *Najuspešniji osnivači kao ključni motivator imaju uticaj, a ne iskustvo ili novac.*
10. *Osnivači precenjuju vrednost intelektualnog vlasništva pre prilagođavanja tržištu za 255%.*
11. *Startupima je potrebno 2-3 puta više vremena da validiraju svoje tržište u odnosu na očekivanja osnivača. Ova loša procena stvara pritisak da se ranije skalira.*
12. *Startapi koji nisu prikupili investicije precenjuju svoje tržište i njegovu veličinu za 100 puta i često greše pretpostavljajući da je njihovo tržište novo.*
13. *Preuranjeno skaliranje je najčešći razlog da startapi imaju loše performase. Suviše rano ulaze u bitku za koju nemaju resursa kako bi je pobedili.*
14. *B2C i B2B nije svrsishodna segmentacija za Internet startape jer je Internet promenio pravila biznisa.*

Različiti motivatori mogu da utiču na uspeh i u fazama formiranja biznisa, jer su ljudi vođeni različitim motivima. U svom istraživanju (Gatewood, Shaver, & Gartner, 1995) razmatraju različite motivatore kao faktore uspeha u fazama pokretanja preduzetničkog biznisa. U svom istraživanju ovi autori su došli do zaključka da žene koje su započele svoj biznis zbog internih razloga, poput ostvarenja nezavisnosti, ili muškarci koji su započeli svoj biznis zbog eksternih razloga poput zadovoljenja uočene potrebe na tržištu, imaju veće šanse uspeha u fazi kreiranja preduzetničkog biznisa.

Za analizu preduzetničkog poduhvata se mogu koristiti različiti prilazi. Prilaz koji uzima u obzir okruženje u kome nastaje preduzetnički poduhvat analizira ličnu mrežu kontakata preduzetnika. Prilaz koji analizira finansijski kapacitet preduzetnika i prilaz koji posmatra uslove okoline poput dostupnosti resursa i broja poslovnih šansi (Aldrich, 1999).

Neuspeh kao krajnji rezultat za kompanije znači njihovo zatvaranje. Phillips and Kirchhoff (1989) su tvrdili da se od novoosnovanih 10 kompanija, 9 kompanija zatvori u prvoj godini poslovanja (Headd, 2003; Phillips & Kirchhoff, 1989). Umesto da izaberu privrednu granu u kojoj će nova kompanija biti najuspešnija, većina preduzetnika bira grane u kojima većina startapa propadne. U SAD-u korelacija između industrijskih grana i stope neuspeha je 0,77 (Shane, 2009).

Strateške performanse kompanije se mogu definisati kao uspeh ili neuspeh. Postoje brojni dokazi da su performanse multidimenzione varijable, a „startup“ organizacije se nalaze u veoma specifičnoj situaciji zbog visoke stope neuspeha. Zbog toga mnogi autori u ovoj oblasti, uspešne performanse definišu kao preživljavanje, a loše performanse definišu kao neuspeh (Keats & Bracker, 1988).

Buzzell, Gale i Sultan su prikazali da je tržišno učešće ključni element koji utiče na profitabilnost velikih kompanija (Robinson Jr, 1983). Kada su u pitanju male kompanije, često nije moguće izmeriti tržišno

učešće. Male kompanije se uglavnom nadmeću lokalno, a precizni statistički podaci su često nedostupni za lokalno tržište. Buzzell i Wiersema su dodatno razradili ovu Kotlerovu tvrdnju da troškovi marketinga direktno određuju tržišni udeo, kada su u svom istraživanju koristili troškove marketinga kako bi testirali hipotezu da uspešne firme imaju veće troškove marketinga (Buzzell, Gale, & Sultan, 1975).

Brojna su istraživanja koja su se do sada bavila uspehom startapa, malih i srednjih preduzeća. U istraživanjima se ističe da kada su u pitanju visokotehnološki startapi, uspešniji su startapi koji su bazirani na timu osnivača nego na pojedinačnim osnivačima (A. C. Cooper & Bruno, 1977; A. C. Cooper, Woo, & Dunkelberg, 1988; Hoad & Rosko, 1964; Roberts, 1972). Istraživanja su pokazala da obrazovanje i poznavanje industrijske grane od strane osnivača, takođe imaju značajan uticaj na uspeh (A. C. Cooper et al., 1988; Hoad & Rosko, 1964). Istraživanja su pokazala da veći nivo obrazovanja i iskustva utiču na rast biznisa (A. C. Cooper et al., 1988; Dunkelberg & Cooper, 1982; Mayer & Goldstein, 1961).

Brojna su istraživanja koja su se bavila najpogodnijim merama performansi velikih kompanija (Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, & Porter, 1980; Kanter & Brinkerhoff, 1981). Ali se mali broj istraživanja fokusirao na razvoj indikatora performansi za mala i rastuća preduzeća (C. G. Brush & Vanderwerf, 1992; Chandler & Hanks, 1993; R. Robinson, Salem, Logan, & Pearce, 1986).

Rezultati istraživanja pokazuju da neke od tradicionalnih mera nisu odgovarajuće kada su u pitanju startapi i mala preduzeća. Zbog male osnove, stope rasta su obično izuzetno velike i kao takve nisu pogodne za statističko poređenje (Chandler & Hanks, 1993; Welsh & White, 1981). Konvencionalne mere povrata investicije (npr., ROE, ROI i ROA) su problematične jer startap kompanije imaju nizak nivo vrednosti opipljive imovine i opipljivog ulaganja, pa bi upotreba ovih mera mogla da pokaže ogromne povrate (Chandler & Hanks, 1993; Welsh & White, 1981). Različiti finansijski pokazatelji prikazuju različite dimenzije performansi, a brojni su dokazi koji govore u prilog da se varijable menjaju sa promenom performansi organizacija.

U radu koji je imao fokus na način na koji preduzetnici percipiraju svoju šansu za uspeh, autori (Chandler & Hanks, 1993) su istraživali, na uzorku od 2994 preduzetnika u kojoj meri sledeći faktori utiču na percepciju uspeha:

- broj partnera,
- univerzitetsko obrazovanje,
- ranije poslovno iskustvo,
- ranije vlasništvo u biznisu,
- ranije menadžersko iskustvo,
- posedovanje kontakata sa ranijim kupcima i zaposlenima,

- posedovanja iskustva sa proizvodima ili uslugom kod prethodnog poslodavca,
- veličina prethodnog poslodavca i inicijalni kapital.

U svom radu Chandler i Hanks su sumirali do tada aktuelne načine za merenje performansi preduzeća

Tabela 10 - Prikaz mera za praćenje uspešnosti SME u literaturi (Chandler & Hanks, 1993)

Autori	Objektivne mere	Subjektivne mere
Dess, Robinson (1984)	Prijavljeni povraćaj na imovinu i rast prodaje	ROA, rast prodaje i ukupne performanse firme, poređenje sa firmama koje imaju sličan obim prodaje u istoj industriji i geografskom području.
Sapienza, Smith, Gannon (1988)	Samo prijavljeni povraćaj od prodaje i prosečan rast prodaje	ROS i prosečan rast prodaje u poređenju sa firmama koje imaju sličan obim prodaje, geografsku lokaciju i industriju. Ispitanici su sami kategorisali poziciju njihove kompanije u odnosu na ind. granu.
Sapienza (1989) Sapienza (1992)		Prilagođena verzija mera koje su koristili Gupta i Govindarajan (1984). Šest finansijskih dimenzija (rast prodaje, tržišni udeo, bruto marža, tokovi gotovine, ROI, tržišna procena vrednosti) i devet nefinansijskih dimenzija (razvoj proizvoda, razvoj procesa, osnovno istraživanje, operativna efikasnost, razvoj tržišta, lični razvoj, stabilnost organizacije, negovanje preduzetničke kulture, spremnost za izlazak) koji su ocenjeni spram percepcije njihove važnosti. Zadovoljstvo sa performansama sa aspekta svake dimenzije je ocenjena putem petostepene Likertove skale.
Covin, Covin (1990) Covin, Slevin (1990) Covin, Slevin, Covin (1990)		U pitanju je prilagođena verzija Gupta i Govindarajana (1984) koja je uzimala u obzir deset dimenzija performansi (obim prodaje, stopa rasta prodaje, povrat na ulaganja ulagača, bruto profitna marža, neto profit iz poslovanja, odnos profita i prodaje, ROI, sposobnost finansiranja rasta biznisa iz profita) značajnost kriterijuma je merena putem petostepene Likertove skale.
Kunkel (1991)	Adaptacija Sandeberg (1986). (ROE > 30%, ROE < 30% i > 5%, ROE < -5%)	
Cragg, King (1988)	Promena procenata prihoda od prodaje, profit kao procenat od prodaje, promena neto profita pre poreza.	
Duchesneau, Garner (1990)	Kategorizacija (uspešni/neuspešni), samo prikazane performanse, na osnovu finansijskih pokazatelja za 12 meseci.	
Chrisman, Leslie (1989)	Tržišne performanse: samostalno prikazane, rast prodaje za godinu dana.	
Chandler, Jansen (1992)	Kategorične samo prikazane mere: tržišni udeo, rast prodaje, prihodi i prodaja.	

U literaturi se često ističe i dualitet uspeha i neuspeha malih i srednjih preduzeća. Elementi koji su prisutni kod uspešnih preduzeća, nisu prisutni kod preduzeća koja su neuspešna. Među presudnim faktorima se najčešće ubrajaju lični atributi preduzetnika poput: liderstva, umeća sa ljudima, strateškog planiranja, veština menadžmenta i poznavanja tržišta (Chawla, Khanna, & Chen, 2010; Hofer & Sandberg, 1987; Ibrahim & Goodwin, 1986; Lumpkin & Ireland, 1988; Lussier, 1995; Susbauer & Baker Jr, 1989).

Do sada nije bilo značajnijih istraživanja koja su se bavila povezanošću uspešnosti malih i srednjih preduzeća i ključnih faktora uspešnosti. Dimenzija koja pitanje uspešnosti MSP stavlja u specifičan kontekst je tranzicija društva i ekonomije. Ova tranzicija je dvostruka i podrazumeva tranziciju iz socijalističkog uređenja i dirigovane ekonomije u demokratsko društvo i tržišnu ekonomiju.

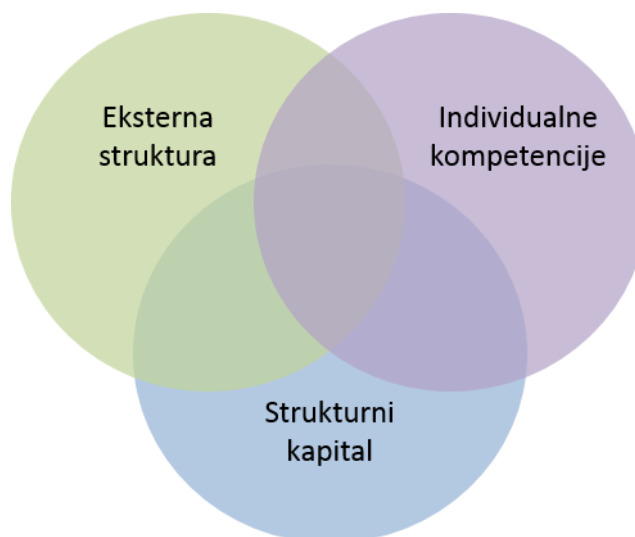
Konkurentnska prednost kroz prizmu upravljanja znanjem

Stara jednačina nije više relevantna sa aspekta faktora uspeha poslovnog modela budućnosti. „Ništa se ne može promeniti borbom ili predajom. Promena je jedino moguća tako što će se ostalo učiniti zastarelim upotrebom superiornijeg metoda“, reči su Buckminster Fuller-a (Fuller, 1982). Ključni elementi u ovom modelu su:

$$\text{Profitabilnost} = \text{Intelektualni kapital} \times \text{Cena} \times \text{Efektivnost}$$

Kako su mnoge kompanije naučile, a neke na teži način, poput avio prevoznika, automobilske industrije – tržišno učešće nije sinonim za veću profitabilnost. Cilj kompanije je da pronađe prave kupce, po pravoj ceni, koji će biti usaglašeni sa vizijom i misijom kompanije. Potrebno je uzeti i u obzir Baker-ov zakon koji kaže da: “Loši kupci odbijaju dobre kupce” (Dunn & Baker, 2012). Primena ovog zakona podrazumeva da kompanija mora da bude izbirljivija kada je u pitanju izbor kupaca i partnera. Često se najznačajniji troškovi kao i korisnosti ne pojavljuju u bilansima kompanije. Prihvatanje kupaca koji ne odgovaraju kompaniji – bilo zbog njihove ličnosti ili prirode posla nosi sa sobom mnoge štetne uticaje. Kada su u pitanju kupci često je manje ustvari više.

Intelektualni kapital se sastoji od tri osnovne komponente (Sveiby, 2001):



Slika 22 – Intelektualni kapital (Sveiby, 2001)

1. **Ljudskog kapitala** - individualnih kompetencija. Ovaj element se odnosi na članove tima i saradnike sa kojima kompanija saraduje. Ovo je kapital koji organizaciju napušta svakog dana na kraju radnog vremena i vraća se rano ujutru. Ono što je ključno za ljudski kapital jeste da ga kompanija ne poseduje. Radnici znanja poseduju poluge proizvodnje kompanije i radnici znanja će investirati svoj ljudski kapital u one organizacije koji im daju pristojni povrat

investicije, kako ekonomski tako i neekonomski. Radnici znanja nisu imovina organizacije i zaslužuju dužno poštovanja. Oni nisu resursi koji se mogu samo iskoristiti, oni su na neki način volonteri i samo od njih zavisi da li će se i naredni dan vratiti na radno mesto.

2. **Strukturni kapital.** Je sve ono što ostaje u kompaniji kada ljudski kapital završi sa radom i ode kući, poput baza podataka, spiskova kupaca, sistema, procedura, intraneta, uputstava, fajlova, tehnologije i svih drugih eksplicitnih alata koje je kompanija razvila kako bi zadovoljili potrebe kupaca.
3. **Eksterna struktura.** Pod njom se podrazumevaju kupci, a to je osnovni razlog zbog koga kompanije postoje, ali pod njom se podrazumevaju i dobavljači, posrednici, mreža, alumni, zajednička ulaganja, partneri kao i reputacija. Od tri tipa intelektualnog kapitala, ovaj element je do sada bio u najmanjem fokusu iako je od velike vrednosti za organizacije.

U ekonomiji znanja, bogatstvo više ne postoji samo u opipljivim resursima – poput drveta, zemlje, nekretnina, nafte i dr. – već u znanju i idejama i njihovom kreativnom načinu izražavanja.

U poslovnom modelu ekonomije znanja, efektivnost ima prednost nad efikasnošću. Kompanija ne postoji kako bi bila efikasna, već da bi stvorila vrednost kupcima. Opsednutost povećanjem efikasnosti (raditi na pravi način) umanjuje efektivnost kompanije da radi prave stvari. Ova opsednutost je uništila sposobnost velikog broja firmi da tragaju za novim šansama. Nije moguće razvijati kompaniju i konstantno biti posvećen smanjenju troškova i povećanju efektivnosti. Efikasnost nije u osnovi loša, već je problem da se za istom traga gaženjem svega drugog. Efikasnost meri one indikatore u organizacijama koji su u vezi sa uloženim naporom i aktivnostima, a ne vodeće indikatore koji mere rezultate i definišu uspeh na način na koji to kupci čine. Fokusiranje na efektivnost implicitno prepoznaje da ne postoji besplatna statistika. Ako nešto nije moguće meriti precizno to nikako ne znači da to nije potrebno meriti. Efektivnost znači da je neprecizno merenje pravih stvari vrednije nego precizno merenje pogrešnih stvari. Kontrola troškova i računovodstvo ne osiguravaju uspeh. Kompanije nisu mehanički uređaji koji podležu zakonima mehanike, već ih čine ljudi koji imaju svoje emocije, strahove, sumnje, nesigurnosti, samopoštovanje i druge emocije koje nikako ne mogu da budu sadržane u merama koje definiše efikasnost. Jednačina ekonomije znanja prepoznaje prednost uma nad imovinom, efektivnosti radnika koji ga stvara kao i kupaca koji ga kupuje. Još uvek ova teorija nije savršena, ali je neuporedivo bolja od ranijih teorijskih okvira kada je u pitanju ekonomija znanja.

Peter Drucker je iza sebe ostavio bogat opus koji detaljno opisuje zašto tradicionalna menadžment nauka ne uspeva. Menadžeri koji veruju da mogu da promene jedan aspekt kompanije bez da utiču na drugi ignorišu realnost da je kompanija međusobno povezan sistem. Drucker objašnjava ovaj fenomen na sledeći način:

Postoji jedan osnovni pristup koji je zajednički za celokupnu menadžment nauku. A to je da je kompanija sistem većeg reda; sistem čiji delovi su ljudi koji doprinose dobrovoljno svojim znanjem, veštinama i posvećenosti zajedničkom cilju. Jedna stvar koja karakteriše sve sisteme, bilo da su u pitanju mehanički, biološki ili društveni jeste međuzavisnost. Celokupan sistem ne mora da bude unapređen ukoliko se neka funkcija ili deo sistema unapredi ili postane efikasniji. Šta više, sistem ovim činom može biti narušen ili u potpunosti uništen. U nekim slučajevima, najbolji način da se ojača sistem jeste da se neki deo oslabi ili učini manje preciznim ili manje efikasnim. Ono što je važno je da svaki sistem funkcioniše kao celina. Pristup menadžmentu koji ima primarni fokus na efikasnosti delova je zbog toga osuđen da napravi veću štetu nego korist. Jer ovaj prilaz je fokusiran da optimizuje preciznost alata na uštrb zdravlja i performansi celine (Drucker, 2004).

Treba napomenuti još jednu kritiku na ime navedene jednačine. Reč efikasnost je namerno zamenjena sa rečju efektivnost, što dovodi do zaključka da kompanija ne postoji kako bi bila efikasna, već efektivna. Šta se dešava ukoliko ste 100% efikasni u tome da radite pogrešne stvari? Efektivnost, u drugu ruku, ističe sposobnost da se kreira određeni efekat, u ovom slučaju određena vrednost za kupce. U ekonomiji koja je zasnovana na intelektualnom kapitalu, gde se bogatstvo stvara upotrebom snage uma – nasuprot tela – ove karakteristike bolje opisuju vrednost koju stvara radnik znanja.

Izvor konkurentske prednosti jednom broju organizacija dolazi i od njihovih kupaca, a brojna su istraživanja koja dokazuju da je marketing jedna od ključnih funkcija generatora konkurentske prednosti. Oni koji zastupaju ovu tezu često navode četiri vrste dokaza koji potvrđuju njihove stavove:

1. Često citirani uspešni primeri kompanija koje primenjuju ovakav prilaz;
2. Analiza podataka o uticaju marketing strategije na profit, koji pokazuju snažnu vezu između kvaliteta, tržišnog udela i profitabilnosti (Gale, 1994)
3. Istraživanja pokazuju i vezu između tržišne orijentacije i performansi organizacije (Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990)
4. Analiza troškova pokazuje da je zadržavanje postojećih kupaca daleko jeftinije nego osvajanje novih kupaca.

Važnost upravljanja znanjem za preduzetnički poslovni poduhvat je očigledna jer je razlika u performansama startapa povezana sa razlikom u znanju (S. A. Alvarez & Busenitz, 2001; Gaimon & Bailey, 2013; Grant, 1996; Kogut & Zander, 1992; Wiklund & Shepherd, 2003). Cilj svake kompanije je da otkrije, proceni i komercijalizuje šanse za nove ili unapređene proizvode ili usluge, nova tržišta, nove tehnologije, nove proizvodne metode ili nove forme organizovanja (Shane & Venkataraman, 2000). Kako bi organizacija bila sposobna da uspešno ostvari navedene ciljeve neophodno je da ima

razvijenu sposobnost generisanja i upotrebe novog znanja (Gaimon & Bailey, 2013; S. A. Zahra & Dess, 2001).

Konkurentska prednost kroz prizmu funkcije upravljanja ljudskim resursima

Tranzicija iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja znači eksponencijalni stepen rasta promena u odnosu na više dimenzija. Industrijska ekonomija je negovala uverenje da je kapital ključni strateški resurs kojim treba da se upravlja i da je ključna odgovornost menadžmenta na njegovom obezbeđenju/prikupljanju, alokaciji i efektivnoj upotrebi. Za veliki broj organizacija ovo pravilo više ne važi. Nije cilj da osporimo važnost pravilne upotrebe finansijskih resursa, već da istaknemo da danas za većinu organizacija, kapital nije resurs koji ograničava rast. Danas je očigledan suficit kapitala i deficit talentovanih ljudi sa neophodnim znanjima koji mogu biti stavljeni u funkciju stvaranja vrednosti. U ekonomiji znanja, to predstavlja ključno ograničenje i samim tim i strateški resurs. Ova tranzicija iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja sa sobom nosi i tranziciju percepcije vrednosti i ključnih resursa. Fokus na stvaranje vrednosti je u potpunosti drugačiji u odnosu na fokus na prisvajanje vrednosti (Ghoshal, Bartlett, & Moran, 1999). Za razliku od kapitala, znanje i iskustvo nemaju mogućnost da budu akumulisani u jednom centru moći i odlučivanja u organizaciji i da onda budu distribuirani tamo gde su u određenom trenutku potrebni. Ovaj kapital se nalazi u glavama svih zaposlenih i njegovo dalje stvaranje i razvoj zavise od međusobnih odnosa i komunikacije.

Tabela 11 - Evolucija uloge ljudskih resursa (Bartlett & Ghoshal, 2002)

	Konkurencija za proizvode i tržište	Konkurencija za resurse i kompetencije	Konkurencija za talente i snove
Strateški cilj	Utvrdjena (odbranjiva) pozicija proizvoda na tržištu	Održiva konkurentna prednost	Konstantno samostalno obnavljanje
Osnovni alati	Analiza ind. grane; analize konkurencije Segmentacija tržišta i pozicioniranje Strateško planiranje	Osnove kompetencije Strategija bazirana na resursima Umrežena organizacija	Vizija i vrednosti Fleksibilnost i inovacije Preduzetništvo na prvoj liniji i eksperimentisanje
Ključni strateški resursi	Finansijski kapital	Organizacione sposobnosti	Ljudski i intelektualni kapital

8.3 Klasifikacija faktora uspešnosti

Od 1961. godine (Howell, 2009), organizacije se oslanjaju na ključne faktore uspešnosti (critical success factors – CSF) kako bi definisale aktivnosti koje moraju da izvrše uspešno, kako bi – sistem, program, projekat proces ili određeni posao – u okviru organizacije ispunio definisani cilj, misiju ili svrhu. Ključni faktori uspešnosti se mogu koristiti na svim nivoima organizacije kao što se mogu koristiti od strateškog planiranja do implementacije programa i upravljanja projektom ili određenim poslom.

Ključni faktori uspešnosti imaju neograničen potencijal upotrebe, ali kao i većina alata, oni su efektivni onoliko koliko je efektivna njihova primena. Da bi CSF bili efektivni oni moraju da budu deo procesa planiranja, deo sistema upravljanja, deo programskih ciljeva. Identifikovanje ključnih faktora uspešnosti je samo prvi korak u procesu. Nakon što se utvrde ključni faktori za uspeh potrebno je da se definiše načina putem koga će se postići vrhunske performanse na definisanim faktorima.

Pojam “ključni ili kritični faktori uspešnosti” sve češće se koristi zajedno sa ostalim osnovnim terminima koji su važni za upravljanje organizacijom. Poput ciljeva, ključni faktori uspešnosti se pojavljuju na različitim nivoima upravljačke hijerarhije. Zbog toga je važno da se oblast dobro terminološki definiše kako bi se izbeglo pogrešno tumačenje i razumevanje.

Ključni faktori uspešnosti (CSF) – je ograničeni broj područja čiji pozitivan rezultat će osigurati uspešne performanse organizacije. CSF je par ključnih elemenata gde stvari moraju da budu dobro urađene kako bi poslovanje bilo uspešno i kako bi bili ispunjeni definisani ciljevi organizacije (Boynton & Zmud, 1984).

Prema Hofer-u i Schendel-u (Hofer & Schendel, 1980):

“Ključni faktori uspeha su one varijable na koje menadžment može da utiče putem svojih odluka, a koje mogu imati značajan uticaj na konkurentsku poziciju različitih kompanija u industriji. Ovi faktori obično variraju od industrije, do industrije. U određenoj industriji, oni obično proizilaze iz interakcije dve grupe varijabli, ekonomskih i tehnoloških karakteristika industrijske grane”.

Prema Joel K. Leidecker i Albert V. Bruno (Guthrie, 2001):

“Ključni faktori uspešnosti su one karakteristike, uslovi ili varijable koje kada su na pravi način upravljane imaju presudan značaj na uspeh organizacije koja se nadmeće u određenoj industriji”.

Prema Rockart-u (J. F. Rockart, 1986):

“CSF su ograničeni broj područja čiji pozitivni rezultati će obezbediti uspešne performanse za organizaciju”.

Ključni faktori su oni koji utiču na uspešnu realizaciju strateških aktivnosti i ostvarenje definisanih ciljeva. Ključni faktori mogu biti u vezi sa opipljivom imovinom, finansijskim sredstvima ili sa neopipljivim kapitalom organizacije (Cabrito, Uzelac, & Cosic, 2009; Wissensbilanz, 2004).

Ključni faktor intelektualnog kapitala - Mogu se definisati brojni neopipljivi faktori koji utiču na efektivnost i efikasnost performansi organizacije. Ovi faktori su svakako deo intelektualnog kapitala organizacije (Wissensbilanz, 2004).

Indikatori su merljive varijable koje se koriste u cilju prikazivanja pridruženog (ali ne merenog ili ne merljivog) faktora ili veličine. Indikator je procenjena reprezentacija objekta na koji se indikator odnosi ili "apsolutni ili relativni reper koji ima ulogu da opiše okolnosti. Kompatibilnost repera zavisi od jasnog definisanja istih kao i jednoobraznog izračunavanja kao i interpretacije rezultata" (Cabrito et al., 2009; Wissensbilanz, 2004).

Indikatori intelektualnog kapitala su relevantni indikatori koji se odnose na ključne faktore intelektualnog kapitala, one koji reprezentuju najvažnije aspekte organizacije, vizualizujući ključne procese znanja koji utiču na stvaranje i uvećanje vrednosti i intelektualnog kapitala. Ključni indikatori intelektualnog kapitala treba da ispune sledeće tehničke kriterijume: preciznost, objektivnost, pravovremenost i jednostavnost (Guthrie, 2001).

Merenje performansi organizacija se može podeliti na dva istorijska dela: prvi period od 1880-tih do 1980-tih, koji se povezuje sa finansijskim merenjem performansi organizacije, gde su ključne mere profit, produktivnost i povrat investicije. Drugi period započinje 1980-tih i uslovljen je promenama na tržištu i promenama kompleksnosti organizacija na osnovu kojih su uočene brojne slabosti ranijeg sistema merenja baziranog na finansijskim performansama (Kaplan & Norton, 2005).

U članku "Chief Executives Define Their Own Data Needs" (F. J. Rockart, 1979) je definisan prilaz nazvan "Critical Success Factor (CSF) method". Ovaj metod danas je opšte prihvaćen i koristi se u velikom broju kompanija. Ključni faktori uspešnosti fokusiraju menadžere na ključne aktivnosti i proizilaze iz četiri ključna izvora (F. J. Rockart, 1979):

- **Industrijska grana** (faktori specifični za određenu industrijsku granu),
- **Konkurentna strategija** (faktori specifični za određenu strategiju organizacije),
- **Faktori okruženja** (eksterni uticaji poput tehnološkog razvoja, ekonomije, političkih i društvenih trendova i uticaja), i
- **Privremeni faktori** (faktori povezani sa kratkoročnom situacijom i internim organizacionim procesima)

Svaka **industrijska grana** ima određen set ključnih faktora uspešnosti koji su određeni na osnovu samih karakteristika industrijske grane. Svaka kompanija u grani mora da obrati posebnu pažnju na ove faktore. U Tabela 12 je naveden primer (Ronald, 1961) supermarketa, automobilske industrije i državne bolnicie. Za supermarket su definisana četiri ključna faktora uspešnosti: odgovarajući proizvodni miks u svakoj lokalnoj prodavnici, proizvodi na policama/inventar, efektivna reklama koja će da dovede kupce u prodajne objekte i korektna cena. Jasno je da supermarketi moraju da obrate pažnju na brojne druge stvari, ali su ova četiri elementa ključna za uspeh.

Tabela 12 - Kako su ciljevi organizacije podržani putem CSF (Ronald, 1961)

<i>Primer</i>	<i>Ciljevi</i>	<i>CSF</i>
Profitno orijentisani	Zarada za vlasnike, ROI, Tržišni udeo, Uspeh novog proizvoda	Automobilska industrija: Stil, Kvalitetan sistem dilera, Kontrola troškova, Ispunjenje energetske standarda Supermarketi: Proizvodni miks, Inventar, Promocija prodaje, Cena
Neprofitno orijentisani	Izvršnost zdravstvene zaštite, Ispunjenje potreba budućeg zdravstvenog okruženja	Državne bolnice Regionalna integracija zdravstvene zaštite sa drugim bolnicama, Efikasna upotreba ograničenih medicinskih resursa, Optimizacija troškova

Svaka kompanija u okviru određene industrijske grane u kojoj se nalazi je u specifičnoj situaciji, koja je predodređena njenom istorijom i trenutno definisanom **konkurentnom strategijom**. Na primer, mala kompanija će uvek biti usmerena na zaštitu svoje tržišne niše. Na tržištu i industrijskoj grani u kojoj dominira jedan veliki igrač, CSF ostalim kompanijama će biti vezane za razumevanje strategije lidera na njihovom tržištu.

Faktori iz okruženja su specifični po tome što organizacija ima malo uticaja i kontrole. Ovi faktori su za organizaciju pretnje ili šanse i možemo ih dodatno podeliti u političke, tehnološke, ekonomske i društvene faktore.

Privremeni faktori su oni koji određen vremenski period bivaju kritični za funkcionisanje organizacije i ispunjenje definisanih ciljeva. U industrijskoj ekonomiji ovi faktori se ne bi smatrali CSF ali zbog brzine promena koje su karakteristične za ekonomiju znanja oni postoje sve značajniji.

U knjizi „Critical success factors simplified“ (Howell, 2009) autor uvodi podelu CSF na:

- **eksterne ključne faktore uspešnosti,**
- **interne ključne faktore uspešnosti.**

Eksterni ključni faktori uspešnosti

Sve organizacije trpe uticaj eksternih faktora koji mogu da dođu iz nekoliko različitih izvora poput: države i različitih nivoa vlasti, radne etike stanovništva, demografije. Ovi faktori mogu da imaju ili pozitivan ili negativan uticaj. Mala i srednja preduzeća, a posebno startapi nemaju mogućnost da aktivno utiču na eksterne faktore, ali ih moraju uzeti u obzir i svoje poslovne modele i poslovanje prilagoditi njihovih specifičnostima kako bi ovi faktori delovali sinergijski sa delovanjem organizacije.

Interni ključni faktori uspešnosti

Nasuprot eksternim faktorima uspešnosti koji su u najvećem delu izvan direktnog uticaja MSP, interni faktori uspešnosti su uvek prisutni bez obzira da li su ih organizacije indentifikovale ili ne. Ovi faktori mogu da omoguće uspeh organizacije pomažući joj da postigne svoje najvažnije ciljeve i oni se odnose na: komunikaciju, edukaciju i trening zaposlenih, odnose sa klijentima, zadovoljstvo kupaca, liderstvo, inovacije, tokove informacija (Howell, 2009).

U radovima Karl-Erik Sveiby, (Salojärvi et al., 2005; K.-E. Sveiby, 1997; Sveiby, 2001) autor uvodi podelu SCF na:

- **merljive (opipljive) faktore uspešnosti,**
- **neopipljive faktore uspešnosti.**

Merljivi faktori uspešnosti

Uspeh malih i srednjih preduzeća moguće je meriti putem finansijskih i nefinansijskih kriterijuma. Tradicionalni način merenja poslovnog uspeha se bazirao ili na rastu broja zaposlenih ili na finansijskim pokazateljima poput, profita, obrta ili povrata investicije (Gudgin, 1996; Walker & Brown, 2004).

Opšti je stav da je poslovni uspeh ključni pokretač preduzetničkih napora i da je jasno i tačno merenje performansi i uspeha, naročito kada su u pitanju mala i srednja preduzeća od ključne važnosti za razumevanje uspeha ili neuspeha biznisa (Ahmad & Seet, 2006; Chandler & Hanks, 1993; Murphy, Trailer, & Hill, 1996). Među autorima još uvek ne postoji opšte prihvaćen metod merenja uspeha.

Hall i Fulshaw iznose svoj stav da su važne mere uspeha, profitabilnost i rast jer prema njima da bi se neki biznis mogao smatrati uspešnim sa aspekta finansijskih merila, potrebno je da prikaže rast profita ili obrta (Hall & Fulshaw, 1991). Drugi autori ističu značajnost tokova gotovine, tržišnog učešća, rasta prodaje, zarada i neto vrednosti (Chandler & Hanks, 1994). Perren ističe da se performanse reflektuju kroz rast prodaje i prihoda kompanije (Perren, 2000). U korist finansijskih indikatora uspešnosti govori i argument „da su kompanije jedino održive ako su finansijski solventne“ (Marlow & Strange, 1994).

Pretpostavka u ovom sistemu mera je da svi vlasnici žele da njihov biznis raste. Prednost finansijskih mera je u njihovoj univerzalnosti, lakoći primene na različite vrste organizacija i različite privredne grane. Međutim nedostatak finansijskih mera, je što su one opšti indikator i posledica koja često ne govori o uzroku lošijeg ili lošeg finansijskog rezultata.

Neopipljivi faktori uspešnosti

Za merenje uspeha se često se koriste i nefinansijske mere poput: obrta zaposlenih, zadovoljstvo poslom ili sposobnosti da se izbalansira posao i privatni život (Kuratko et al., 1997; Walker & Brown, 2004). Ova vrsta mera se smatra subjektivnim i samim tim su mnogo teže za kvantifikaciju. U literaturi se takođe intenzivno istražuje i kriterijum na osnovu koga je započeo novi poslovni poduhvat i ovaj kriterijum se definiše kao „Pull“ tj. Oni koji su u biznis uvučeni i „Pushed“ oni koji su u biznis gurnuti (Brodie & Stanworth, 1998; Buttner & Moore, 1997; R. Hamilton, 1987; Walker & Brown, 2004).

Pokretač onih koji su u biznis uvučeni je snažna unutrašnja želja osnivača da započne sopstveni poslovni poduhvat. Pokretač onih koji su u biznis gurnuti, je takođe povezan sa snažnom željom koja je razvijena na osnovu nekog spoljnog negativnog uticaja.

Pokretači koji su svrstani u „pull“ grupu su: osećaj slobode zbog toga što je osnivač sam sebi šef, ličnog zadovoljstva, nezavisnosti, fleksibilnijeg načina života i većeg zadovoljstva na poslu (Birley & Westhead, 1994; Walker & Brown, 2004).

Nefinansijski indikatori su po svojoj prirodi fleksibilni, jer mogu da se koriste za merenje procesa (broj porudžbina po zaposlenom), daju određen indikator kompetencija zaposlenih (prosečna stopa obrazovanja ili prosečno iskustvo u godinama radnog staža), iskorišćenost kapaciteta (mesečna iskorišćenost sedišta u avionu) ili kapacitet organizacije da kreira i isporuči vrednost za kupce (dodatna vrednost po zaposlenom) (K.-E. Sveiby, 1997). Sveiby takođe ističe da su indikatori jednostavni za upotrebu jer se mogu brzo kreirati i nezavisni su od bilo kog sistema, pa kao takvi mogu nezavisno da se konstruišu prema potrebi organizacije.

Veoma često se može pronaći argument u prilog finansijskim indikatorima koji govori da je praćenje profita ili tokova novca i opipljive imovine, i sličnih finansijskih indikatora garancija da će se stvoriti vrednost za akcionare odnosno vlasnike. Ovaj argument nije tačan, jer kako pokazuje Sveiby u svom radu, moguće je kreirati superiornu vrednost za akcionare fokusirajući pažnju menadžmenta na neopipljivu imovinu pre nego na opipljivu imovinu i finansije.

Kombinacija perspektive fokusirane na proizvod i finansijskog fokusa sprečava veliki broj menadžera da vide novi, u najvećoj meri neopipljivi svet koji je u nastajanju. Ako bismo merili novo sa starim alatima, ne bismo imali priliku da uvidimo novo (Sveiby, 2001).

Nema značajnije razlike između merenja u novcu i drugih mera, jer su i novac i druge mere samo posrednici za ljudski trud i zalaganje. Jedini razlog zbog koga nam se novac čini objektivnijom merom leži u tome što je novac povezan sa onim što čini kompaniju i što je ta mera toliko dugo prisutna da je postala opšte prihvaćena (Sveiby, 2001).

U alatu poznatom pod nazivom „Balanced Score Card“ (Kaplan & Norton, 2005) se navode pored tradicionalnih finansijskih mera i tri nefinansijske mere: kupci, interni procesi i inovacije/unapređenje. Iako ovi autori imaju perspektivu industrijske ekonomije ovaj alat može u određenoj meri da se koristi i u kompanijama koje su na prelasku u ekonomiju znanja.

Monitor neopipljivih vrednosti

Karl Eric Sveiby je jedan od brojnih autora koji se u svojim radovima fokusirao na potragu za skrivenom vrednošću. U svom radu (K.-E. Sveiby, 1997), autor ističe da se superiorna vrednost može kreirati fokusiranjem pre na neopipljivoj nego opipljivoj imovini. Namera Karl Erik Sveiby-ja nije bila da Monitorom neopipljivih vrednosti (IAM - Intangible asset monitor) predstavi potpunu sliku neopipljive vrednosti, jer to i nije moguće. Svrha –IAM je da na praktičan način pomogne menadžerima da počnu da eksperimentišu kako bi probleme sagledavali iz različitih uglova i bolje uočili neopipljive vrednosti u svojim organizacijama. Nevidljivi – neopipljivi deo bilansa može se klasifikovati u tri familije:

- **Individualne kompetencije** koje predstavljaju ljudski kapacitet da deluje u različitim situacijama. Uključuje: veštine, obrazovanje, iskustvo, vrednosti, socijalno umeće. Može se reći da su ljudi jedini pravi pokretači u biznisu, jer svi resursi i strukture, bilo da su u pitanju opipljivi fizički proizvodi ili neopipljive vrednosti, su rezultat ljudskog delovanja i zavise isključivo od ljudi i njihovog koninuiranog stvaranja. Kompetencija je isključivo vlasništvo one osobe koja je poseduje i kao takva ne može da bude vlasništvo kompanije. Kompetencije treba da budu uključene u bilanse stanja jer je nemoguće zamisliti organizaciju bez ljudi.
- **Interna struktura** se sastoji od: patenata, koncepata, modela, računarskih i administrativnih sistema. Ovi elementi su kreirani od strane zaposlenih, ali su u vlasništvu organizacije. Interna struktura i ljudi zajedno stvaraju ono što nazivamo organizacijom.
- **Eksterna struktura** se sastoji od veza sa kupcima i dobavljačima, brendova, reputacije. Vrednost ovih resursa je primarno povezana sa tim koliko dobro kompanija rešava probleme kupaca. Reputacija i povezanost sa kupcima i dobavljačima mogu biti loši ili dobri i mogu se menjati tokom vremena.

U Monitoru neopipljivih vrednosti postoji i dimenzija koja se odnosi na finansijski kapital. Za svaku od četiri grupe vrednosti (finansijsku imovinu, eksternu strukturu, internu strukturu i kompetencije zaposlenih) Sveiby je definisao četiri kategorije indikatora: rast, inovacije/obnavljanje, efikasnost i stabilnost/efektivnost.

Tabela 13 - Monitor neopipljive vrednosti (IAM) (K.-E. Sveiby, 1997)

	Merljiva opipljiva imovina	Neopipljiva imovina		
		Eksterna struktura	Interna struktura	Individualne kompetencije
Rast		Organski rast	Investicije u IT Investicije u organizaciju	Indeks kompetencija Broj godina u profesiji Nivo obrazovanja Obrt kompetencija
Obnavljanje -Inovacije		Kupci koji unapređuju imidž Prodaja novim kupcima	Organizacija uči od kupaca Investicije u internu strukturu	Kupci koji povećavaju kompetencije Troškovi treninga i edukacije Raznovrsnost
Efikasnost		Profitabilnost po kupcu Prodaja po kupcu Indeks novih/izgubljenih kupaca	Proporcija administrativnog osoblja	Proporcija profesionalaca Efekat uvećanja Dodatna vrednost po zaposlenom Dodatna vrednost po profesionalcu Profit po zaposlenom Profit po profesionalcu
Stabilnost		Indeks zadovoljstva kupaca Proporcija velikih kupaca Struktura godina kupaca Odnos odanih kupaca Učestalost ponovljenih kupovina	Indeks vrednosti/stavova Starost organizacije Obrt administrativnog osoblja Stopa juniora i seniora	Obrt profesionalaca Relativna plata Senioriti

9. Istraživanje

Istraživanje u okviru disertacije je podeljeno u dve faze. U prvoj fazi istraživanja, u cilju boljeg razumevanja problema istraživanja i razumevanja faktora uspešnosti u kontekstu malih i srednjih preduzeća u uslovima tranzicije iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja, izvršeno je eksploratorno kvalitativno istraživanje putem strukturiranih intervjua sa vlasnicima i menadžerima odabranih malih i srednjih preduzeća. Rezultati dobijeni na osnovu intervjua upotrebljeni su u cilju pripreme za drugu fazu istraživanja, odnosno kao osnova za razvoj delova upitnika za kvantitativno istraživanje. Odabrani intervjui su objavljeni u zbirci studija slučajeva „Inovativno poslovanje u Srbiji – studije slučajeva“ (Čelić, 2012).

Kvalitativno istraživanje

Kvalitativno istraživanje, putem intervjua, sa vlasnicima i menadžerima malih i srednjih preduzeća je realizovano u periodu od aprila do novembra 2012 godine. Intervjuisani su vlasnici i menadžeri sledećih preduzeća:

- Area 51,
- Eipix,
- Bee Group,
- Infostud,
- Eton digital,
- Technicom solutions,
- Infora research,
- Methods2Business i
- TMNS Empiry

Svi intervjui su snimljeni, a na osnovu zvučnih zapisa razgovora formirani su transkripti. Dobijeni transkripti su analizirani kako bi se utvrdili ključni elementi za dalje istraživanje. Na bazi rezultata analize transkripata formirani su delovi upitnika za kvantitativno istraživanje.

Kvantitativno istraživanje

Kvantitativno istraživanje je izvršeno u periodu od novembra 2013 do aprila 2014 godine u dve faze.

U prvoj fazi kvantitativnog istraživanja upitnici namenjeni vlasnicima i menadžerima preduzeća su prosleđeni na adrese 986 nasumično odabranih malih i srednjih preduzeća iz baze Nacionalne agencije za regionalni razvoj, sa teritorije cele Republike Srbije. U ovoj fazi su prikupljeni odgovori od vlasnika i menadžera iz 86 preduzeća. Ova faza istraživanja je realizovana do kraja januara 2014 godine. Upitnici u ovoj fazi su distribuirani u elektronskom formatu. U drugoj fazi, preduzećima iz kojih su stigli

odgovori prosleđen je drugi deo upitnika sa molbom da ga popune zaposleni u tim preduzećima. Ova faza istraživanja je realizovana do kraja aprila 2014 godine. Upitnici u ovoj fazi distribuirani su u štampanoj formi.

Upitnici su prikupljeni anonimno, a u tekstu maila kao i na prvoj strani upitnika je naznačeno da prikupljeni podaci neće biti upotrebljeni u druge svrhe, osim za analizu u okviru izrade doktorske disertacije. Uzorak istraživanja je sačinjen od ukupno 761 ispitanika, od čega menažeri i vlasnici broje 114 ispitanika, iz ukupno 86 organizacija, sa teritorije cele Srbije iz sledećih malih i srednjih preduzeća:

- Abc proizvod
- Account doo
- Agrogrnja d.o.o.
- Alpros doo
- Aluroll doo
- Appetit plus
- Autotransport d.o.o.
- Banat press doo
- Bee Group
- Betatron doo
- Bitgear Wireless Design Services d.o.o.
- Bohor doo
- Bozic i sinovi
- Bramy doo
- Bus computers doo
- Corny doo
- Delco doo
- Dinara-Romanija d.o.o
- Đuricic 1995 doo
- Domi tape doo
- Dufferin Research
- Dzoni kom doo
- Eipix Entertainment
- Ekonomistelektro
- Eltex d.o.o.
- Enel ps
- Envirolab doo
- Eton Digital
- Fabrika izolacionih materijala i ambalaze
- Ferorex doo.
- Filmme Fatale doo
- Frigo-Paun doo
- Frikos
- Ga-La doo
- Global Project & IT Consulting d.o.o.
- Golum d.o.o.
- HD Evropska konsalting grupa
- Infotech Outsourcing doo
- Intranea resenja
- J.P. Relax
- Jufka Proizvod doo
- Keba
- Kej-Komerc doo
- Leon
- Lira doo
- Loznica-Gas doo
- M-DU doo
- M&I Systems Co.
- Mak-di
- MDM business doo
- Methods2Business
- Morena inzenjering
- Nordsoft
- Novus trade doo
- Obuca Pavle doo
- Patrol 023
- PBS Solutions doo
- Perihard inzenjering doo
- PIM centar doo
- Polo doo
- PRE-PRINT d.o.o.
- Pre-print doo
- Purezeen
- SIGMA-AZ doo
- Sigma-inzenjering doo
- Signalling & control doo
- Smart doo
- Smkr-Sasa
- Svitak doo
- Tagor eletronic
- Tagor ems
- Techno naiss group
- Tehnobiuro doo

- Tehnomarket doo
- Termoplus doo
- Themes Kingdom
- TMNS Empiry
- Trend comerce
- UP New York Trade doo
- Victoria consulting d.o.o.
- Vulkan commerce doo
- Zesium mobile

U daljem radu nazivi preduzeća neće biti navođeni, jer nije dobijena saglasnost od svih preduzeća, a navođenje nije značajno za analizu konačnih rezultata istraživanja

9.1 Instrumenti

U okviru istraživanja, a sa ciljem prikupljanja što relevantnijih podataka, korišćen je upitnik (14.1 Prilog 1 - Upitnik) sastavljen iz sedam nezavisnih celina:

1. Informacije o organizaciji
2. Preduzetnički stavovi
3. Programi podrške sektoru malih i srednjih preduzeća
4. Marketing
 - a. Faze u marketinškoj orijentaciji biznisa
 - b. Značajnost marketing aktivnosti za organizaciju
 - c. Praćenje performansi vezanih za marketing funkciju
5. Upravljanje znanjem
 - a. Spremnosti na deljenje znanja
 - b. Sistematizacija procesa upravljanja znanjem
 - c. Kolaborativna klima
6. Korporativna kultura
7. Demografske karakteristike ispitanika

Obradom ovog upitnika treba da se dobiju parametri na osnovu kojih bi se utvrdili **ključni faktori uspešnosti** malih i srednjih preduzeća u Srbiji. Utvrđivanje ključnih faktora uspešnosti će omogućiti definisanje mera za povećanje konkurentnosti ovog sektora i **razvoj modela upravljanja** malim i srednjim preduzećima u ekonomiji znanja na bazi ključnih faktora uspešnosti.

Za distribuciju i popunjavanje upinika u prvoj fazi kvantitativnog istraživanja korištena je platforma [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com). U ovoj fazi upitnik su popunjavali vlasnici i menadžeri iz navedenih organizacija.

Informacije o organizaciji

Prvi deo upitnika se odnosi na informacije o organizaciji ispitanika i ulozi ispitanika u organizaciji. Prva strana upitnika je namenjena svim ispitanicima, a u zavisnosti od odgovora na pitanje o ulozi ispitanika u organizaciji ("vlasnik", "suvlasnik", "suvlasnik i menadžer", "menadžer" i "zaposleni") je kodiran upitnik tako da ukoliko ispitanik odgovori da obavlja funkciju "zaposlenog" u organizaciji platforma ga preusmerava da popunjava upitnik od dela upitnika koji se odnosi na poglavlje "upravljanje znanjem". Ukoliko ispitanik odgovori da obavlja funkciju "vlasnika; suvlasnika; suvlasnika i menadžera; ili menadžera" u organizaciji, nastavlja sa popunjavanjem upitnika po standardnom redosledu poglavlja upitnika.

Preduzetnički stavovi

Treće pitanje je imalo za cilj da utvrdi u kojoj meri određeni faktori motivišu ispitanike da budu posvećeni stvaranju i razvoju njihove organizacije. Iskazi prema kojima su se ispitanici određivali su: stvaranje nečeg novog, profit i zarada, unapređenje društva, dugovečnost kompanije, zadovoljstvo korisnika, zadovoljstvo zaposlenih, izgradnja ličnog imena i prepoznatljivosti, izgradnja imena i prepoznatljivosti kompanije, nezavisnost i moć. Skala na osnovu koje su iskazi ocenjivani je imala četiri stepena: ne motiviše me uopšte, veoma malo me motiviše, motiviše me, izuzetno me motiviše.

Programi podrške sektoru malih i srednjih preduzeća

Četvrto pitanje se odnosilo na programe podrške sektoru malih i srednjih preduzeća. U okviru ove baterije pitanja ispitanici su trebali da ocene značajnost mera podrške sektoru malih i srednjih preduzeća i da li su koristili navedene mere podrške. Skala prema kojoj su ocenjivali značajnost je imala pet stepeni: u potpunosti neznačajno, neznačajno, niti značajno niti neznačajno, značajno, u potpunosti značajno. Ispitanici su svaku od mera podrške ocenjivali i na osnovu dva ponuđena odgovora: nismo koristili ili koristili smo. Mere za koje je tražena ocena su: subvencije za zapošljavanje i samozapošljavanje, povoljni krediti fonda za razvoj, povoljna sredstva fonda za inovacionu delatnost, takmičenje za najbolju tehnološku inovaciju, podrška Nacionalne agencije za regionalni razvoj, stručna i konsultantska podrška regionalnih razvojnih agencija, podrška poslovnih inkubatora, podrška klastera i podrška SIEPA-a.

U petom pitanju od ispitanika je traženo da ocene značajnost različitih konsultantskih usluga za uspešno poslovanje njihove organizacije. Ispitanicima je ponuđena petostepena skala sa ponuđenim odgovorima: potpuno nevažno, nevažno, niti važno niti nevažno, važno, veoma važno. Ocenjivana je značajnost sledećih usluga: umrežavanje sa drugima, pomoć pri pronalasku izvora finansiranja, izgradnja novog tima, razvoj veština zaposlenih, pomoć u donošenju strateških odluka, pomoć u

spровоđenju donetih odluka, pomoć pri razvoju proizvoda, pomoć u izboru i razvoju tehnologije, razvoj marketing aktivnosti, prodajni saveti, pravni saveti, razvoj i unapređenje poslovnog modela.

Marketing

Šesto pitanje je sastavljeno od baterije iskaza koja se odnose na marketing funkciju u organizaciji. Na svaki iskaz iz baterije ispitanicima su ponuđeni sledeći odgovori: da; ne i nije u planu; nismo još ali je u planu. Iskazi naspram kojih su ispitanici trebali da se opredele su:

- identifikovali smo najrizičnije elemente našeg poslovanja,
- testirali smo naš najznačajniji proizvod na više različitih delova tržišta,
- istražili smo potreba naših potencijalnih kupaca,
- razvili smo probni proizvod kako bismo testirali njegovu prihvatljivost na tržištu,
- intervjuisali smo lično više od 10 potencijalnih kupaca u periodu od 3 meseca od kada smo počeli razvoj proizvoda,
- potvrdili smo koje su potrebe naših najznačajnijih kupaca,
- redovno razgovaramo sa našim najznačajnijim kupcima lično ili telefonom,
- identifikovali smo naše najznačajnije kupce,
- merimo značajnost kupaca/korisnika na bazi učestalosti i vrednosti kupovine,
- nudimo besplatnu probu
- uložili smo značajna sredstva kako bismo proizvod prilagodili kupcima
- redovno ispitujemo zadovoljstvo naših kupaca

Ovaj set pitanja je preuzet iz upitnika koji je razvijen i koristi se od strane Startup Genome projekta u cilju analize zrelosti startap projekata i benčmarka startap projekata (Marmer et al., 2011).

Sedmo pitanje je pred ispitanike postavilo zadatak ocene značajnosti marketing aktivnosti za uspešno poslovanje njihove organizacije. Ispitanicima je ponuđena petostepena skala sa odgovorima: u potpunosti nevažno, nevažno, niti važno niti nevažno, važno i veoma važno.

Iskazi za koje su ispitanici trebali da navedu značajnost sa aspekta uspešnosti poslovanja su bili:

- Definisane najvažnijih kupaca
- Poznavanje potreba naših najvažnijih kupaca
- Fokusiranje na usluživanje najvažnijih kupaca
- Povećanje efikasnosti osvajanja novih kupaca
- Dodavanje komplementarnih proizvoda – proširenje lepeze proizvoda
- Osvajanje novih tržišta

- Merenje zadovoljstva kupaca
- Analiza tržišta i konkurencije
- Promovisanje kompanije i njenih proizvoda
- Uključivanje kupaca u proces razvoja novih proizvoda

Osmo pitanje je imalo za cilj da oceni važnost različitih parametara za upravljanje organizacijom. Iskazi prema kojima su ispitanici trebali da se odrede sa aspekta važnosti su bili: tržišni rast, rast prodaje, tržišno učešće, povrat kupaca, procenat nezadovoljnih kupaca, kvalitet proizvoda, kvalitet usluge, prodaja novih proizvoda.

Odgovori na dvadeseto pitanje su formirani na petostepenoj skali od u potpunosti nevažno do veoma važno.

Upravljanje ljudskim resursima

Deveto pitanje je imalo za cilj da se oceni značajnost navedenih iskaza za uspešno poslovanje organizacije ispitanika. Ponuđeni su sledeći iskazi: regrutovanje i selekcija novih zaposlenih, plan stimulacije zaposlenih, trening i razvoj zaposlenih, delegiranje nadležnosti i odgovornosti zaposlenih, ocenjivanje performansi zaposlenih, motivisanje zaposlenih, liderstvo i vođenje tima. Skala za ovo pitanje bila je petostepena sa ponuđenim odgovorima: u potpunosti neznačajno, neznačajno, niti značajno/niti neznačajno, značajno, veoma značajno.

Upravljanje znanjem

Deseto pitanje čini baterija pitanja u cilju procene spremnosti organizacije za deljenje znanja u organizaciji. Baterija je sastavljena od 19 izjava, a ispitanici su mogli da odgovore sa: slažem se, niti se slažem/niti se ne slažem i ne slažem se.

Iskazi spram kojih su ispitanici iskazivali svoje slaganje su:

- Određeni zadaci se sprovode zajedničkim radom i saradnjom između zaposlenih
- Kolege slobodno razmenjuju svoje znanje i iskustvo tokom rada
- Ne postoji problem da ljudi čuvaju znanje samo za sebe i većina zaposlenih je spremna da deli svoje znanje
- Verujem da kolege ne treba da dele lične informacije
- Postoje određene procedure koje treba da zaštite da zaposleni deli svoje znanje sa onima koji mogu da nanesu štetu organizaciji
- Većina mojih kolega su ljudi koje dobro poznajem i kojima verujem
- Do sada mi se nije dogodilo da budem povređen zbog deljenja svog znanja sa kolegama

- Verujem da se ljudi neće libiti da iskoriste znanje i iskustvo drugih kako bi stekli ličnu korist
- Postoji značajan nivo poverenja između saradnika u organizaciji
- Visok je nivo interakcije licem u lice između kolega u organizaciji
- Organizacija je obezbedila različite alate i tehnologije kako bi unapredila deljenje i razmenu znanja
- Tehnološki alati koje je obezbedila organizacija za deljenje znanja su mi korisni
- Alati za deljenje znanja su jednostavni za upotrebu
- Zaposleni se nagrađuju za deljenje svog znanja i iskustva sa svojim kolegama
- Nagrade za deljenje znanja motivišu zaposlene da dele svoje znanje
- Zaposleni se više nagrađuju za timski rad i saradnju nego za individualne rezultate
- Zaposleni aktivno učestvuju u procesu donošenja odluka
- Određeni zadaci zahtevaju formiranje timova koji su sačinjeni od zaposlenih iz različitih delova organizacije

Jedanaesto pitanje je glasilo: Kako biste ocenili vašu organizaciju sa aspekta navedenih faktora? Ponuđena skala je bila: odlično, dobro i loše.

Faktori na osnovu kojih je tražena ocena su bili: poverenje, komunikacija sa zaposlenima, informacioni sistem, sistem nagrađivanja i organizaciona struktura.

Dvanaesto pitanje je glasilo: "Kada razmišljate o organizacionoj kulturi i ponašanju rukovodilaca vaše organizacije, u kojoj meri se slažete sa sledećim iskazima?" Ova baterija pitanja je modifikovan set pitanja za ocenu kolaborativne klime (Sveiby & Simons, 2002b). U pitanju je upotrebljena petostepena skala sa ponuđenim odgovorima: u potpunosti se ne slažem, ne slažem se, niti se slažem niti se ne slažem, slažem se, u potpunosti se slažem.

Iskazi sa kojima su ispitanici izražavali stepen slaganja su:

- Deljenje znanja u mojoj organizaciji se podstiče delovanjem, a ne samo rečima
- Zaposleni se podstiču da iznose inovativna rešenja koja se tiču aktuelnih problema na radnom mestu
- Zaposleni se ohrabruju da govore ono što stvarno misle čak i kada se ne slažu sa svojim rukovodiocima
- Otvorena komunikacija je karakteristika moje organizacije
- Redovno se održavaju sastanci na kojima se sve interesne strane informišu o postojećim aktivnostima

Trinaesto pitanje je glasilo: Kada razmišljate o dominantnim stavovima prema deljenju znanja u vašoj organizaciji, u kojoj meri se slažete sa sledećim iskazima. Ova baterija je modifikovan set pitanja za ocenu kolaborativne klime (Sveiby & Simons, 2002b). U pitanju je korišćena petostepena skala sa ponuđenim odgovorima: u potpunosti se ne slažem, ne slažem se, niti se slažem niti se ne slažem, slažem se, u potpunosti se slažem.

Iskazi sa kojima su ispitanici izražavali stepen slaganja su:

- Mnogo smo naučili jedni od drugih
- Deljenje informacija u organizaciji je povećalo naše znanje
- Većina našeg stručnog znanja je razvijena u toku saradnje sa kolegama
- Kombinovanje znanja među zaposlenima je rezultiralo mnoštvom novih ideja i rešenja
- U organizaciji se podstiče neformalno deljenje iskustva i ovladavanje veštinama koje su potrebne za bolji rad

Korporativna kultura

Sedmi deo upitnika se odnosi na korporativnu kulturu i predstavlja modifikovanu verziju Parekovog upitnika (D. S. Hellriegel, J. W., 2007; Milisavljevic, 2012; Mitrovic, 2011; Pareek, 1994), koji u izvornoj verziji obuhvata 40 pitanja. U odnosu na izvornu verziju, opredelili smo se da koristimo upitnik koji je modifikovan od strane autora Mitrović i Milisavljević isključivanjem jednog iskaza za koji su navedeni autori u svojim istraživanjima dokazali da nije značajan (Milisavljevic, 2012; Mitrovic, 2011). Ovaj upitnik koristi Likertovu četvorostepenu skalu prema kojoj ispitanici izražavaju stepen slaganja sa nivoom na kome se uvažavaju navedeni iskazi u njihovoj organizaciji.

Karakteristike ispitanika

Osmi deo upitnika čine pitanja koja imaju za cilj prikupljanje podataka o karakteristikama ispitanika. Pitanja se odnose na: pol ispitanika, stepen stručne spreme, ulogu koju ispitanik obavlja u organizaciji i starosna grupa kojoj ispitanik pripada.

9.2 Opis uzorka

U istraživanju je učestvovao 761 ispitanik. Uzorak je podeljen na dve klase koje čine:

1. vlasnici i menadžeri organizacija,
2. zaposleni u organizacijama koji nisu vlasnici ili menadžeri, oni su se izjašnjavali kao: radnik ili vođa grupe ili šef odeljenja.

Ispitanici koji pripadaju prvoj klasi popunjavali su ceo upitnik i broj takvih ispitanika u uzorku je 114, a ispitanici koji pripadaju drugoj klasi popunjavali su deo upitnika i broj takvih ispitanika u uzorku je 647. Podela uzorka je tako izvršena zbog prirode pitanja iz upitnika i dostupnosti informacija potrebnih da se na njih odgovori.

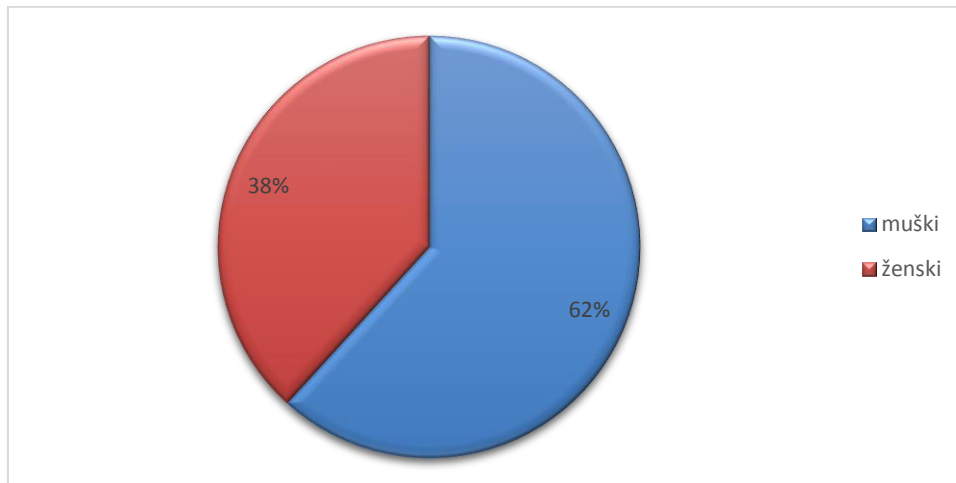
U Tabela 14 dati su podaci koji se odnose na broj zaposlenih i ukupan prihod preduzeća koja su obuhvaćena istraživanjem. Prikazani su podaci za period od 2009. godine do 2013. godine. Od ukupnog broja preduzeća, 2009. godine poslovalo je 72 preduzeća koja su te godine imala 2036 zaposlenih i ukupan prihod veći od 93 miliona eura. Četiri godina kasnije, 2013. godine, prema dostupnim podacima Agencije za privredne registre poslovala su 83 preduzeća, koja su imala 2568 zaposlenih i prihod veći od 161 milion eura.

Tabela 14 - Opis uzorka MSP prema broju zaposlenih i ukupnom prihodu u periodu od 2009 do 2013. godine

	Poslovna godina				
	2009	2010	2011	2012	2013
Br. firmi	72	74	76	79	83
Br. zaposlenih	2036	2135	2300	2456	2568
Prihod (eura)	93,805,782.18	108,670,664.46	136,887,125.40	146,624,836.40	161,496,843.48

Struktura uzorka u odnosu na pol ispitanika

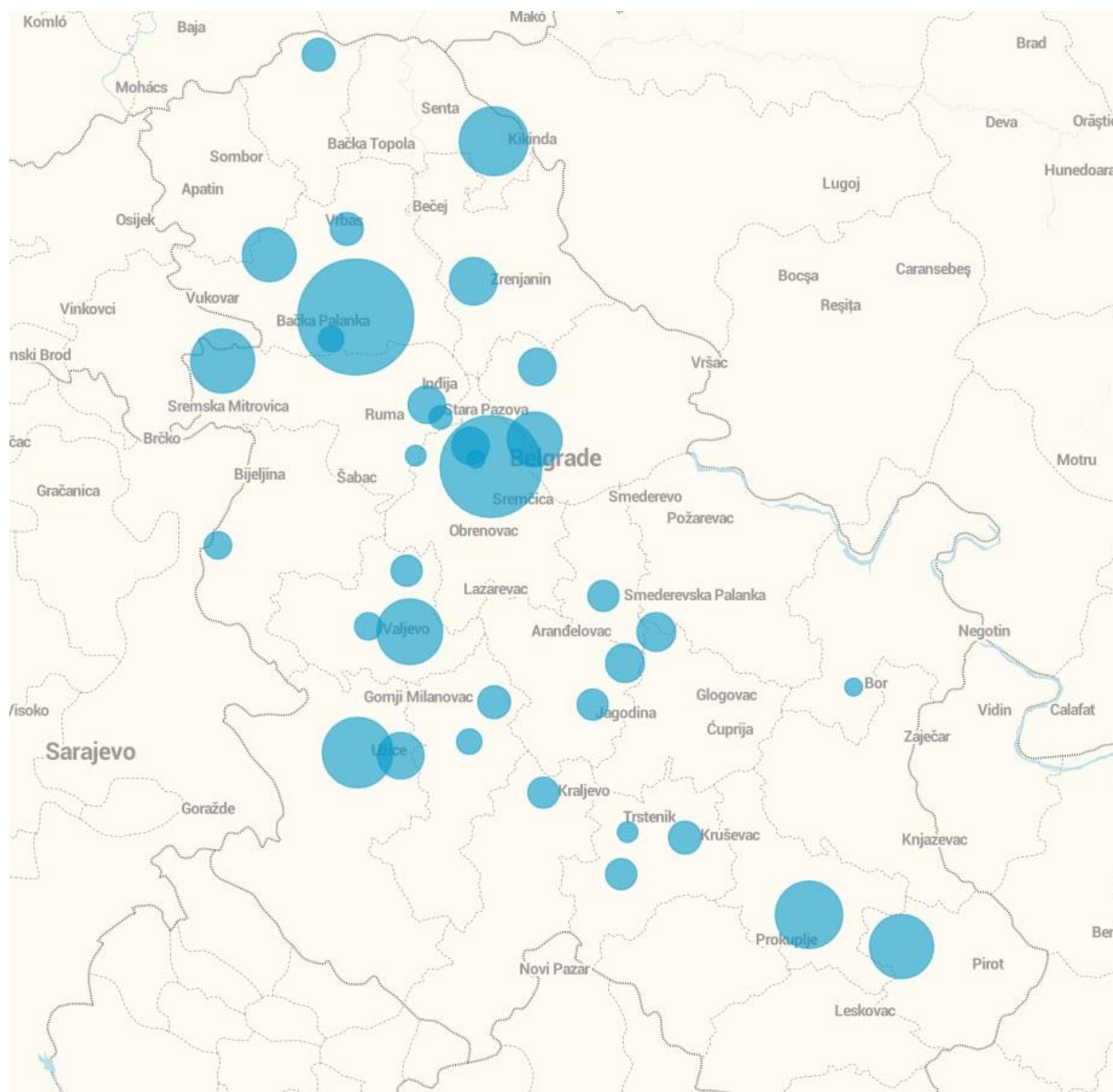
U ukupnom uzorku ispitanici muškog pola čine 470 ispitanika odnosno 62%, dok ispitanici ženskog pola čine 291 ispitanika odnosno 38% od ukupnog uzorka.



Slika 23 - Prikaz strukture uzorka u odnosu na pol ispitanika

Struktura uzorka u odnosu na geografsku poziciju sedišta preduzeća

U istraživanju je učestvovalo nasumično izabranih 83 malih i srednjih preduzeća iz 35 gradova sa teritorije Republike Srbije. U Prilog 2.1 Opis uzorka: Geografska raspodela uzorka Tabela 43 je dat prikaz geografske raspodele ispitanika prema gradovima u kojima je registrovano sedište organizacija.

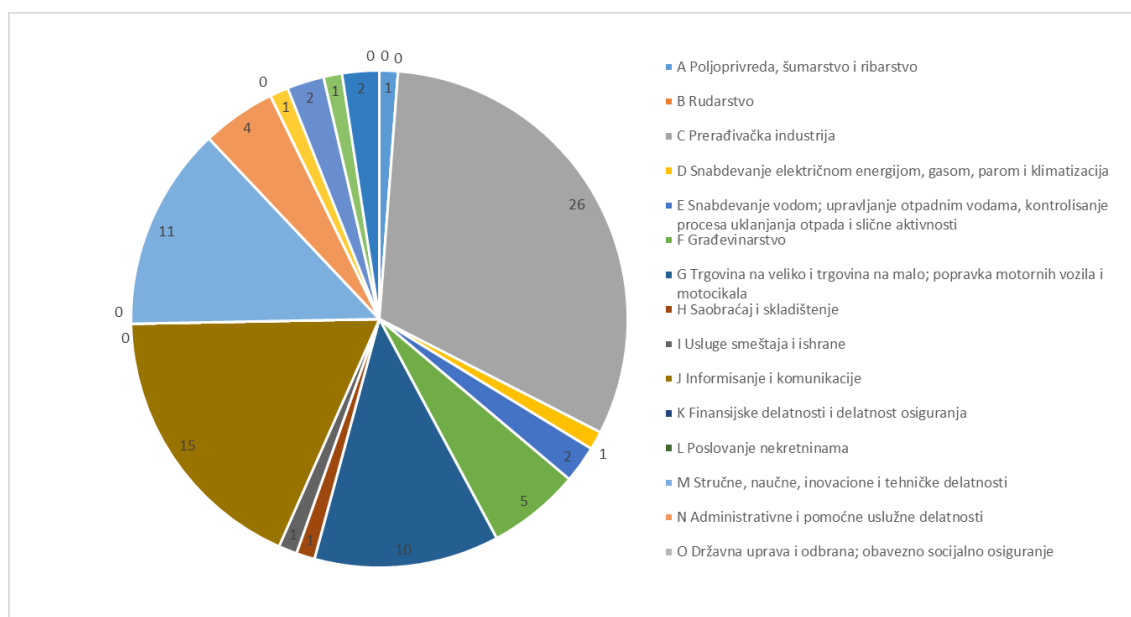


Slika 24 - Mapa raspodele uzorka prema teritoriji Republike Srbije

Na Slika 24 dat je prikaz raspodele uzorka i geografske pokrivenosti teritorije Republike Srbije na osnovu koordinata sedišta organizacija koja su učestvovala u istraživanju. Veličina krugova vizualizuje broj ispitanika iz uzorka koji pripadaju određenom geografskom području.

Struktura uzorka u odnosu na sektorsku pripadnost preduzeća

Istraživanjem su, kako se može videti u Prilogu 2.2 Tabela 44 - Raspodela ispitanika prema delatnosti organizacije, obuhvaćena mala i srednja preduzeća iz 52 delatnosti, odnosno 15 sektora. Na Slika 25 dat je prikaz strukture uzorka na osnovu sektorske pripadnosti preduzeća. Iz sektora poljoprivrede, šumarstva i ribarstva učestvovala je jedna organizacija. Iz sektora rudarstva nije bilo učesnika u istraživanju. Iz sektora prerađivačke industrija učestvovalo je 26 kompanija. Iz sektora Snabdevanja električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija učestvovala je jedna kompanija. Iz sektora snabdevanje vodom; upravljanje otpadnim vodama, kontrolisanje procesa uklanjanja otpada i slične aktivnosti su učestvovala dve kompanije. Iz sektora Građevinarstvo je učestvovalo pet kompanija. Iz sektora trgovina na veliko i trgovina na malo; popravka motornih vozila i motocikala je učestvovalo je 10 kompanija. Iz sektora saobraćaj i skladištenje je učestvovala jedna kompanija. Iz sektora usluge smeštaja i ishrane je učestvovala jedna kompanija. Iz sektora informisanje i komunikacije je učestvovalo 15 kompanija. Iz sektora finansijske delatnosti i delatnost osiguranja nije bilo učesnika u istraživanju. Iz sektora poslovanje nekretninama nije bilo učesnika. Iz sektora stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti je učestvovalo 11 kompanija. Iz sektora administrativne i pomoćne uslužne delatnosti je učestvovalo 4 kompanije. Iz sektora državna uprava i odbrana; obavezno socijalno osiguranje nije bilo učesnika u istraživanju. Iz sektora ostale uslužne delatnosti je učestvovalo dve organizacije u istraživanju. Iz sektora delatnost domaćinstva kao poslodavca; delatnost domaćinstava koja proizvode robu i usluge za sopstvene potrebe nije bilo učesnika u istraživanju i iz sektora delatnost eksteritorijalnih organizacija i tela nije bilo učesnika u istraživanju.



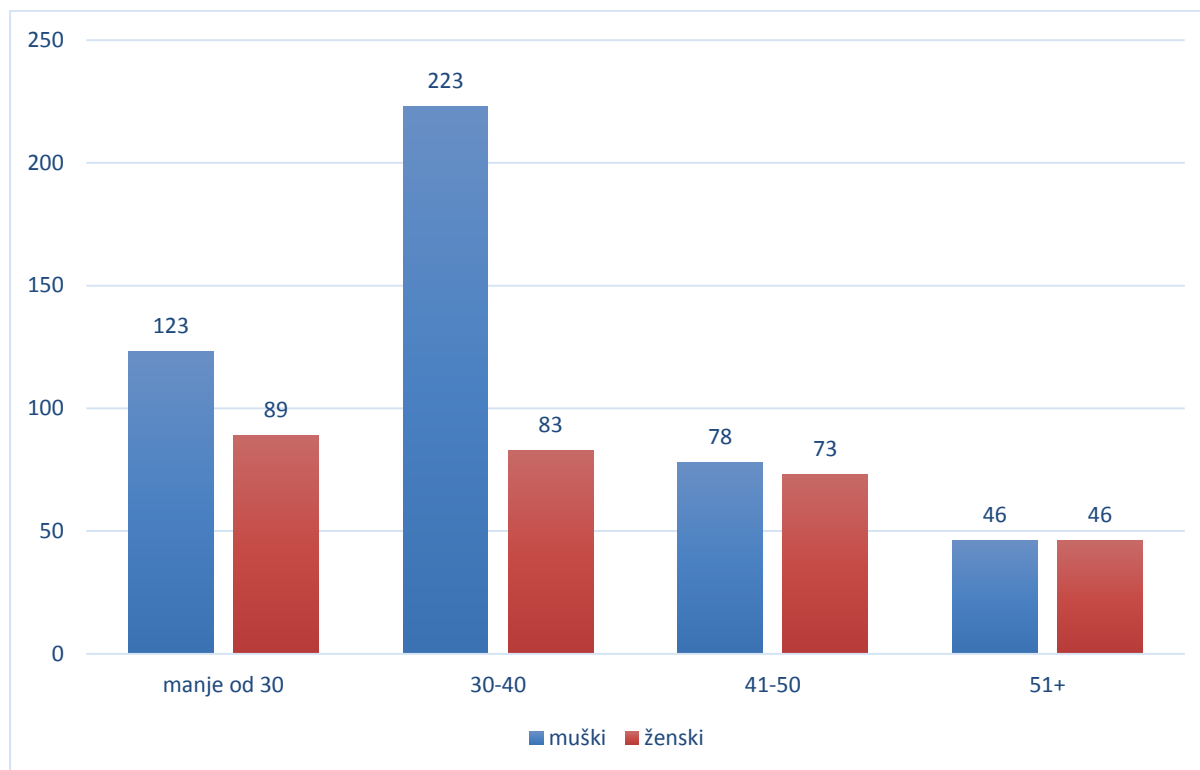
Slika 25 - Prikaz strukture uzorka prema sektorskoj pripadnosti preduzeća

Uzorkom nisu obuhvaćene delatnosti: rudarstvo, finansijske delatnosti i delatnosti osiguranja; poslovanje nekretninama; državna uprava i odbrana, obavezno socijalno osiguranje; delatnost domaćinstva kao poslodavca, delatnost domaćinstava koja proizvode robu i usluge za sopstvene potrebe; delatnost eksteritorijalnih organizacija i tela.

U Prilog 2.2 Opis uzorka: Raspodela ispitanika prema delatnosti organizacije Tabela 44 dat je detaljan prikaz delatnosti preduzeća koja su učestvovala u istraživanju.

Struktura uzorka prema polu i starosnoj grupi ispitanika

Tabela 15 i Slika 26 sadrže podatke koji se odnose na starosne grupe i pol kojima pripadaju ispitanici. Definisane su starosne grupe: manje od 30, od 30 do 40, od 41 do 50 i više od 51 godina starosti.



Slika 26 - Struktura uzorka prema polu i starosnoj grupi ispitanika

Najbrojnija starosna grupa su ispitanici između 30-40 godina starosti koji čine 40% ukupnog uzorka (Tabela 15), a koju čine 223 ispitanika muškog pola i 83 ispitanika ženskog pola (Slika 26). Najmanje zastupljena je starosna grupa ispitanika starijih od 51 godine, koja ukupno čini 12% celokupnog uzorka (Tabela 15), u kojoj su oba pola jednako zastupljena (Slika 26). Ostale starosne grupe imaju približno ravnomernu zastupljenost oba pola (Slika 26).

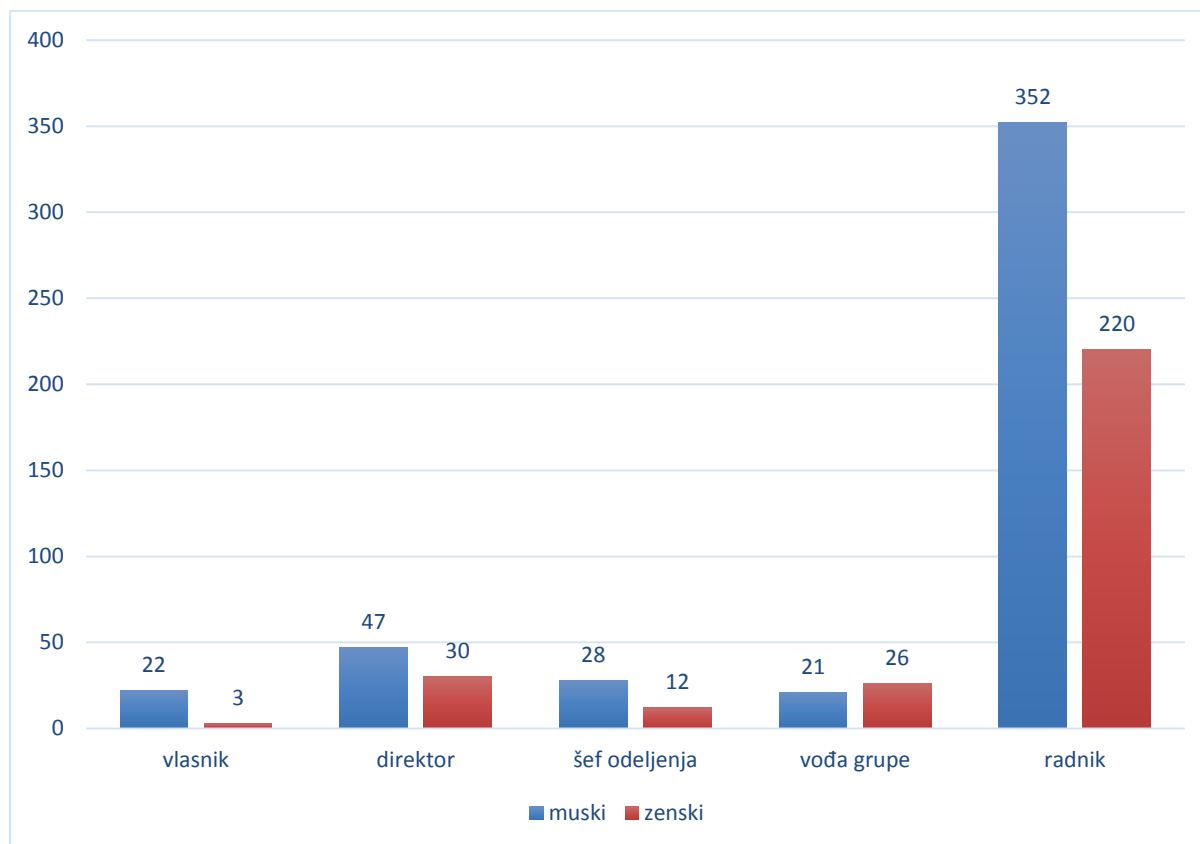
Tabela 15 - Struktura uzorka prema polu i starosnoj grupi ispitanika

Starosna grupa	muški pol		ženski pol		Ukupno	
	n	%	n	%	n	%
manje od 30	123	16%	89	12%	212	28%
30-40	223	29%	83	11%	306	40%
41-50	78	10%	73	10%	151	20%
51+	46	6%	46	6%	92	12%
Ukupno	470	62%	291	38%	761	100%

Među ispitanicima ženskog pola najbrojnija je populacija ispitanika sa manje od 30 godina koja čini 12% celokupnog uzorka (Tabela 15), a među ispitanicima muškog pola najbrojnija je populacija od 30 do 40 godina starosti koja čini 29% celokupnog uzorka (Tabela 15).

Struktura uzorka prema ulozi u organizaciji i polu ispitanika

Tabela 16 i Slika 27 sadrže podatke koji se odnose na ulogu u organizaciji i pol ispitanika. Definisane uloge u organizaciji su: vlasnik, direktor, šef odeljenja, vođa grupe i radnik.



Slika 27 - Struktura uzorka prema ulozi u organizaciji i polu ispitanika

Najbrojnija grupa ispitanika su radnici i ova grupa čini 75,16% ukupnog uzorka (Tabela 15), od čega je 352 ispitanika muškog pola i 220 ispitanika ženskog pola (Slika 27). Najmanje zastupljena je grupa vlasnika, koja ukupno čini 3,29% celokupnog uzorka (Tabela 16), u kojoj dominiraju ispitanici muškog pola (Slika 27). Ostale grupe ispitanika imaju približno ravnomernu zastupljenost oba pola (Slika 27).

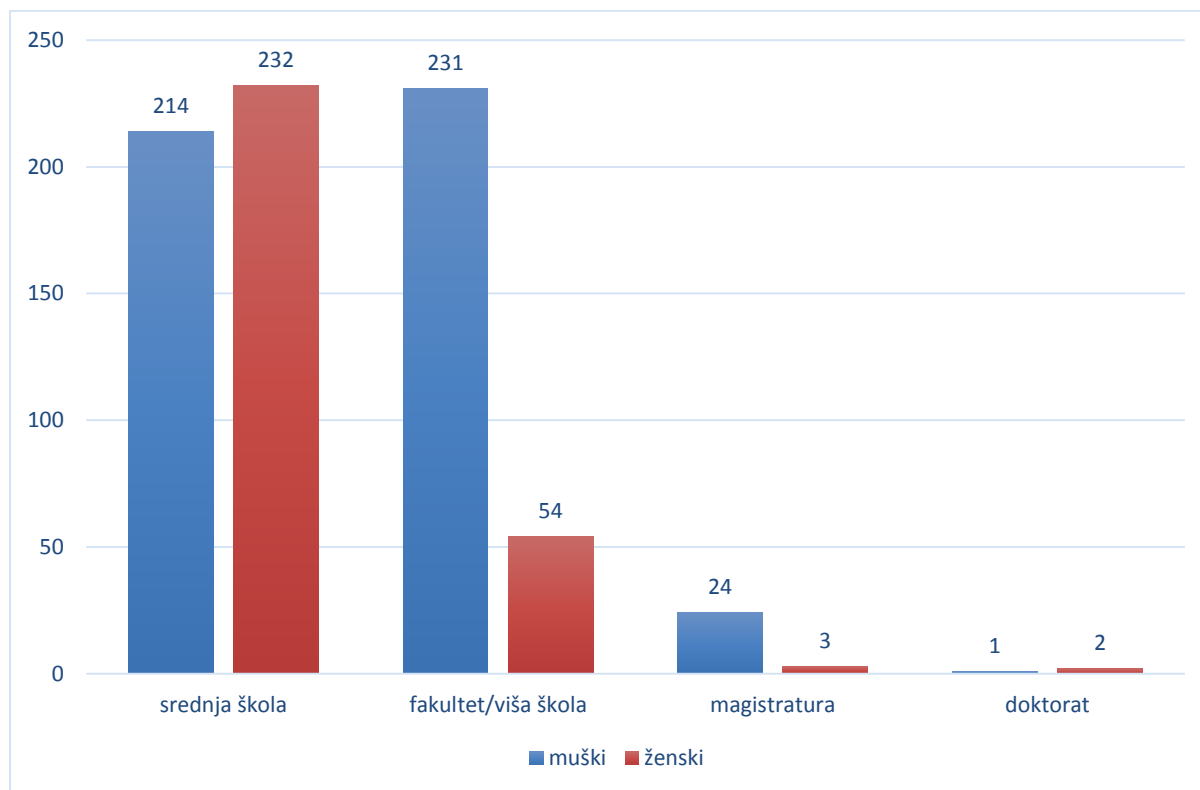
Tabela 16 - Struktura uzorka prema ulozi u organizaciji i polu ispitanika

Uloga u organizaciji	muški pol		ženski pol		ukupno	
	n	%	n	%	n	%
vlasnik	22	2.89%	3	0.39%	25	3.29%
direktor	47	6.18%	30	3.94%	77	10.12%
šef odeljenja	28	3.68%	12	1.58%	40	5.26%
vođa grupe	21	2.76%	26	3.42%	47	6.18%
radnik	352	46.25%	220	28.91%	572	75.16%
ukupno	470	61.76%	291	38.24%	761	100.00%

Jedina uloga u organizaciji u kojoj ima više ispitanika ženskog pola je vođe grupe: i u njoj je 26 ispitanika ženskog pola (3,42% celokupnog uzorka) i 21 ispitanik muškog pola (2,76% celokupnog uzorka).

Struktura uzorka prema stepenu obrazovanja i polu ispitanika

Tabela 17 i Slika 28 sadrže podatke koji se odnose na stepen obrazovanja i pol ispitanika. Definisani stepeni obrazovanja su: srednja škola, fakultet/viša škola, magistratura i doktorat.



Slika 28 - Struktura uzorka prema stepenu obrazovanja i polu ispitanika

Najbrojnija grupa su ispitanici sa završenom srednjom školom koji čine 58,6% ukupnog uzorka (Tabela 17), u kojoj je 214 ispitanika muškog pola i 232 ispitanika ženskog pola (Slika 28). Najmanje zastupljena je grupa ispitanika sa doktoratom koja čini 0,4% celokupnog uzorka (Tabela 17).

Može se uočiti da srednju stručnu spremu ima 58,6% ispitanika od čega 48% čine ispitanici muškog pola što je 45,5% od ukupnog broja ispitanika muškog pola koji su učestvovali u istraživanju. Srednju stručnu spremu ima 52% ispitanika ženskog pola, a to predstavlja 79,9% od svih ispitanika ženskog pola koji su učestvovali u istraživanju.

Tabela 17 – Struktura uzorka prema stepenu obrazovanja i polu ispitanika

		muški pol		ženski pol		ukupno	
		n	%	n	%	n	%
Stručna sprema.	srednja škola	214	48.00%	232	52.00%	446	58.60%
	fakultet/viša škola	231	81.10%	54	18.90%	285	37.50%
	magistratura	24	88.90%	3	11.10%	27	3.50%
	doktorat	1	33.30%	2	66.70%	3	0.40%
	ukupno	470	61.80%	291	38.20%	761	100.0%

Fakultetsku diplomu ili diplomu visoke škole ima 37,5% ispitanika od čega 81,1% čine ispitanici muškog pola, a to je 49,1% od ukupnog broja ispitanika muškog pola koji su učestvovali u istraživanju. Ispitanici ženskog pola sa fakultetskom diplomom ili visokom školom čine 18,9%, odnosno 18,6% od ukupnog broja ispitanika ženskog pola koji su učestvovali u istraživanju.

Zvanje magistra ima 3,5% od ukupnog broja ispitanika, od čega 88,9% su ispitanici muškog pola odnosno 5,1% od ukupnog broja ispitanika muškog pola. Zvanje magistra među ispitanicima ženskog pola ima 11,1% ispitanika, odnosno 1% od ukupnog broja ispitanika ženskog pola.

9.3 Rezultati istraživanja

U ovom delu rada biće prikazani rezultati istraživanja u cilju provere postavljenih hipoteza. Kao što je navedeno u uvodu u rad, predmet istraživanja ovog rada je ambijent **ekonomije znanja** i poslovanje **malih i srednjih preduzeća** u tom ambijentu, a problem istraživanja je analiza faktora koji utiču na uspešnost malih i srednjih preduzeća. Kako je znanje osnova današnje globalne ekonomije i upravljanje znanjem je postalo od ključne važnosti za uspeh kompanija (Kluge et al., 2001), stoga je posebna važnost data znanju i organizacijama zasnovanim na znanju.

Pronalazak konkurentске prednosti za startape, mala i srednja preduzeća znači opstanak ili nestanak sa tržišta. Konkurentska prednost proizilazi iz vrednosti koju organizacija može da stvori za svoje kupce, a koja premašuje troškove koje je organizacija imala u stvaranju vrednosti.

Na stvaranje vrednosti danas više nego ikada do sada uticaj ima znanje koje je u funkciji stvaranja te vrednosti. Svedoci smo značajnih promena koje menjaju paradigmu stvaranja vrednosti, do sada dominantnu u industrijskoj ekonomiji, gde je novostvorena vrednost zavisila u najvećoj meri od uloženog kapitala. Danas u sve većoj meri novostvorena vrednost zavisi od intelektualnog kapitala organizacije i njene sposobnosti da taj kapital pretvori u vrednost za kupca.

U cilju definisanja ključnih faktora uspešnosti i razvoja modela upravljanja malim i srednjim preduzećima u ekonomiji znanja, nakon prikupljenih podataka u primarnom istraživanju i izvršenih statističkih analiza, izvršene su sledeće aktivnosti:

- Analizirani faktori koji utiču na poslovanje MSP
- Analiziran uzorak prema klasi pripadnosti organizacije (CI ili KI)
- Analizirana povezanosti tipa biznisa i faktora uspešnosti organizacija
- Analizirana korelacija između uspešnosti preduzeća i dominantnog sistema vrednosti u preduzeću
- Analizirana korelacija između uspeha preduzeća i upravljanja ljudskim resursima
- Analizirana korelacija između uspeha preduzeća i marketing aktivnosti preduzeća

Hipoteza H1: Moguće je utvrditi ključne faktore koji utiču na poslovanje MSP

Opšti cilj istraživanja je bio da se utvrde ključni faktori uspešnosti malih i srednjih preduzeća u Srbiji, kako bi se definisale mere za povećanje konkurentnosti ovog dela privrede i kako bi se razvio model upravljanja malim i srednjim preduzećima u ekonomiji znanja na bazi ključnih faktora uspešnosti.

Da bi se istražio definisani opšti cilj, polazna tačka je bilo kvalitativno istraživanje. Na osnovu intervjua sa vlasnicima i menadžerima koji su deo fenomena predmeta istraživanja, utvrđeni su pravci za preciznije istraživanje faktora koji utiču na poslovanje. Kao rezultat kvalitativnog istraživanja definisani su pravci u kojima je nastavljeno preciznije istraživanje.

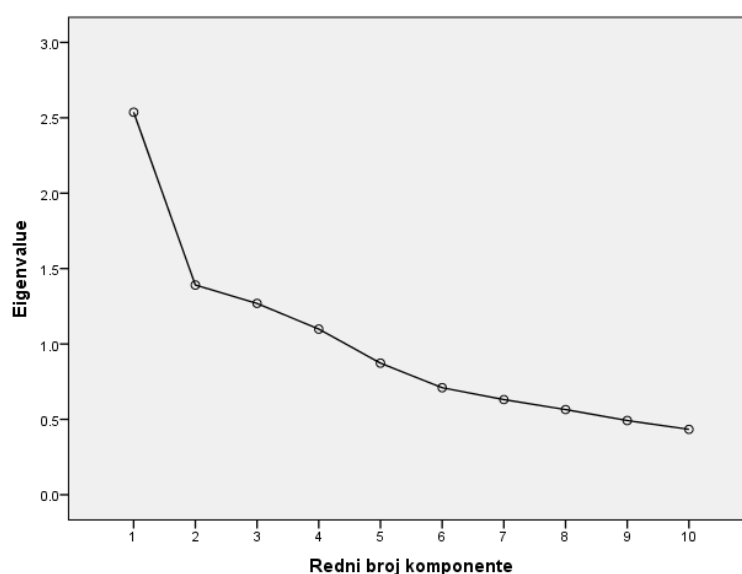
Rezultat kvantitativnog istraživanja je i instrument koji je kreiran u cilju preciznijeg istraživanja i definisanja faktora koji utiču na uspešnost malih i srednjih preduzeća u segmentima njihovog delovanja koja su označena kao ključna u toku kvalitativnog dela istraživanja.

Instrument (14.1 Prilog 1 - Upitnik) sadrži varijable koje pokrivaju sledeće oblasti koje su definisane kao bitne za organizaciju tokom kvalitativnih istraživanja:

- Preduzetnički stavovi
- Podrška preduzetništvu
- Konsultantske usluge
- Faza u marketinškoj orijentaciji biznisa
- Značajnost marketing aktivnosti za organizaciju
- Praćenje performansi vezanih za marketing funkciju
- Ljudski resursi
- Spremnost na deljenje znanja
- Sistematizacija procesa upravljanja znanjem
- Kolaborativna klima
- Korporativna kultura

Analiza faktora koji se odnose na preduzetničke stavove

Deo upitnika koji ima za cilj merenje preduzetničkih stavova ispitanika nalazi se u delu upitnika namenjenog vlasnicima i menadžerima. Ispitanicima je postavljeno pitanje "U kojoj meri vas navedeni elementi motivišu da budete posvećeni stvaranju i razvoju vaše organizacije?" Ponuđeni stavovi u odnosu na koje ispitanici treba da izraze stepen svoju motivaciju su: Stvaranje nečeg novog; Profit i zarada; Unapređenje društva; Dugovečnost kompanije; Zadovoljstvo korisnika; Zadovoljstvo zaposlenih; Izgradnja ličnog imena i prepoznatljivosti; Izgradnja imena i prepoznatljivosti kompanije; Nezavisnost; Moć. Ispitnicima je ponuđena skala koja je sadržala sledeće odrednice: ne motiviše me uopšte; veoma malo me motiviše; motiviše me; izuzetno me motiviše.



Slika 29 – Prikaz komponenti na stavkama instrumenta Preduzetnički stavovi

Analizom faktorske strukture instrumenta utvrđeno je da je moguće instrument posmatrati i višedimenzionalno. Međutim, druga dimenzija instrumenta nije u dovoljnoj meri razvijena (za nju nema dovoljno stavki) što je uslovalo neophodnost jednodimenzionalnog posmatranja.

Analizom glavnih komponenti na varijablama koje pripadaju delu upitnika **P2: Preduzetnički stavovi** (14.1 Prilog 1 - Upitnik) je Cattellovim testom dobijeno je da je značajna prva komponenta ($\Lambda=2,54$). Prva komponenta objašnjava 25% varijanse što je dva puta više varijanse od druge komponente (13,9%), što znači da je ova skala uslovno jednodimenzionalna. Najveće zasićenje na prvoj glavnoj komponenti su imale stavke: Izgradnja imena i prepoznatljivosti brenda, Stvaranje nečeg novog, Profit i zarada, Dugovečnost kompanije. Visok skor na ovoj skali znači da ispitanike motiviše promocija i uspeh kompanije, koji se ogleda u ostvarenom profitu i dugovečnosti kompanije. Najmanje zasićenje je imala stavka „Moć“.

Tabela 18 – Vrednosti zasićenja komponenti na stavkama instrumenta Preduzetnički stavovi

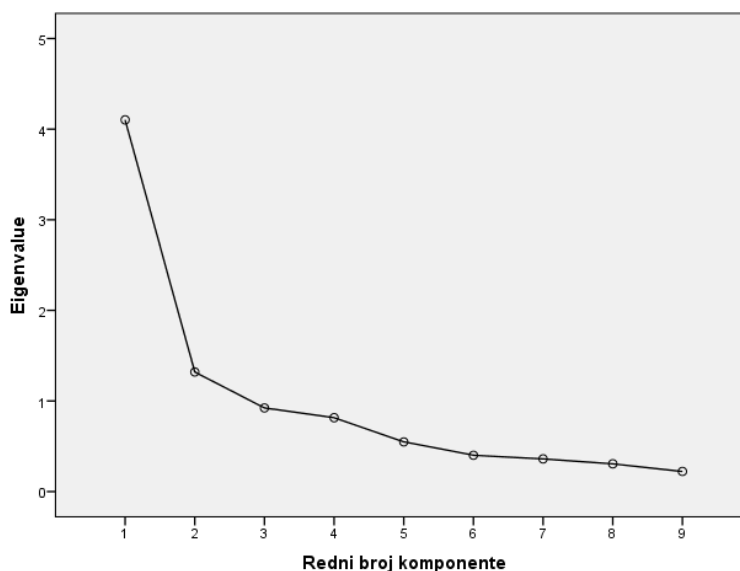
Rb. P.	U kojoj meri vas motiviše da budete posvećeni stvaranju i razvoju vaše organizacije	F1: Komponenta 1
PS28	Izgradnja imena i prepoznatljivosti brenda	0.729
PS21	Stvaranje nečeg novog	0.560
PS22	Profit i zarada	0.547
PS24	Dugovečnost kompanije	0.543
PS27	Izgradnja ličnog imena i prepoznatljivosti	0.497
PS25	Zadovoljstvo korisnika	0.495
PS26	Zadovoljstvo zaposlenih	0.453
PS29	Nezavisnost	0.422
PS23	Unapređenje društva	0.383
PS30	Moć	0.276
	Karakteristični koren	2.54
	Obuhvat varijanse	25.4%

Prva dimenzija ima fokus na kompaniju, a u daljim istraživanjima ovaj instrument treba dopuniti sa stavkama koje se odnose na poslovno okruženje i koje utiču na uspešnost poslovanja kompanije, kako bi se omogućilo višedimenzionalno posmatranje ovog dela istraživanja.

Pouzdanost ove skale izražena pomoću Kronbahove alfe iznosi 0,64, što znači da ova skala nije u dovoljnoj meri pouzdana.

Analiza faktora koji se odnose na podršku preduzetništvu

Deo upitnika koji se odnosi na podršku preduzetništvu se sastoji od devet iskaza u odnosu na koje su se ispitanici opredelili sa aspekta značajnosti ovih mera u podršci sektoru malih i srednjih preduzeća i uspeha njihovog poslovanja. Dodatno pitanje je bilo da li su ispitanici koristili navedene mere podrške. Pred ispitanicima su bili sledeći iskazi: Subvencije za zapošljavanje i samozapošljavanje; Povoljni krediti fonda za razvoj; Povoljna sredstva fonda za inovacionu delatnost; Takmičenje za najbolju tehnološku inovaciju; Podrška Nacionalne agencije za regionalni razvoj; Stručna i konsultantska podrška regionalnih razvojnih agencija; Podrška poslovnih inkubatora; Podrška klastera; Podrška SIEPA-a. Ponuđeni odgovori koji su imali za cilj da odrede stepen značajnosti navedenih mera bili su: U potpunosti neznačajno; Neznačajno; Niti značajno/niti neznačajno; Značajno; Veoma značajno. Ispitanici su pored svake od mera navodili da li su meru podrške koristili ili nisu koristili.



Slika 30 - Prikaz komponenti na stavkama instrumenta Podrška preduzetništvu

Analizom glavnih komponenti na varijablama koje pripadaju delu upitnika P3: Programi podrške SME sektoru (14.1 Prilog 1 - Upitnik) je Cattellovim scree testom dobijeno je da su značajna prve dve komponente. Komponente su rotirane u kosougli Promax položaj radi ostvarivanja jednostavnije strukture.

Tabela 19 - Vrednosti zasićenja komponenti na stavkama instrumenta Podrška preduzetništvu

Rb. P.	Ocenite stepen značajnosti navedenih mera podrške sektoru malih i srednjih preduzeća za uspeh vašeg poslovanja	F2 Finansijska i stručna podrška	F3 Podrška razvoju
PP 09	Podrška Nacionalne agencije za regionalni razvoj	0.873	
PP 03	Povoljni krediti fonda za razvoj	0.871	
PP 11	Stručna i konsultantska podrška regionalnih razvojnih agencija	0.76	
PP 01	Subvencije za zapošljavanje i samozapošljavanje	0.559	
PP17	Podrška SIEPA-e	0.507	
PP 05	Povoljna sredstva Fonda za inovacionu delatnost	0.356	0.521
PP15	Podrška klastera		0.952
PP13	Podrška poslovnih inkubatora		0.847
PP 07	Takmičenje za najbolju tehnološku inovaciju		0.715
	Karakteristični koreni – pre rotacije	4.05	1.35
	Karakteristični koreni – posle rotacije	3.52	3.25
	Obuhvat varijanse	45%	15%
	Finansijska i stručna podrška	1.000	.490
	Podrška razvoju	.490	1.000

Prvi faktor objašnjava 46% varijanse (posle rotacije $\Lambda=3,52$). Najveća zasićenja su imale sledeće stavke: Podrška Nacionalne agencije za regionalni razvoj, Povoljni krediti fonda za razvoj, Stručna i konsultantska podrška regionalnih razvojnih agencija. U skladu sa navedenim stavkama imenovali smo ovaj faktor **Finansijska i stručna podrška**.

Drugi faktor objašnjava 15% varijanse (posle rotacije $\Lambda=3,25$). Najveća zasićenja su imale sledeće stavke: podrška klastera, podrška poslovnih inkubatora, takmičenje za najbolju tehnološku inovaciju. U skladu sa navedenim stavkama imenovali smo ovaj faktor **Podrška razvoju**.

Pre rotacije je prva komponenta obuhvatala tri puta više varijanse od druge komponente, što znači da se ovaj instrument mogao posmatrati kao jednodimenzionalan, ali pošto je drugi faktor postao značajan i nakon rotacije i pošto se dobila jednostavna i jasna struktura, opravdano je ovaj instrument posmatrati kao dvodimenzionalan.

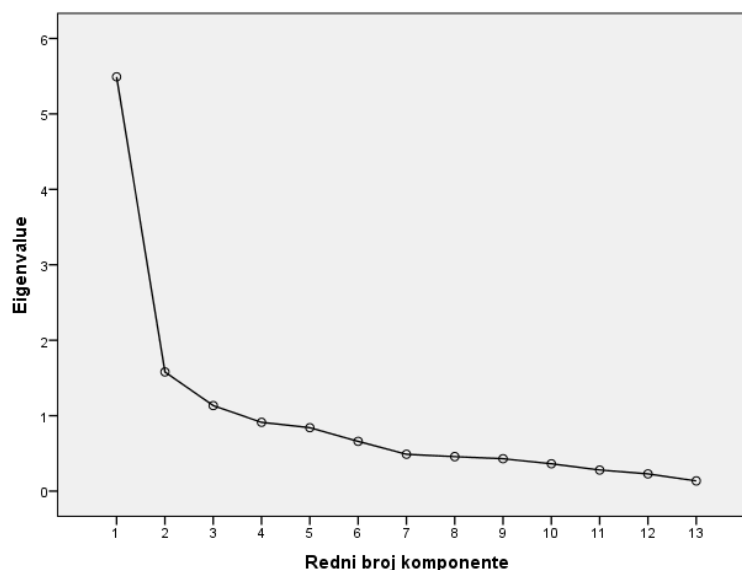
Pouzdanost celog instrumenta izražena Cronbachova alfa iznosi 0,85, što znači da je instrument pouzdan.

Pouzdanost stavki koje su se grupisale u prvi faktor imenovan Finansijska i stručna podrška, izražena Cronbachova alfa iznosi 0,79 i smatra se prihvatljivim.

Pouzdanost stavki koje su se grupisale u drugi faktor imenovan Podrška razvoju, izražena Cronbachova alfa iznosi 0,81 i smatra se prihvatljivim.

Analiza faktora koji se odnose na konsultantske usluge

Deo upitnika koji se odnosi na ocenu značajnosti konsultantskih usluga na uspešno poslovanje organizacija ispitanika se sastoji od trinaest iskaza, spram kojih su se ispitanici trebali opredeliti sa aspekta važnosti navedenih konsultantskih usluga na uspešnost poslovanja njihove organizacije. Ispitanicima je ponuđeno da odrede stepen značajnosti pojedinih konsultantskih usluga putem petostepene Likertove skale.



Slika 31 - Prikaz komponenti na stavkama instrumenta Konsultantske usluge

Analizom glavnih komponenti na varijablama koje pripadaju delu upitnika P3: Programi podrške SME sektoru (14.1 Prilog 1 - Upitnik) je Cattellovim scree testom dobijeno da je značajna prva komponenta. U cilju detaljnijeg prikaza komponenti, odlučili smo se da instrument posmatramo kroz tri faktora.

Karakteristični koren prve komponente pre rotacije iznosi ($\Lambda=5,49$), a nakon rotacije ($\Lambda=4,14$). Prvi faktor, imenovan **Podrška u donošenju strateških odluka**, objašnjava 42% varijanse. Najveće zasićenje u okviru prvog faktora su imale varijable: Pomoć u sprovođenju odluka, Pomoć pri razvoju proizvoda, Pomoć u donošenju strateških odluka, Razvoj i unapređenje poslovnog modela. Visok skor na ovom instrumentu znači da ispitanici visoko vrednuju konsultantske usluge koje se odnose na podršku u donošenju strateških odluka.

Karakteristični koren druge komponente pre rotacije iznosi ($\Lambda=1,58$), a nakon rotacije ($\Lambda=3,87$). Drugi faktor, imenovan **Podrška u operativnim aktivnostima**, objašnjava 12% varijanse. Najveće zasićenje u okviru drugog faktora su imale varijable: Pomoć pri pronalasku izvora finansiranja; Umrežavanje sa drugima; Razvoj marketing aktivnosti; Prodajni saveti.

Tabela 20 - Vrednosti zasićenja komponenti na stavkama instrumenta Konsultantske usluge

Rb. P.	Ocenite značajnost konsultantskih usluga za uspešno poslovanje Vaše organizacije	F4	F5	F6
		Podrška u donošenju strateških odluka	Podrška u operativnim aktivnostima	Podrška u razvoju tima i zaposlenih
PP40	Pomoć u sprovođenju odluka	0.911		
PP41	Pomoć pri razvoju proizvoda	0.855		
PP39	Pomoć u donošenju strateških odluka	0.693		
PP46	Razvoj i unaređenje poslovnog modela	0.683		
PP42	Pomoć u izboru i razvoju tehnologije	0.563	0.327	
PP44	Prodajni saveti	0.352	0.574	
PP45	Pravni saveti	0.332		
PP34	Umrežavanje sa drugima	-0.377	0.757	0.338
PP35	Pomoć pri pronalasku izvora finansiranja		0.78	
PP43	Razvoj marketing aktivnosti		0.63	
PP36	Pružanje informacija o trendovima na tržištu		0.538	0.431
PP37	Izgradnja našeg tima			0.829
PP38	Razvoj veština zaposlenih			0.756
	Karakteristični koreni – pre rotacije	5.491	1.580	1.134
	Karakteristični koreni – posle rotacije	4.714	3.873	2.458
	Obuhvat varijanse	42.238	12.154	8.723
	Podrška u donošenju strateških odluka	1.000	.516	.287
	Podrška u operativnim aktivnostima	.516	1.000	.215
	Podrška u razvoju tima i zaposlenih	.287	.215	1.000

Napomena: F4, F5, F6 – faktori

Karakteristični koren treće komponente pre rotacije iznosi ($\Lambda=1,58$), a nakon rotacije ($\Lambda=3,87$). Treći faktor, imenovan **Podrška u razvoju tima i zaposlenih**, objašnjava 8% varijanse. Najveće zasićenje u okviru drugog faktora su imale varijable: Izgradnja našeg tima; Razvoj veština zaposlenih; Pružanje informacija o trendovima.

Pouzdanost ovog instrumenta izražena Cronbachova alfa iznosi 0,88, što znači da je ovaj instrument pouzdan.

Analiza faktora koji se odnose na marketing funkciju

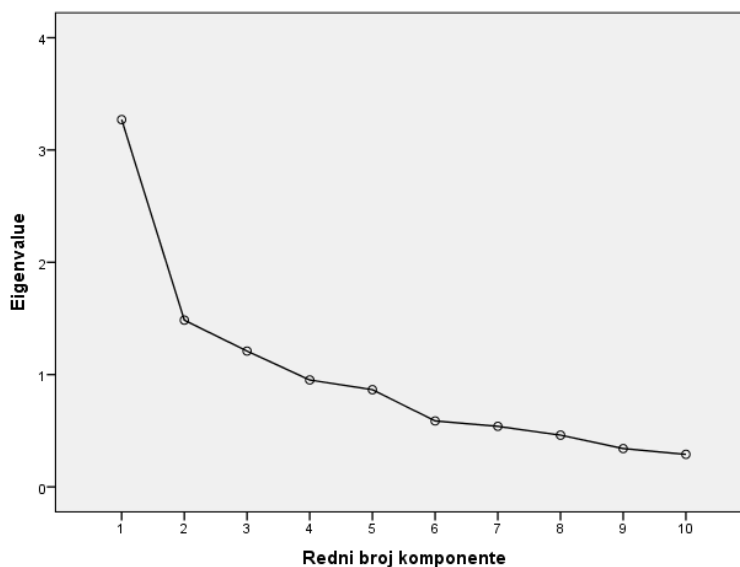
Ovaj deo upitnika se sastoji od tri baterije pitanja posvećenih različitim uglovima sagledavanja posvećenosti marketing orijentaciji organizacije i poslovanja (Prilog 1: P4: Marketing):

- Faze u marketinškoj orijentaciji biznisa – pitanja (M01 do M12)
- Značajnost marketing aktivnosti za organizaciju – pitanja (M13 do M22)
- Praćenje performansi vezanih za marketing funkciju – marketing metrika (M31 do M38)

Analiza faktora koji se odnose na - Faze u marketinškoj orijentaciji biznisa

Ova baterija pitanja je preuzeta iz longitudinalnog istraživanja koje se sprovodi u okviru projekta Startup Genome (Marmer et al., 2011). U okviru Startup Genome projekta u periodu od 3 godine u istraživanju je učestvovalo više od 6000 startapova. Kako je ovo istraživanje jedno od najrelevantnijih kada su u pitanju startapi i praćenje razvoja u ranim fazama, odlučeno je da se preuzme deo upitnika koji se odnosi na marketing orijentaciju biznisa.

Ispitanicima je predloženo dvanaest pitanja/izjava u odnosu na koje su ispitanici trebali da se opredele putem jednog od tri ponuđena odgovora: Da; Ne i nije u planu; Nismo još ali je u planu. Izjave koje su date na ocenjivanje ispitanicima su navedene u (14.1 Prilog 1 - Upitnik; P4: Marketing).



Slika 32 - Prikaz komponenti na stavkama instrumenta marketinška orijentacija biznisa

Analizom glavnih komponenti na varijablama koje pripadaju delu upitnika P4: Marketing (14.1 Prilog 1 - Upitnik) je Cattellovim scree testom dobijeno je da su značajne tri komponente. Komponente su rotirane u kosougli Promax položaj radi ostvarivanja jednostavnije faktorske strukture.

Prvi faktor objašnjava 33% varijanse ($\Lambda=3,27$). Najveća zasićenja su imale sledeće stavke: Identifikovali smo naše najznačajnije kupce; Potvrdili smo koje su potrebe naših najznačajnijih kupaca; Intervjuisali smo lično više od deset potencijalnih kupaca u periodu od 3 meseca kada smo započeli razvoj proizvoda. U skladu sa navedenim stavkama imenovali smo ovaj faktor **Razvoj kupaca**.

Drugi faktor objašnjava 15% varijanse ($\Lambda=1,49$). Najveća zasićenja su imale sledeće stavke: Istražili smo potrebe naših potencijalnih kupaca; Razvili smo probni proizvod kako bismo testirali njegovu prihvatljivost na tržištu; Redovno razgovaramo sa našim najznačajnijim kupcima lično ili telefonom; Uložili smo značajna sredstva kako bismo proizvod prilagodili kupcima; U skladu sa navedenim stavkama imenovali smo ovaj faktor **Istraživanje potreba kupaca**.

Treći faktor objašnjava 12% varijanse ($\Lambda=1,21$). Najveću zasićenost su imale sledeće stavke: Testirali smo naš najznačajniji proizvod na više različitih delova tržišta; Merimo značajnost kupaca/korisnika na bazi učestalosti i vrednosti kupovine; Redovno ispitujemo zadovoljstvo naših kupaca. U skladu sa navedenim stavkama imenovali smo ovaj faktor **Fokusiranje na ključne kupce**.

Tabela 21 - Vrednosti zasićenja komponenti na stavkama instrumenta marketinška orijentacija biznisa

Rb. P.	Molimo Vas da odgovorite na navedena pitanja:	F7	F8	F9
		Razvoj kupaca	Istraživanje potreba kupaca	Fokusiranje na ključne kupce
M08	Identifikovali smo naše najznačajnije kupce	0.921		
M06	Potvrdili smo koje su potrebe naših najznačajnijih kupaca	0.756		
M05	Intervjuisali smo lično više od 10 potencijalnih kupaca u periodu od 3 meseca od kada smo počeli razvoj proizvoda	0.613		
M09	Merimo značajnost kupaca/korisnika na bazi učestalosti i vrednosti kupovine	0.382		0.672
M02	Testirali smo naš najznačajniji proizvod na više različitih delova tržišta	-0.338		0.845
M03	Istražili smo potrebe naših potencijalnih kupaca		0.777	
M04	Razvili smo probni proizvod kako bismo testirali njegovu prihvatljivost na tržištu		0.691	
M07	Redovno razgovaramo sa našim najznačajnijim kupcima lično ili telefonom		0.666	
M11	Uložili smo značajna sredstva kako bismo proizvod prilagodili kupcima		0.618	
M12	Redovno ispitujemo zadovoljstvo naših kupaca			0.697
	Karakteristični koren pre rotacije	3.27	1.49	1.21
	Karakteristični koren posle rotacije	2.48	2.47	2.23
	Obuhvat varijanse (%)	28	13	12
	Razvoj kupaca	1.000	.332	.244
	Istraživanje potreba kupaca	.332	1.000	.360
	Fokusiranje	.244	.360	1.000

Napomena: F7, F8, F9 – faktori

Pouzdanost celog instrumenta izražena Cronbachova alfa iznosi 0,76, što znači da je instrument pouzdan.

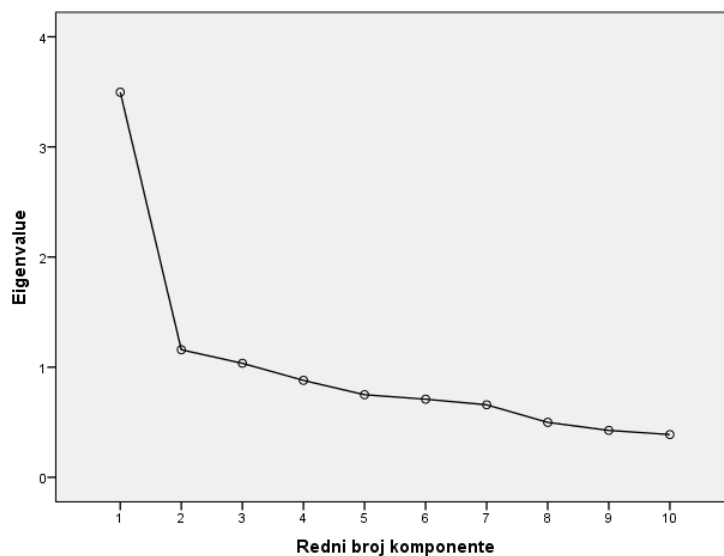
Pouzdanost stavki koje su se grupisale u prvi faktor imenovan Razvoj kupaca izražena Cronbachova alfa iznosi 0,72 i smatra se prihvatljivim.

Pouzdanost stavki koje su se grupisale u drugi faktor imenovan Istraživanje potreba kupaca izražena Cronbachova alfa iznosi 0,64 i smatra se uslovno prihvatljivim

Pouzdanost stavki koje su grupisane u treći faktor imenovan Fokusiranje na ključne kupce izražena Cronbachova alfa iznosi 0,60 i smatra se uslovno prihvatljivom.

Analiza faktora koji se odnose na - Značajnost marketing aktivnosti za organizaciju

Druga baterija pitanja u okviru upitnika posvećenog marketing funkciji organizacije, odnosno značajnost marketing aktivnosti za organizaciju (14.1 Prilog 1 - Upitnik) se sastoji od baterije sa deset pitanja/iskaza u odnosu na koje su ispitanici odredili stepen značajnosti navedenih aktivnosti za uspešno poslovanje njihove organizacije.



Slika 33 - Prikaz komponenti na stavkama instrumenta marketing aktivnosti

Analizom glavnih komponenti na varijablama koje pripadaju instrumentu Marketing aktivnosti je Cattelovim scree testom dobijeno da je značajna prva komponenta ($\Lambda=3,50$). Prva komponenta objašnjava 35% varijanse što je tri puta više varijanse od druge komponente što znači da je ovaj instrument jednodimenzionalan. Sve stavke su imale značajna zasićenja, a najveće zasićenje na prvoj glavnoj komponenti su imale stavke: Analiza tržišta i konkurencije, Osvajanje novih tržišta, Merenje zadovoljstva kupaca. Visok skor na ovom instrumentu znači da kompanije imaju značajnu posvećenost razvoju marketing funkcije i orijentisanost ka kupcima.

U cilju preciznijeg merenja iz instrumenta su isključene varijable: Povećanje efikasnosti procesa osvajanja novih kupaca i Uključivanje kupaca u proces razvoja novih proizvoda/usluga.

Tabela 22 - Vrednosti zasićenja komponente na stavkama instrumenta marketing aktivnosti

Rb. P.	Ocenite stepen značajnosti navedenih aktivnosti za uspešno poslovanje Vaše organizacije	F10: Komponenta 1 Marketing aktivnosti
M20	Analiza tržišta i konkurencije	0.756
M18	Osvajanje novih tržišta	0.731
M19	Merenje zadovoljstva kupaca	0.625
M13	Definisanje najvažnijih kupaca	0.621
M14	Poznavanje potreba naših najvažnijih kupaca	0.605
M15	Fokusiranje na usluživanje najvažnijih kupaca	0.601
M17	Dodavanje komplementarnih proizvoda - proširenje lepeze proizvoda	0.577
M21	Promovisanje kompanije i njenih proizvoda	0.481
M22	Uključivanje kupaca u proces razvoja novih proizvoda/usluga	0.431
M16	Povećanje efikasnosti procesa osvajanja novih kupaca	0.368
	Karakteristični koren	3.50
	Obuhvat varijanse (%)	35

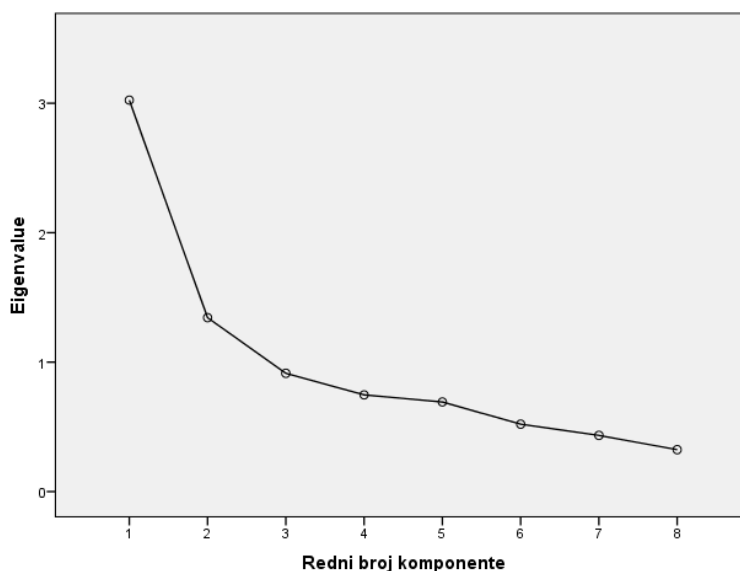
Napomena: F10 – faktor

Pouzdanost ovog instrumenta izražena Cronbachova alfa iznosi 0,78, što znači da je instrument pouzdan.

Analiza faktora koji se odnose na - praćenje performansi vezanih za marketing funkciju

Treća baterija pitanja je posvećena marketing funkciji, odnosno praćenju performansi i metrika važnih za marketing funkciju (14.1 Prilog 1 - Upitnik; P4: Marketing). Baterije se sastoji od osam iskaza u odnosu na koje su ispitanici odredili njihov stepen značajnosti za uspešno upravljanje njihovom organizacijom.

Baterija je sastavljena od sledećih iskaza: Tržišni rast; Rast prodaje; Tržišno učešće; Povrat kupaca; Procenat nezadovoljnih kupaca; Kvalitet proizvoda; Kvalitet usluge; Prodaja novih proizvoda. Ponuđeni odgovori na osnovu kojih su ispitanici odredili stepen značajnosti iskaza: U potpunosti nevažno; Nevažno; Niti važno/niti nevažno; Važno; Veoma važno.



Slika 34 - Prikaz komponenti na stavkama instrumenta marketing metrika

Analizom glavnih komponenti na stavkama koje pripadaju instrumentu marketing metrika, Cattellovim scree testom dobijeno je da su značajne prve dve komponente.

Prva komponenta objašnjava 37,8% varijanse (posle rotacije $\Lambda=3,02$). Najveća zasićenja su imale sledeći iskazi: Tržišni rast, Tržišno učešće, Povrat kupaca, Rast prodaje.

Druga komponenta objašnjava 16.8% varijanse. Najveća zasićenja su imale sledeći iskazi: Kvalitet proizvoda, Kvalitet usluga. Nakon faktorske analize samo dva iskaza su se grupisala u drugi faktor. U slučaju kada druga dimenzija instrumenta nije u dovoljnoj meri razvijena, smatra se da je potrebno da sadrži tri stavke, ovaj instrument će biti posmatran jednodimenzionalno.

Prva dimenzija ima fokus na kvantitativne mere, a daljim istraživanjima ovaj instrument treba dopuniti sa stavkama koje se odnose na kvalitativne mere kako bi se omogućilo dvodimenzionalno posmatranje.

Tabela 23 - Vrednosti zasićenja komponente na stavkama instrumenta marketing metrike

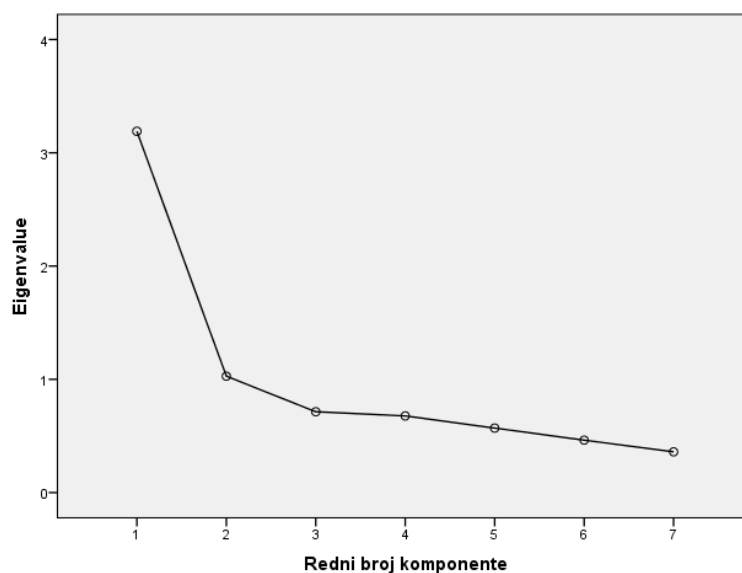
Rb	U kojoj meri su Vam važni sledeći parametri u upravljanju vašom kompanijom	F11: Komponenta 1 Marketing metrike
M33	Tržišno učešće	0.656
M36	Kvalitet proizvoda	0.618
M31	Tržišni rast	0.604
M37	Kvalitet usluga	0.599
M32	Rast prodaje	0.580
M34	Povrat kupaca	0.567
M35	Broj nezadovoljnih kupaca	0.395
M38	Prodaja novih proizvoda	0.347
	Karakteristični koren	3.024
	Obuhvat varijanse (%)	37.8

Napomena: F11 – faktor

Pouzdanost ovog jednodimenzionalnog instrumenta izražena Cronbachova alfa iznosi 0,75, što znači da se instrument može smatrati pouzdanim.

Analiza faktora koji se odnose na ljudske resurse

Deo upitnika koji ima za cilj merenje značajnosti aktivnosti vezanih za funkciju ljudskih resursa je takođe deo upitnika namenjenog vlasnicima i menadžerima. Ispitanicima je postavljeno pitanje "Ocenite stepen značajnosti navedenih aktivnosti za uspešno poslovanje Vaše kompanije" i data je baterija iskaza spram kojih su ispitanici trebali da iskažu svoje stavove o uticaju navedenih iskaza na uspešno poslovanje organizacije. Baterija je sadržala sledeće iskaze: Rekrutovanje i selekcija zaposlenih; Plan stimulacije zaposlenih; Trening i razvoj zaposlenih; Delegiranje nadležnosti i odgovornosti zaposlenih; Ocenjivanje performansi zaposlenih; Motivisanje zaposlenih; Liderstvo i vođenje tima. Ispitanicima je ponuđena skala koja je sadržala sledeće odrednice: U potpunosti neznačajno; Neznačajno; Niti značajno/niti neznačajno; Značajno; Veoma značajno.



Slika 35 -- Prikaz komponenti na stavkama instrumenta Ljudski resursi

Analizom glavnih komponenti na varijablama koje pripadaju instrumentu Ljudski resursi (14.1 Prilog 1 - Upitnik) dobijeno je Cattellovim scree da je značajna prva komponenta ($\Lambda=3,19$). Prva komponenta objašnjava 46% varijanse što je tri puta više varijanse od druge komponente (14%), što znači da je ovaj instrument jednodimenzionalan. Sve stavke su imale značajna zasićenja. Najveće zasićenje na prvoj glavnoj komponenti su imale stavke: plan stimulacije zaposlenih; ocenjivanje performansi zaposlenih; motivisanje zaposlenih; trening i razvoj zaposlenih. Visok skor na ovom instrumentu znači da ispitanici smatraju da je uspeh kompanije povezan sa stimulacijom, motivacijom, praćenjem performansi i vođenjem brige o ljudskim resursima.

Tabela 24 – Vrednosti zasićenja komponente na stavkama instrumenta - Ljudski resursi

Rb. p.	Ocenite stepen značajnosti navedenih aktivnosti za uspešno poslovanje Vaše organizacije	F12: Komponenta1 Upravljanje ljudskim resursima
HR02	Plan stimulacije zaposlenih	0.780
HR05	Ocenjivanje performansi zaposlenih	0.752
HR06	Motivisanje zaposlenih	0.708
HR03	Trening i razvoj zaposlenih	0.692
HR04	Delegiranje nadležnosti i odgovornosti zaposlenima	0.689
HR07	Liderstvo i vođenje tima	0.612
HR01	Regrutovanje i selekcija novih zaposlenih	0.43
	Karakteristični koren	3.19
	Obuhvat varijanse (%)	46

Napomena: F12 – faktor

Pouzdanost ovog instrumenta izražena Cronbachova alfa iznosi 0,79, što znači da je ovaj instrument pouzdan.

Analiza faktora koji se odnose na deo instrumenta- Upravljanje znanjem

Ovaj deo upitnika se sastoji od tri baterije pitanja posvećenih različitim uglovima sagledavanja posvećenosti organizacije upravljanju znanjem (14.1 Prilog 1 - Upitnik P6: Upravljanje znanjem):

- spremnosti na deljenje znanja – pitanja (KM13 do KM31)
- sistematizacija procesa upravljanja znanjem – pitanja (KM32 do KM36)
- kolaborativne klime – (CCS01 do DDC10)

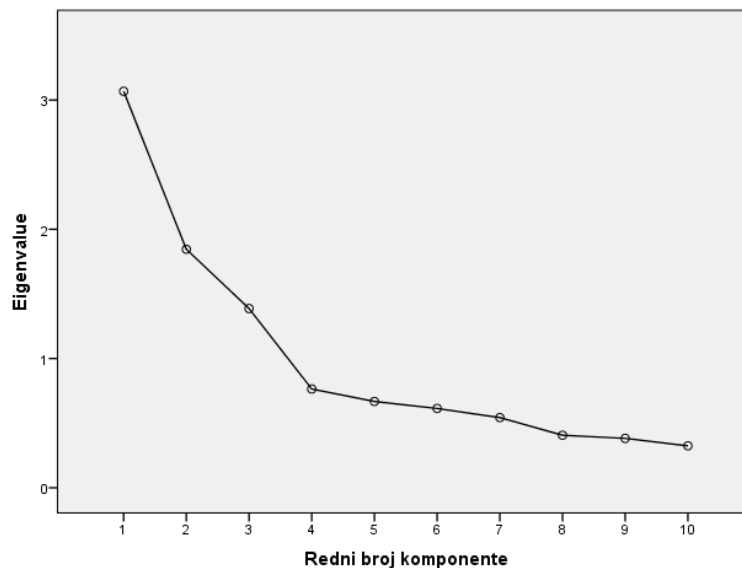
Analiza faktora koji se odnose na –Spremnost na deljenje znanja

Deo upitnika koji ima za cilj merenje spremnosti na deljenje znanja u organizaciji je deo upitnika koji su popunjavali svi zaposleni u organizaciji. Ispitanicima je postavljeno pitanje “Navedite u kojoj meri se slažete sa navedenim izjavama”. Ponuđeni ajtemi spram kojih ispitanici treba da iskažu svoje slaganje su prikazani u (14.1 Prilog 1 - Upitnik).

Ispitanicima je ponuđena trostepena skala koja je sadržala sledeće odrednice: Slažem se; Niti se slažem/niti se ne slažem; Ne slažem se.

Iz inicijalne baterije koja je sadržala 19 pitanja (14.1 Prilog 1 - Upitnik), su izuzeta pitanja, nakon analize Cattellovim scree testom, a u cilju povećanja pouzdanosti instrumenta. Iz analize su izuzeta pitanja: KM 13 - Određeni zadaci se sprovode zajedničkim radom i saradnjom između zaposlenih; KM17 - Verujem da kolege ne trebaju da dele lične informacije; KM18 - Postoje određene procedure koje treba da zaštite da zaposleni deli svoje znanje sa onima koji mogu da nanesu štetu organizaciji; KM19 - Većina mojih kolega su ljudi koje dobro poznajem i kojima verujem; KM20 - Do sada mi se nije dogodilo da budem povređen zbog deljenja svog znanja sa kolegama; KM21 - Verujem da se ljudi neće libiti da iskoriste znanje i iskustvo drugih kako bi stekli ličnu korist; KM22 - Postoji značajan nivo poverenja između saradnika u organizaciji; KM23 - Visok je nivo interacije licem u lice između kolega u organizaciji.

Nakon isključenja navedenih pitanja, analizom glavnih komponenti na preostalim stavkama koje pripadaju instrumentu – *spremnost na deljenje znanja* (14.1 Prilog 1 - Upitnik) Cattellovim scree testom je dobijeno da su značajna prva tri faktora. Komponente su rotirane u kosougli Promax položaj radi ostvarivanja jednostavne faktorske strukture.



Slika 36 - Prikaz komponenti na stavkama instrumenta Spremnost na deljenje znanja

Prvi faktor grupa objašnjava 31% varijanse ($\Lambda=3,07$). Najveće zasićenje su imale sledeće stavke: Alati za deljenje znanja su korisni, jednostavni za upotrebu i obezbeđeni su različiti alati i tehnologije kako bi se unapredila razmena i deljenje znanja. U skladu sa navedenim stavkama imenovali smo ovaj faktor **Tehnološka podrška**.

Drugi faktor objašnjava 18% varijanse ($\Lambda=1,85$). Najveća zasićenja su imale sledeće stavke: Zaposleni se nagrađuju za deljenja znanja; Zaposleni aktivno učestvuju u procesu donošenja odluka; Zaposleni se nagrađuju za timski rad i saradnju i zaposleni aktivno učestvuju u procesu donošenja odluka. U skladu sa navedenim stavkama imenovali smo ovaj faktor **Organizaciona podrška**.

Treći faktor objašnjava 14% varijanse ($\Lambda=1,39$). Najveća zasićenja su imale sledeće stavke: Ne postoji problem da ljudi čuvaju znanje samo za sebe; kolege razmenjuju svoja znanja i ne ustručavam se da delim svoja znanja. U skladu sa navedenim stavkama imenovali smo ovaj faktor **Deljenje znanja - Poverenje**.

Tabela 25 - Vrednosti zasićenja komponenti na stavkama instrumenta Spremnost na deljenje znanja

Rb. P.	Navedite u kojoj meri se slažete sa navedenim izjavama	F13	F14	F15
		Tehnološka podrška	Organizaciona podrška	Deljenje znanja - Poverenje
KM25	Tehnološki alati koje je obezbedila organizacija za deljenje znanja su mi korisni	0.887		
KM26	Alati za deljenje znanja su jednostavni za upotrebu	0.842		
KM24	Organizacija je obezbedila različite alate i tehnologije kako bi unapredila deljenje i razmenu znanja	0.810		
KM27	Zaposleni se nagrađuju za deljenje svog znanja i iskustva sa svojim kolegama		0.809	
KM28	Zaposleni aktivno učestvuju u procesu donošenja odluka		0.791	
KM29	Zaposleni se više nagrađuju za timski rad i saranju nego za individualne rezultate		0.728	
KM30	Zaposleni aktivno učestvuju u procesu donošenja odluka		0.511	
KM15	Ne postoji problem da ljudi čuvaju znanje samo za sebe i većina zaposlenih je spremna da deli znanje			0.845
KM14	Kolege slobodno razmenjuju svoje znanje i iskustvo tokom rada			0.827
KM16	Ne ustručavam se da delim svoja osećanja i stavove sa svojim kolegama			0.723
	Karakteristični koren pre rotacije	3.07	1.85	1.39
	Karakteristični koren posle rotacije	2.52	2.41	2.04
	Obuhvat varijanse (%)	31	18	14
	Komponenta Tehnološka podrška	1.000	.343	.155
	Komponenta Organizaciona podrška	.343	1.000	.094
	Komponenta Poverenje	.155	.094	1.000

Napomena: F13, F14, F15 – faktori

Faktor **Tehnološka podrška** ima pouzdanost izraženu putem Cronbachova alfa 0,81 što znači da je instrument pouzdan.

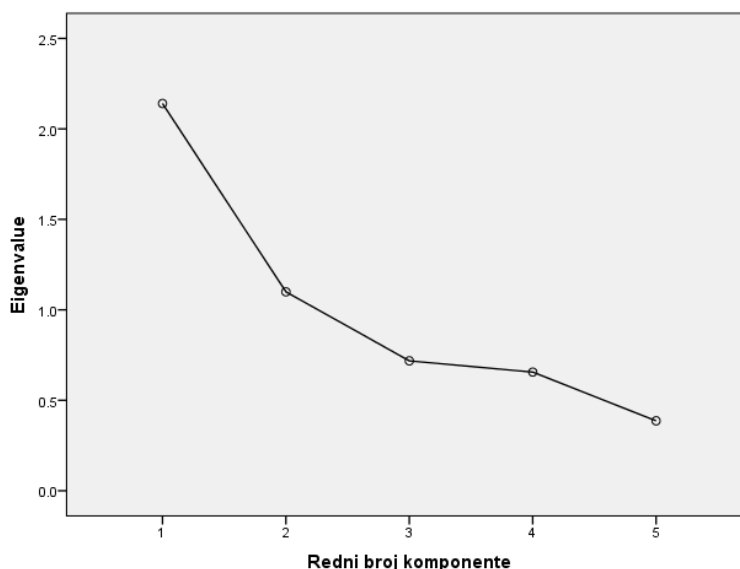
Faktor **Organizaciona podrška** ima pouzdanost izraženu putem Cronbachova alfa 0,70, što znači da je instrument pouzdan.

Faktor **Deljenje znanja - Poverenje** ima pouzdanost izraženu putem Cronbachova alfa 0,70, što znači da je instrument pouzdan.

Pouzdanost celog instrumenta izražena Cronbachova alfa iznosi 0,74, što znači da je instrument pouzdan.

Analiza faktora koji se odnose na deo instrumenta- Sistematizaciju procesa upravljanja znanjem

Drugi deo upitnika posvećenog upravljanju znanjem se sastoji od iskaza u odnosu na koje su ispitanici ocenjivali svoju organizaciju u svetlu: poverenja, komunikacije sa zaposlenima, informacionog sistema, sistema nagrađivanja i organizacione strukture. Skala koja je bila na raspolaganju ispitanicima je: Odlično, Dobro i Loše.



Slika 37 - Prikaz komponenti na stavkama instrumenta sistematizacija procesa upravljanja znanjem

Analizom glavnih komponenti na stavkama koje pripadaju instrumentu sistematizacija procesa upravljanja znanjem (14.1 Prilog 1 - Upitnik) dobijeno je Cattelovim scree testom da su značajna prve dve komponente. Prva komponenta objašnjava 42,8% varijanse ($\Lambda=2,14$). Druga komponenta objašnjava 21,9% varijanse ($\Lambda=1,10$).

Analizom faktorske strukture instrumenta utvrđeno je da je moguće instrument posmatrati i višedimenzionalno, međutim druga dimenzija instrumenta nije u dovoljnoj meri razvijena (za nju nema dovoljno stavki) što je uslovalo neophodnost jednodimenzionalnog posmatranja.

Tabela 26 - Vrednosti zasićenja komponente na stavkama instrumenta Sistematizacija procesa upravljanja znanjem

Rb. P.	Kako biste ocenili vašu kompaniju sa aspekta navedenih faktora	F16: Komponenta1
		Sistematizacija procesa upravljanja znanjem
KM33	Komunikacija sa zaposlenima	0.734
KM32	Poverenje	0.701
KM35	Sistem nagrađivanja	0.639
KM36	Organizaciona struktura	0.608
KM34	Informacioni sistem	0.576
	Karakteristični koren	2.14
	Obuhvat varijanse (%)	42.8

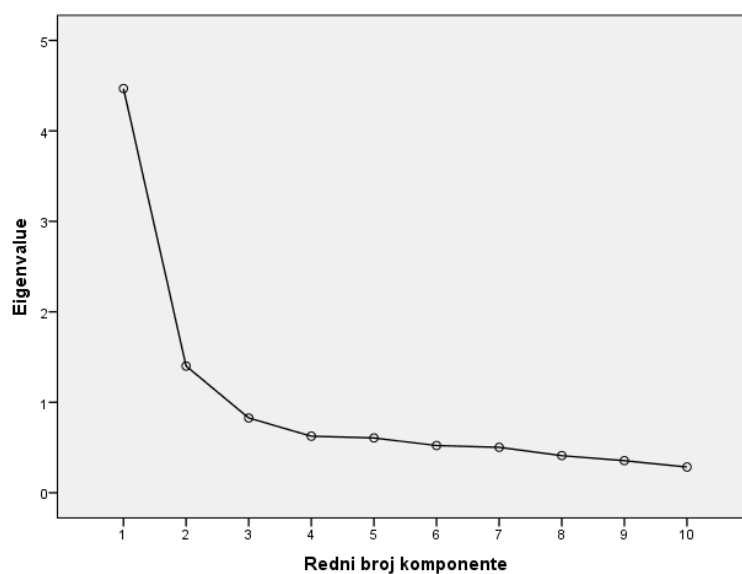
Napomena: F16 – faktor

Pouzdanost celog instrumenta izražena Cronbachova alfa iznosi 0,66, što znači da instrument nije u dovoljnoj meri pouzdan.

Analiza faktora koji se odnose na deo instrumenta- Kolaborativna klima

Deo upitnika koji ima za cilj merenje kolaborativne klime je deo upitnika koji su popunjavali svi zaposleni u organizaciji. Ispitanicima je postavljeno pitanje "Kada razmišljate o organizacionoj kulturi u vašoj organizaciji, u kojoj meri se slažete sa iskazima". Ponuđeni ajtemi spram kojih ispitanici treba da iskažu svoje slaganje su prikazani u Tabela 27 - Vrednosti zasićenja komponenti na stavkama instrumenta Kolaborativna klima

Ispitanicima je ponuđena Likertova petostepena skala koja je sadržala sledeće odrednice: U potpunosti se ne slažem; Ne slažem se; Niti se slažem/niti se ne slažem; Slažem se; U potpunosti se slažem.



Slika 38 - Prikaz komponenti na stavkama instrumenta Kolaborativna klima

Analizom glavnih komponenti na stavkama koje pripadaju instrumentu Kolaborativna klima (14.1 Prilog 1 - Upitnik je) Cattellovim scree testom dobijena značajna prva komponenta ($\Lambda=4.47$). Prva komponenta, formalni podsticaj, objašnjava 45% varijanse. Najveće zasićenje na prvoj glavnoj komponenti su imale varijable: Zaposleni se podstiču da iznose nova inovativna rešenja koja se tiču aktuelnih problema na radnom mestu; Zaposleni se ohrabruju da govore ono što stvarno misle, čak kada se i ne slažu sa svojim rukovodiocima. Na osnovu navedenog, prva komponenta je imenovana **Formalni podsticaj**.

Tabela 27 - Vrednosti zasićenja komponenti na stavkama instrumenta Kolaborativna klima

Rb.	Kada razmišljate o organizacionoj kulturi u vašoj organizaciji u kojoj meri se slažete sa iskazima:	F17	F18
		Formalni podsticaj	Saradnja
CCS02	Zaposleni se podstiču da iznose nova inovativna rešenja koja se tiču aktuelnih problema na radnom mestu.	0.848	
CCS03	Zaposleni se ohrabruju da govore ono što stvarno misle čak i kada se ne slažu sa svojim rukovodiocima.	0.836	
CCS04	Otvorena komunikacija je karakteristika moje organizacije.	0.739	
CCS01	Deljenje znanja u mojoj organizaciji se podstiče delovanjem, a ne samo rečima.	0.731	
CCS05	Redovno se održavaju sastanci na kojima se sve interesne strane informišu o postojećim aktivnostima	0.664	
CCS08	Većina našeg stručnog znanja je razvijena u toku saradnje sa kolegama		0.900
CCS09	Kombinovanje znanja među zaposlenima je rezultiralo mnoštvom novih ideja i rešenja		0.808
CCS07	Deljenje informacija u organizaciji je povećalo naše znanje		0.706
CCS10	U organizaciji se podstiče neformalno deljenje iskustava i ovladavanje veštinama koje su potrebne za bolji rad		0.700
CCS06	Mnogo smo naučili jedni od drugih		0.488
	Karakteristični koren pre rotacije	4.468	1.401
	Karakteristični koren posle rotacije	3.839	3.565
	Obuhvat varijanse (%)	44.68	14.01
	Komponenta – Formano podsticano	1.000	.503
	Komponenta – Saradnja	.503	1.000

Napomena: F17, F18– faktori

Druga komponenta, Saradnja, objašnjava 14% varijanse ($\Lambda=1,40$). Najveću zasićenost na drugoj komponenti su imali iskazi: Većina našeg stručnog znanja je razvijena u toku saradnje sa kolegama; Kombinovanje znanja među zaposlenima je rezultiralo mnoštvom novih ideja i rešenja; Deljenje informacija je povećalo naše znanje. Na osnovu navedenog prva komponenta je imenovana **Saradnja**.

Pouzdanost komponente **Saradnja** izražena Cronbachova alfa iznosi 0,80, što znači da je instrument pouzdan.

Pouzdanost komponente **Formalni podsticaj** izražena Cronbachova alfa iznosi 0,83, što znači da je instrument pouzdan.

Pouzdanost celog instrumenta izražena Cronbachova alfa iznosi 0,86, što znači da je ovaj instrument pouzdan.

Analiza faktora koji se odnose na instrument- Korporativna kultura

Upitnik o organizacionoj kulturi je preuzet od Pareeka i prilagođen srpskom jezičkom kontekstu (D. S. Hellriegel, J. W., 2007; Milisavljevic, 2012; Mitrovic, 2011; Pareek, 1994). Originalni upitnik je sačinjen od 40 pitanja, a nakon primene u istraživanjima u srpskom govornom području, koja su sprovedi Mitrović (2011) i Milisavljević (2012), iz originalnog upitnika je izbačeno jedno pitanje zbog niske pouzdanosti rezultata, tako je upitnik skraćen na 39 pitanja. Pitanja su koncipirana u vidu tvrdnji i ispitanici su se odnosili prema tvrdnjama u skladu sa alternativama ponuđenim u četvorostepenoj skali: 1-nije cenjeno u organizaciji; 2-prilično nisko cenjeno u organizaciji; 3-cenjeno u organizaciji; 4-veoma visoko cenjeno u organizaciji.

Predmet merenja ovog instrumenta su dimenzije-komponente kulture organizacije, koje su u nastavku pojedinačno objašnjene. Za svaku od osam dimenzija organizacione kulture postoji deo instrumenta koji se na nju odnosi.

Rezultati analize pouzdanosti (Chrobach alfa), za definisane komponente na osnovu ranijih istraživanja, (D. S. Hellriegel, J. W., 2007; Milisavljevic, 2012; Mitrovic, 2011; Pareek, 1994) prema originalnom ključu, izvršene na celom uzorku su pokazale nisku pouzdanost.

Otvorenost: Spontano izražavanje osećanja i mišljenja i njihovo bezrezervno deljenje.

U cilju povećanja pouzdanosti rezultata izvršena je modifikacija ključa za komponentu Otvorenost isključena je varijabla KK24: Efikasni menadžeri kontrolišu svoja osećanja.

Pouzdanost modifikovanog ključa ocenjena Cronbachovim alfa koeficijentom iznosi 0,58 a mera reprezentativnosti testa ocenjena sa KMO iznosi 0,63 i prema Kaiserovoj interpretaciji može se kategorisati kao dobra. Na osnovu količine objašnjene varijanse 1. glavne komponente (38,51%, $\lambda=1,93$) i scree grafikona Slika 84 (Prilog 3.1.7 - Otvorenost) može se zaključiti da je ova instrument psihometrijski validan i pouzdan.

Konfrontacija: Suočavanje sa problemima, a ne bežanje od njih; dublja analiza međuljudskih problema; hvatanje u koštac sa izazovima

U cilju povećanja pouzdanosti rezultata izvršena je modifikacija ključa za komponentu Konfrontacija isključena je varijabla KK25 - Kada dođe do problema, odgovornost treba taktično prebaciti na druge.

Pouzdanost modifikovanog ključa ocenjena Cronbachovim alfa koeficijentom iznosi 0,55 a mera reprezentativnosti testa ocenjena sa KMO iznosi 0,67 i prema Kaiserovoj interpretaciji može se kategorisati kao dobra. Na osnovu količine objašnjene varijanse 1. glavne komponente (35,75%, $\lambda=1,79$) i scree grafikona Slika 86 (Prilog 3.1.7) može se zaključiti da je ovaj instrument psihometrijski validan i pouzdan.

Poverenje: Čuvanje informacija dobijenih od drugih, a ne njihova zloupotreba; osećaj sigurnosti da će u slučaju potrebe ostali priskočiti u pomoć i da će se držati međusobnih obaveza i obećanja.

U cilju povećanja pouzdanosti rezultata izvršena je modifikacija ključa za komponentu Poverenje isključene su varijable KK10 - U našoj organizaciji postoji podrška između zaposlenih; KK34 - Kada dođe do hitne situacije koju treba rešiti, morate se braniti.

Pouzdanost originalnog instrumenta ocenjena Cronbachovom alfa iznosi 0,50, a mera reprezentativnosti testa sa KMO iznosi 0,53 i prema Kaiserovoj interpretaciji može se kategorisati kao dobra. Na osnovu količine objašnjene varijanse 1. glavne komponente (41,04%, $\lambda=1,64$) i scree grafikona Slika 87 levo (Prilog 3.1.7 - Poverenje), može se zaključiti da ovaj je ovaj instrument zadovoljavajući. Ali kako stavke: KK10 – U našoj organizaciji postoji podrška između zaposlenih i KK34 – Kada dođe do hitne situacije koju trebate rešiti morate se braniti; nisu imale odgovarajuću

povezanost sa prvom glavnom komponentom može se zaključiti da je ova subskala nije u potpunosti validna te je ta stavka izbačena i analiza je ponovljena.

Pouzdanost modifikovanog instrumenta ocenjen Cronbachovom alfa iznosi 0,55 , a mera reprezentativnosti testa sa KMO iznosi 0,55, i prema Kaiserovoj interpretaciji može se kategorisati kao dobra. Na osnovu količine objašnjene varijanse 1. glavne komponente (53,15%, $\lambda=1,60$) i scree grafikona Slika 87 desno (Prilog 3.1.7), može se zaključiti da je ovaj instrument psihometrijski validan i pouzdan.

Autentičnost: Sklad između što neko oseća, govori i čini; prihvatanje svojih dela i grešaka, bezrezervna podela osećanja.

U cilju povećanja pouzdanosti rezultata izvršena je modifikacija ključa za komponentu Autentičnost isključene su varijable: KK10 - U našoj organizaciji postoji podrška između zaposlenih ; KK27 - Poželjnije je reći uljudnu laž nego neprijatnu istinu i KK35 - Ljudi su onakvi kakvima se čine.

Pouzdanost modifikovanog ključa ocenjena Cronbachovom alfa iznosi 0,51 a mera reprezentativnosti testa ocenjena sa KMO 0.61, i prema Kaiserovoj interpretaciji može se kategorisati kao prihvatljiva. Na osnovu količine objašnjene varijanse 1. glavne komponente (50.35%, $\lambda= 1.51$) i scree grafikona Slika 88 (Prilog 3.1.7), može se zaključiti da je ovaj instrument psihometrijski validan i pouzdan.

Proaktivnost: Inicijativa; prethodno planiranje i preventivne mere; odmeravanje kompromisa pre preduzimanja mera.

U cilju povećanja pouzdanosti rezultata izvršena je modifikacija ključa za komponentu Autentičnost isključena je varijabla: KK36 - Ono što možeš da uradiš danas, ne ostavljaj za sutra.

Pouzdanost modifikovanog ključa ocenjena Cronbachovom alfa iznosi 0,815 a mera reprezentativnosti testa ocenjena sa KMO 0,826, i prema Kaiserovoj interpretaciji može se kategorisati kao prihvatljiva. Na osnovu količine objašnjene varijanse 1. glavne komponente (58,379 %, $\lambda= 2,919$) i scree grafikona Slika 89 (Prilog 3.1.7), može se zaključiti da je ovaj instrument psihometrijski validan i pouzdan.

Autonomija: Korišćenje i davanje slobode za planiranje i delovanje u sopstvenoj oblasti; poštovanje i podsticanje individualne i radne autonomije

U cilju povećanja pouzdanosti rezultata izvršena je modifikacija ključa za komponentu Autentičnost isključene su varijable: KK29 - Sloboda za zaposlene rezultira nedostatkom discipline i KK37 - Dobar način za motivisanje zaposlenih jeste davanje samostalnosti u planiranju njihovog rada.

Pouzdanost modifikovanog ključa ocenjena Cronbachovom alfa iznosi 0,32 a mera reprezentativnosti testa ocenjena sa KMO 0,52 i prema Kaiserovoj interpretaciji može se kategorisati kao loša. Na osnovu količine objašnjene varijanse 1. glavne komponente (33,49 %, $\lambda = 1,34$) i scree grafikona Slika 90 (Prilog 3.1.7), može se zaključiti da može se zaključiti da je ovaj instrument psihometrijski validan i pouzdan.

Saradnja: Pružanje pomoći drugima i traženje pomoći od drugih; timski duh; zajednički rad pojedinaca i grupa u rešavanju problema.

U cilju povećanja pouzdanosti rezultata izvršena je modifikacija ključa za komponentu Saradnja isključena je varijabla: KK06 - U okviru naše organizacije neguje se timski rad i timski duh.

Nakon toga, pouzdanost instrumenta ocenjena Cronbachovom alfa iznosi 0,703, a mera reprezentativnosti testa ocenjena KMO iznosi 0,743, pa se prema Kaiserovoj interpretaciji može se kategorisati kao dobra. Na osnovu količine objašnjene varijanse 1. glavne komponente (50,198%, $\lambda=2,510$) i scree grafikona Slika 91 levo (Prilog 3.1.7), može se zaključiti da ovaj instrument nije u potpunosti validan, te je izbačena stavka KK30: "Timski rad u našoj organizaciji smanjuje ličnu odgovornost" i analiza je ponovljena.

Pouzdanost modifikovanog instrumenta ocenjena Cronbachovom alfa iznosi 0,50, a mera reprezentativnosti testa ocenjena KMO iznosi 0,54, pa se prema Kaiserovoj interpretaciji može se kategorisati kao dobra. Na osnovu količine objašnjene varijanse 1. glavne komponente (50,74%, $\lambda=1,52$) i scree grafikona Slika 91 desno (Prilog 3.1.7 - Saradnja), može se zaključiti da je ovaj instrument psihometrijski validan i pouzdan.

Eksperimentisanje: korišćenje i podsticanje inventivnih metoda u rešavanju problema; korišćenje povratnih informacija radi poboljšanja; nov način posmatranja stvari; podsticanje kreativnosti.

U cilju povećanja pouzdanosti rezultata izvršena je modifikacija ključa za komponentu Eksperimentisanje isključena je varijabla KK39: U današnjoj situaciji oštre konkurencije, konsolidacija i stabilnost su važnije od eksperimentisanja.

Pouzdanost modifikovanog instrumenta ocenjena Cronbachovom alfa iznosi 0,53, a mera reprezentativnosti testa ocenjena KMO iznosi 0,66, pa se prema Kaiserovoj interpretaciji može kategorisati kao prihvatljiva. Na osnovu količine objašnjene varijanse 1. glavne komponente (42,39%, $\lambda=1.70$) i scree grafikona Slika 92 (Prilog 3.1.7), može se zaključiti da je ovaj instrument psihometrijski validan i pouzdan.

Pouzdanost celog modifikovanog upitnika Korporativna kultura izražena Cronbachovom alfa iznosi 0,84.

U Tabela 28 prikazan je originalan ključ za svaku od osam komponenti, kao i modifikacija ključa koja je kreirana u cilju povećanja pouzdanosti instrumenta u našem istraživanju.

Tabela 28 – Ključ za instrument Korporativna kultura (Pareek, 1994) sa merama pouzdanosti po subskalama za menadžere i zaposlene

Komponenta	Faktori	Ključ	Pouzdanost (α_c)		Modifikacija ključa	Pouzdanost (α_c)	
			men	zap		men	zap
Otvorenost	F19	KK01; KK08; KK16; KK24; KK32	.71	.54	KK01; KK08; KK16; KK32	.69	.58
Konfrontacija	F20	KK02; KK09; KK17; KK25; KK33	.68	.49	KK02; KK09; KK17; KK33	.74	.42
Poverenje	F21	KK03; KK10; KK18; KK26; KK34	.62	.41	KK03; KK18; KK26	.72	.52
Autenticnost	F22	KK04; KK11; KK19; KK27; KK35	.53	.31	KK04; KK11; KK19	.57	.49
Proaktivnost	F23	KK12; KK20; KK28; KK36	.71	.51	KK12; KK20; KK36	.65	.56
Autonomija	F24	KK05; KK13; KK21; rKK29; rKK37	.38	.08	KK05; KK13; KK21	.53	.32
Saradnja	F25	KK06; KK14; KK22; KK30; KK38	.23	.41	KK14; KK22; KK38	.44	.44
Eksperimentisanje	F26	KK07; KK15; KK23; KK31; KK39	.38	.42	KK07; KK15; KK23; KK31	.57	.52

Napomena: F19 do F26 – faktori; men- menadžeri; zap – zaposleni; α_c – cronabchova alfa

U Tabela 29 prikazani su svi ključni faktori, i njima pripadajuće varijable, koji utiču na poslovanje

Tabela 29 – Prikaz ključnih faktora i njima pripadajućih varijabli koji utiču na poslovanje organizacije

Deo upitnika	Faktor	Varijable
Preduzetnički stavovi	F1 - Preduzetnički stavovi	PS21; PS22; PS23; PS24; PS25; PS26; PS27; PS28; PS29; PS30
Programi podrške sektoru malih i srednjih preduzeća		
Podrška preduzetništvu	F2 - Finansijska i stručna podrška	PP09; PP03; PP11; PP01; PP17
	F3 - Podrška razvoju	PP15; PP13; PP07; PP05
Konsultantske usluge	F4 - Podrška eksternalizaciji	PP40; PP41; PP39; PP46; PP45
	F5 - Podrška operativnim aktivnostima	PP35; PP34; PP43; PP44;
	F6 - Podrška razvoju tima i zaposlenih	PP37; PP38; PP36
Marketing		
Faza u markentiškoj orijentaciji biznisa	F7 - Razvoj kupaca;	M08; M06; M05
	F8 - Istraživanje potreba kupaca;	M03; M07; M04; M11
	F9 - Fokusiranje na ključne kupce	M02; M12; M09
Značajnost marketing aktivnosti za organizaciju	F10 - Marketing aktivnosti	M20; M18; M19; M13; M14; M15; M17; M21; M22; M16
Praćenje performansi vezanih za marketing funkciju	F11 - Marketing metrike	M33; M36; M31; M37; M32; M34; M35; M38
Ljudski resursi		
	F12 - Upravljanje ljudskim resursima	HR02; HR05; HR06; HR03; HR04; HR07; HR01
Upravljanje znanjem		
Spremnost na deljenje znanja	F13 - Tehnološka podrška	KM25; KM26; KM24
	F14 - Organizaciona podrška	KM27; KM28; KM29; KM30
	F15 - Poverenje	KM15; KM14; KM16
Sistematizacija procesa upravljanja znanjem	F16 - Sistematizacija procesa upravljanja znanjem	KM33; KM32; KM35; KM36; KM34
Kolaborativna klima	F17 - Formalni podsticaj;	CCS02; CCS03; CCS04; CCS01; CCS05
	F18 - Saradnja	CCS02; CCS03; CCS04; CCS01; CCS05
Korporativna kultura		
	F19 - Otvorenost	KK01; KK08; KK16; KK32
	F20 - Konfrontacija	KK02; KK09; KK17; KK33
	F21 - Poverenje	KK03; KK18; KK26
	F22 - Autenticnost	KK04; KK11; KK19
	F23 - Proaktivnost	KK12; KK20; KK36
	F24 - Autonomija	KK05; KK13; KK21
	F25 - Saradnja	KK22; KK30; KK38
	F26 - Eksperimentisanje	KK07; KK15; KK23; KK31

U Prilogu 4 (14.4 Prilog 4 Matrica varijabli, faktora i hipoteza) je dat prikaz svih varijabli po baterijama pitanja iz upitnika sa naznačenim varijablama koje su uzete za dalje analize ključnih faktora koji utiču na poslovanje MSP.

Na osnovu izvedenih analiza zaključujemo da je moguće utvrditi ključne faktore koji utiču na poslovanje malih i srednjih preduzeća, čime je Hipoteza H1 dokazana.

Podela uzorka na dve klase

Poslednjih decenija u literaturi je uočena značajna razlika u karakteristikama organizacija zasnovanih na znanju, tj. organizacija koje funkcionišu u ambijentu ekonomije znanja, od organizacija koje stvaraju novu vrednost prevashodno na kapitalu (organizacije industrijske ekonomije).

U cilju analize povezanosti tipa biznisa i faktora koji utiču na poslovanje organizacije u okviru istraživanja izvršena je podela celokupnog uzorka na dve klase:

- **CI** koju čine ispitanici iz organizacija koje vrednost stvaraju dominantno na bazi kapitala,
- **KI** koju čine ispitanici iz organizacija koje vrednost stvaraju dominantno na bazi znanja.

U grupu **KI** organizacija su svrstane sve organizacije iz sledećih delatnosti:

- Proizvodnja kinematografskih dela;
- Računarsko programiranje;
- Konsultantske delatnosti u oblasti informacione tehnologije;
- Računovodstveni, knjigovodstveni i revizorski poslovi - poresko savetovanje;
- Konsultantske aktivnosti u vezi s poslovanjem i ostalim upravljanjem;
- Inženjerske delatnosti i tehničko savetovanje;
- Istraživanje i razvoj u ostalim prirodnim i tehničko-tehnološkim naukama,
- Istraživanje tržišta i ispitivanje javnog mnjenja;
- Ostale uslužne aktivnosti podrške poslovanju;
- Ostalo obrazovanje.

U grupu **CI** organizacija su u okviru ovog istraživanja svrstane sve preostale organizacije zastupljene u uzorku koje ne pripadaju grupi **KI** organizacija, odnosno organizacije koje pripadaju preostalim delatnostima iz Tabela 44 (Prilog 2.2).

Definisanje sintetičkih varijabli

U cilju razlikovanja uspešnih od neuspešnih malih i srednjih preduzeća u uzorku, formirane su dve sintetičke varijable na osnovu javno dostupnih podataka iz Agencija za privredne registre za period od pet godina (2009 – 2013). Formirane su sintetičke varijable:

1. SV1 - Rast broja zaposlenih
2. SV2 - Rast prihoda

Sintetičke varijable su definisane na osnovu verižnih indeksa za posmatrani vremenski period od 2009. godine do 2013 godine.

Verižni (lančani) **indeks** u oznaci: V_t predstavlja pokazatelj relativne promene stanja neke pojave u dva uzastopna vremenska intervala. Ukoliko kretanje pojave posmatramo tokom n vremenskih intervala, tada ukupno $n - 1$ verižnih indeksa računamo pomoću relacije:

$$V_t = \frac{Y_t}{Y_{t-1}} \cdot 100, \quad \text{za svako } t=1, 2, \dots, n-1.$$

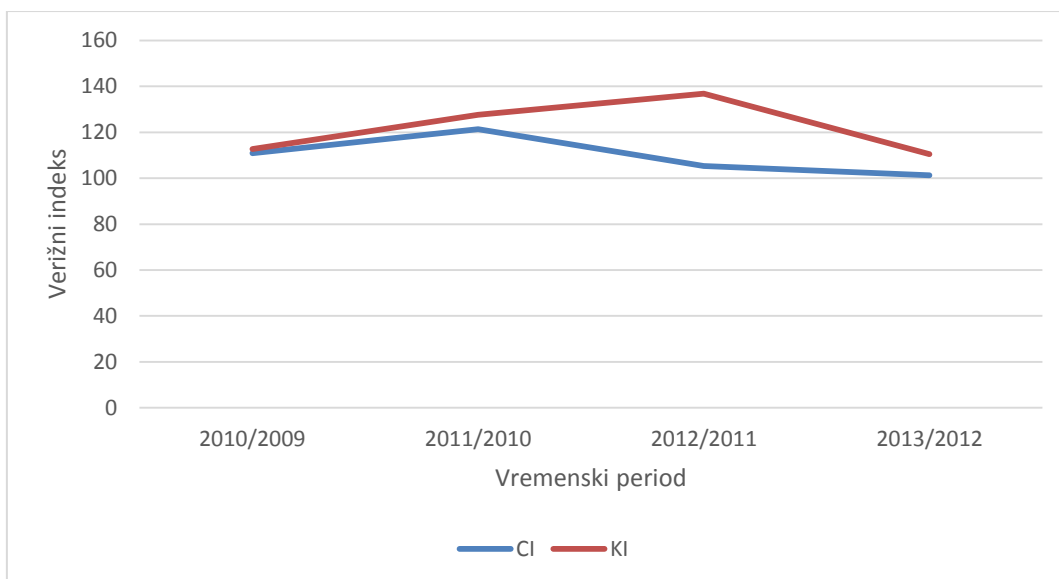
Prosečni tempo promene posmatrane pojave, u oznaci: G , računa se koristeći geometrijsku sredinu verižnih indeksa, a ona se računa prema sledećoj formuli (u terminologiji verižnih indeksa):

$$G = \sqrt[n-1]{V_1 \cdot V_2 \cdot \dots \cdot V_{n-1}},$$

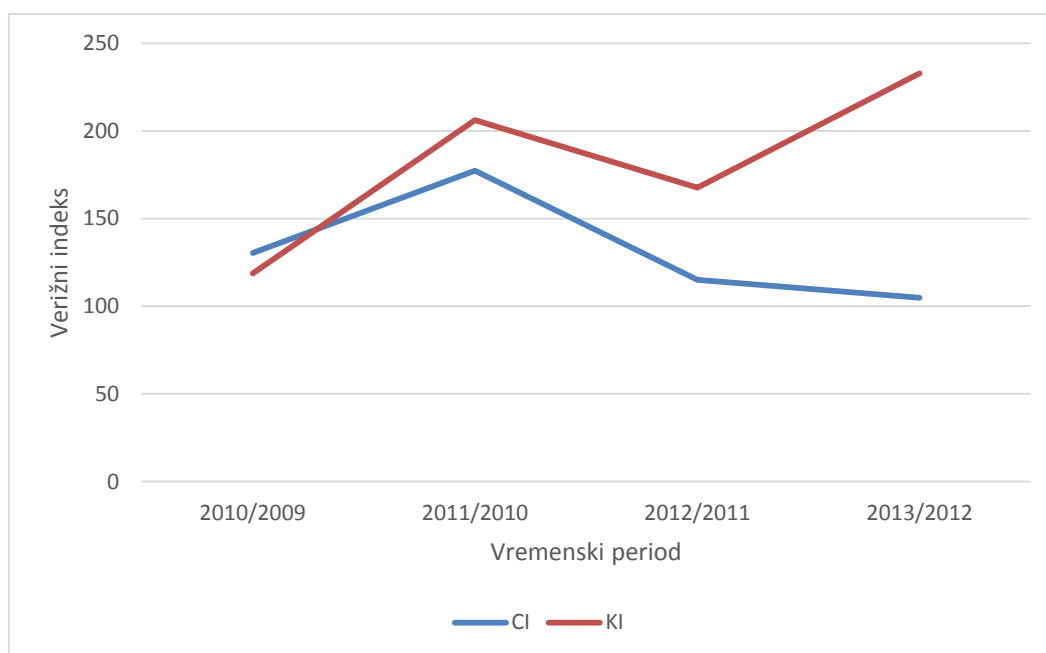
odnosno,

$$G = \sqrt[n-1]{\frac{Y_{n-1}}{Y_0}} \cdot 100$$

Na Slika 39 dat je grafički prikaz sintetičke varijable Rast broja zaposlenih, a na Slika 40 dat je grafički prikaz sintetičke varijable Rast prihoda.



Slika 39 - Prikaz sintetičke varijable SV1 - Rast broja zaposlenih za grupe CI i KI



Slika 40 - Prikaz sintetičke varijable SV2 - Rast prihoda za grupe CI i KI

Za određivanje uspešnosti organizacije je upotrebljen prosečni tempo rasta sintetičke varijable SV1 - Rast broja zaposlenih i prosečni tempo rasta sintetičke varijable SV2 - Rast prihoda, u periodu od 2009. do 2013. godine. Za svaku organizaciju iz grupe CI i grupe KI izračunat je prosečni tempo rasta sintetičke varijable Rast broja zaposlenih i prosečni tempo rasta sintetičke varijable Rast prihoda u periodu od 2009. do 2013. godine.

S obzirom da je prosečni tempo rasta relativni pokazatelj, utvrđen je kriterijum da su uspešnije one organizacije koje imaju veći prosečni tempo rasta sintetičke varijable Rast broja zaposlenih, tj. veći prosečni tempo rasta sintetičke varijable Rast prihoda, u periodu od 2009. do 2013. godine.

Analiza na osnovu pripadnosti organizacije klasi CI ili klasi KI

Analiza na osnovu pripadnosti organizacije klasi CI ili KI biće realizovana u dva dela:

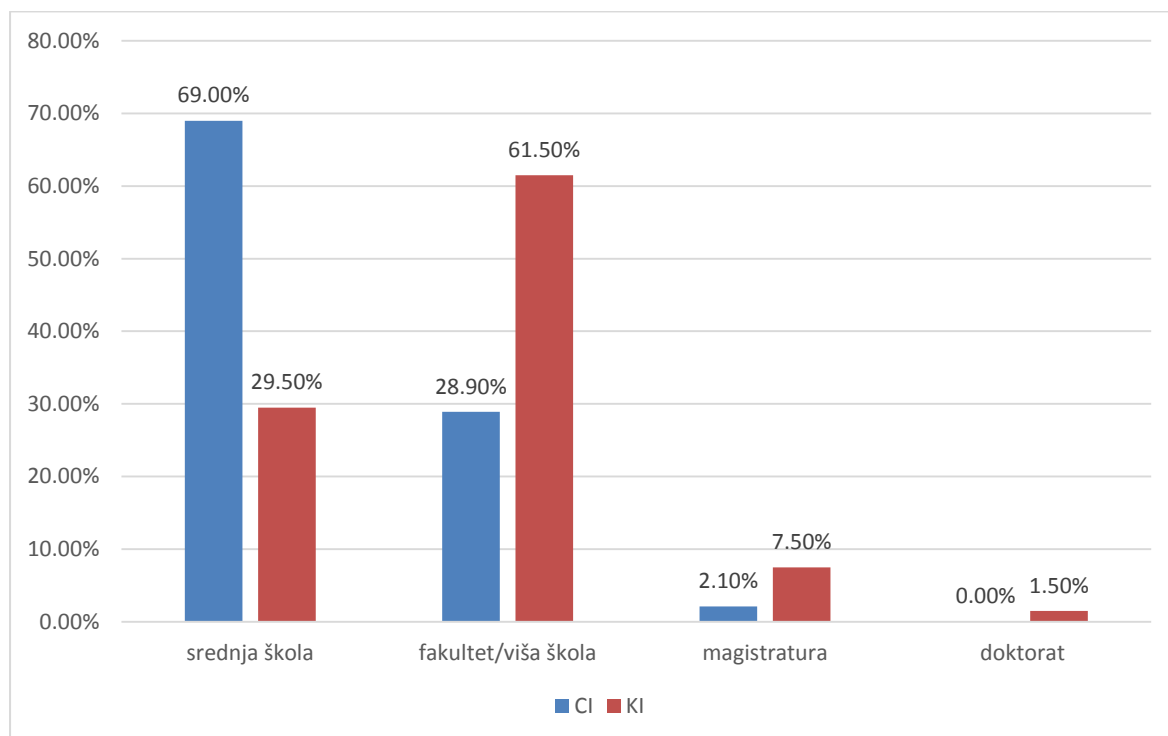
- na celom uzorku,
- na delovima uzorka koje će činiti:
 - menadžeri/vlasnici i
 - zaposleni.

Analiza celog uzorka na osnovu pripadnosti organizacije klasi CI ili klasi KI

U ovom delu analize uzorak je podeljen na dve klase, klasu CI i klasu KI, po kriterijumu pripadnosti ispitanika određenoj organizaciji.

Analiza strukture klase CI i klase KI prema nivou obrazovanja ispitanika

Na Slika 41 i u Tabela 30 predstavljena je raspodela uzorka prema stručnoj spremi ispitanika koji pripadaju grupi CI. Najveće učešće u uzorku imaju zaposleni sa srednjom stručnom spremom i oni čine 69% svih ispitanika zaposlenih u CI organizacijama.



Slika 41 – Uporedna analiza strukture uzorka za klase CI i klase KI

Na Slika 41 i u Tabela 30 predstavljena je raspodela uzorka prema stručnoj spremi ispitanika koji pripadaju grupi KI. Najveće učešće u uzorku imaju zaposleni sa fakultetom/višom školom koji čine 61% svih ispitanika zaposlenih u KI organizacijama.

Tabela 30 – Struktura uzorka prema stručnoj spremi ispitanika i klase CI i klase KI

		CI			KI			Ukupno		
		n	R%	C%	n	R%	C%	n	R%	C%
Stručna sprema.	srednja škola	387	86.8%	69.0%	59	13.2%	29.5%	446	100.0%	58.6%
	fakultet/viša škola	162	56.8%	28.9%	123	43.2%	61.5%	285	100.0%	37.5%
	magistratura	12	44.4%	2.1%	15	55.6%	7.5%	27	100.0%	3.5%
	doktorat	0	0.0%	0.0%	3	100.0%	1.5%	3	100.0%	.4%
	Ukupno	561	73.7%	100.0%	200	26.3%	100.0%	761	100.0%	100.0%

R% je oznaka za procentualnu zastupljenost date karakteristike u grupi u odnosu na datu karakteristiku u celom uzorku; C% je oznaka za procentualnu zastupljenost karakteristike u datoj grupi.

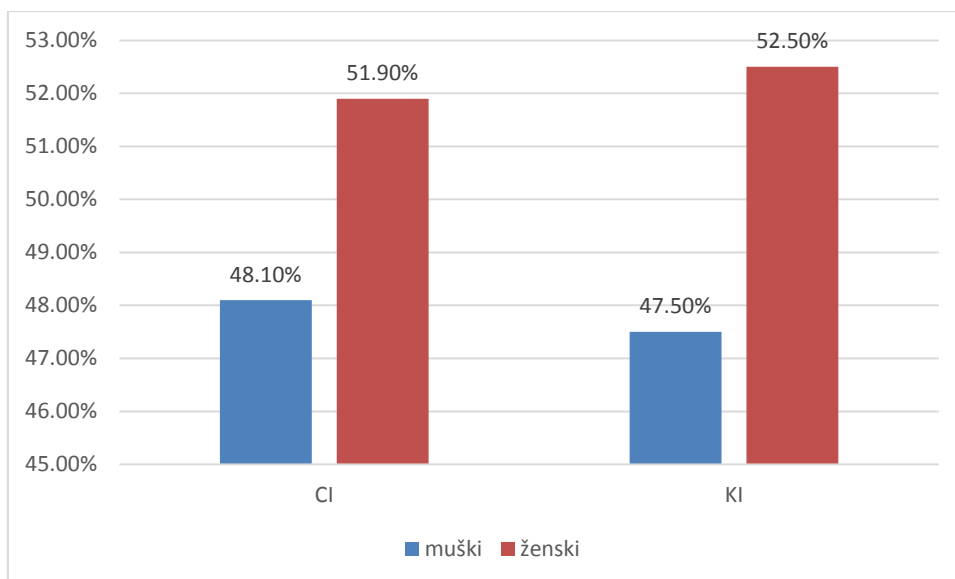
Srednju stručnu spremu ima ukupno 446 ispitanika što čini 58,6% celokupnog uzorka, od toga 387 odnosno 86,8% pripadaju organizacijama svrstanim u klasu CI. Srednju stručnu spremu u klasi KI organizacija ima 59 ispitanika, što čini 13,2% ispitanika iz grupe KI.

Fakultetsko obrazovanje i visoku školu ima ukupno 285 ispitanika odnosno 37,5%, od toga 162 odnosno 28,2% ispitanika pripadaju organizacijama svrstanim u klasu CI. Fakultetsko obrazovanje u klasi KI organizacija ima 123 ispitanika, što čini 61,5% ispitanika iz grupe KI.

Očekivano je da organizacije koje su definisane kao CI imaju značajno veći procenat zaposlenih sa nižom stručnom spremom jer one stvaranje vrednosti baziraju na kapitalu i imovini i manuelnom ljudskom radu. Takođe je očekivano da organizacije koje su definisane kao KI imaju značajno veći procenat zaposlenih sa višom stručnom spremom jer one stvaraju vrednost koristeći kao osnovni resurs znanje zaposlenih.

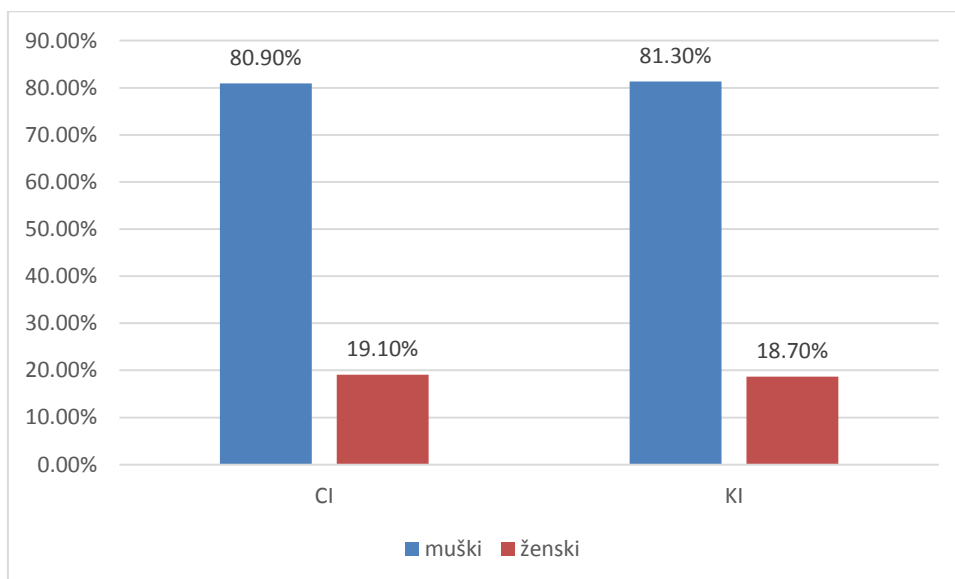
Analiza strukture klase CI i klase KI prema polu ispitanika

U cilju dodatne analize uzoraka klase CI i klase KI, pored stručne spreme uvedena je i dimenzija pola ispitanika.



Slika 42 – Prikaz odnosa zaposlenih u klasi CI i klasi KI srednje stručne spreme prema polu

Analiza strukture klase CI i klase KI prema stručnoj spremi



Slika 43 – Prikaz odnosa zaposlenih u klasi CI i klasi KI sa fakultetskim obrazovanjem prema polu

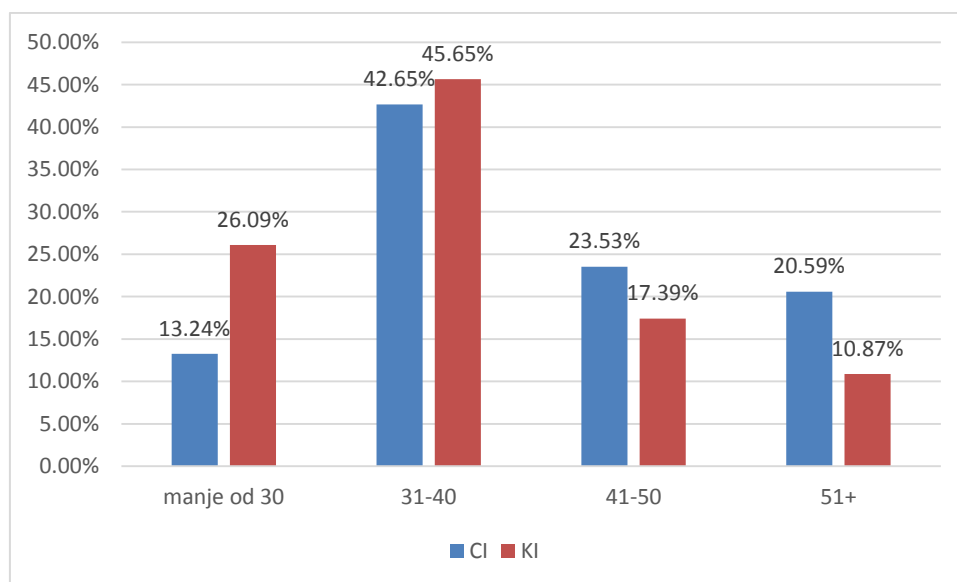
Može se uočiti istovetna raspodjela prema polu ispitanika i nivou srednje stručne spreme i fakultetski obrazovanih ispitanika u klasi CI i u klasi KI (Slika 43). U Tabela 66 (Prilog 3.2 Klase CI i KI) dat je detaljan pregled podataka koji se odnose na pol ispitanika i stepen stručne spreme u klasi CI i klasi KI.

Analiza delova uzoraka koje čine vlasnici i menadžeri iz klase CI i klase KI

Obzirom da je osnovni instrument konstruisan tako da se jedan njegov deo odnosi samo na ispitanike koji su vlasnici ili menadžeri organizacije, izvršena je dodatna podela klase CI i klase KI na ispitanike koji su na poziciji menadžera i vlasnika i ispitanike koji su na poziciji zaposlenika, a sve u cilju detaljnije analize rezultata istraživanja.

Analiza strukture vlasnika i menadžera iz klase CI i klase KI prema starosnoj grupi

Na Slika 44 i u Tabela 67 (Prilog 3.2 Klase CI i KI) predstavljena je raspodela uzoraka vlasnika i menadžera iz CI i KI u odnosu na starosnu grupu kojoj pripadaju ispitanici. Najveće učešće u uzorku imaju ispitanici koji pripadaju starosnoj grupi od 31 do 40 godina. Interesantno je da ispitanici koji pripadaju grupi KI i starosnoj dobi do 30 godina su duplo brojniji od ispitanika iz CI iste starosne grupe.



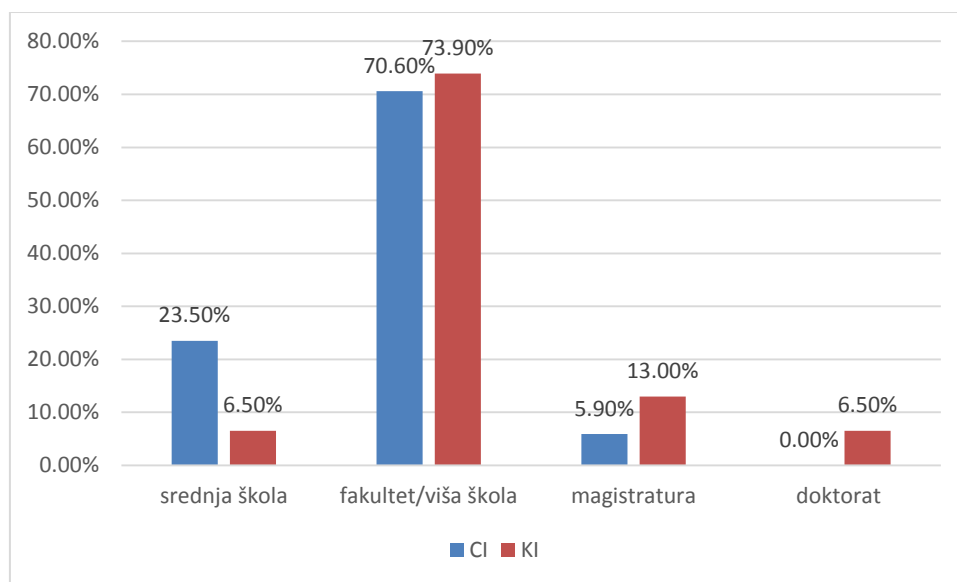
Slika 44 – Prikaz odnosa broja ispitanika iz klase CI i klase KI prema starosnoj grupi

U Tabela 67 (Prilog 3.2 Klase CI i KI) dat je detaljan pregled podataka koji se odnose na starosnu dob ispitanika vlasnika i menadžera koji pripadaju klasi CI i klasi KI.

Ovakav rezultat je u velikoj meri i očekivan jer su kompanije koje pripadaju KI klasi dominantno nastajale u prethodnih 15 godina, kao i zbog vrste posla, koji je u najvećoj meri vezan za informaciono komunikacione tehnologije što je uslovalo da njihovi zaposleni pa i menadžment zapošljavaju mlađu populaciju ispitanika.

Analiza strukture vlasnika i menadžera iz klase CI i klase KI prema stručnoj spremi

Na Slika 45 i u Tabela 67 (Prilog 3.2 Klase CI i KI) predstavljena je raspodela uzoraka vlasnika i menadžera iz klase CI i klase KI u odnosu na starosnu grupu kojoj pripadaju ispitanici. Najveće učešće u uzorku imaju ispitanici koji pripadaju starosnoj grupi od 31 do 40 godina. Interesantno je da ispitanici koji pripadaju klasi KI i starosnoj dobi do 30 godina su duplo brojniji od ispitanika iz klase CI iste starosne grupe.



Slika 45 - Prikaz odnosa broja ispitanika iz klase CI i klase KI prema stručnoj spremi

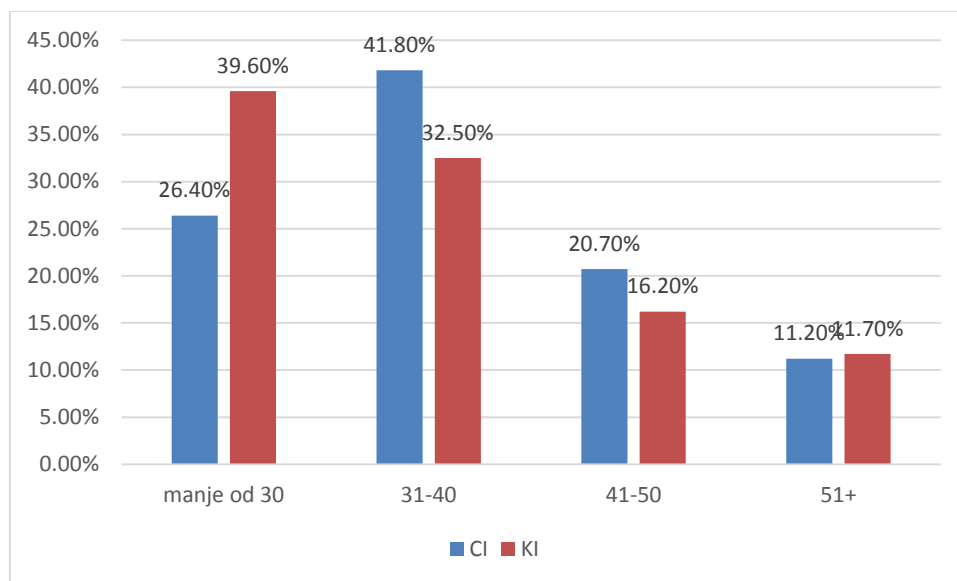
U Tabela 67 (Prilog 3.2 Klase CI i KI) je dat prikaz odnosa stručne spreme vlasnika i menadžera u klasi CI i klasi KI. Od ukupno 114 vlasnika i menadžera 19 je navelo da imaju srednju stručnu spremu, od toga njih 16 pripada grupi CI što čini 23,5% svih vlasnika i menadžera iz klase CI. Samo 3 vlasnika i menadžera odnosno 6.5% od svih vlasnika i menadžera koji pripadaju klasi KI se izjasnilo da imaju srednju stručnu spremu. Stručna sprema "fakultet/viša škola" je podjednako zastupljena, odnosno za CI taj broj je 70,6% a za KI 73,6%. Stručna sprema magistratura i doktorat su u mnogo većoj meri zastupljeni u klasi KI. Kada bismo fakultet, magistraturu i doktorat posmatrali zajedno u klasi CI bi ukupan skor bio 76,5% dok bi u klasi KI taj skor bio 93,5%.

Ovaj rezultat je očekivan jer za stvaranje vrednosti bazirane na znanju, formalno obrazovanje je posebno važno, naročito za grupu osnivača. Malobrojne su kompanije koje pripadaju ovom sektoru gde osnivači, vlasnici ili menadžeri nemaju formalno obrazovanje. Čak i kada je to slučaj veoma često su u pitanju nesvršeni studenti koji su zbog fokusa na stvaranje biznisa i zaradu izgubili fokus sa učenja i završetka formalnog obrazovanja.

Analiza delova uzoraka koje čine zaposlenih iz klase CI i klase KI

Analiza strukture zaposlenih iz klase CI i klase KI prema starosnoj grupi

Ukoliko sagledamo ispitanike koji pripadaju grupi zaposlenih koji su od 761 ispitanika činili grupu od 647 ispitanika, odnosno 85,02% svih ispitanika. Možemo da zaključimo da je iz grupe preduzeća koje smo definisali kao kapitalno intenzivna (u daljem tekstu CI) bilo 493 ispitanika odnosno 76,2% subuzorka okarakterisanog kao vlasnici i menadžeri, dok je 154 ispitanika odnosno 23,8% pripadalo organizacijama koje smo definisali kao znanjem intenzivne (u daljem tekstu KI).



Slika 46 –Prikaz odnosa subuzorka zaposleni iz klase CI i KI prema starosnoj grupi

Tabela 31 – Prikaz odnosa subuzorka zaposleni iz klase CI i klase KI prema starosnoj grupi

		CI			KI			Ukupno		
		n	R%	C%	n	R%	C%	n	R%	C%
Starosna grupa	manje od 30	130	68.1%	26.4%	61	31.9%	39.6%	191	100.0%	29.5%
	31-40	206	80.5%	41.8%	50	19.5%	32.5%	256	100.0%	39.6%
	41-50	102	80.3%	20.7%	25	19.7%	16.2%	127	100.0%	19.6%
	51+	55	75.3%	11.2%	18	24.7%	11.7%	73	100.0%	11.3%
	Ukupno	493	76.2%	100.0%	154	23.8%	100.0%	647	100.0%	100.0%

R% je oznaka za procentualnu zastupljenost date karakteristike u grupi u odnosu na datu karakteristiku u celom uzorku; C% je oznaka za procentualnu zastupljenost karakteristike u datoj grupi.

U Tabela 31 dat je i prikaz odnosa godina starosti za zaposlene prema grupama formiranim na osnovu stvaranja vrednosti. U starosnoj grupi zaposlenih koji imaju manje od 30 godina u klasi CI se našlo 130 ispitanika odnosno 26,4% od svih ispitanika koji pripadaju ovoj grupi, grupa KI broji manji broj ispitanika u kategoriji ispitanika mlađih od 30 godina 61, što je 39,6% svih ispitanika iz grupe KI. U

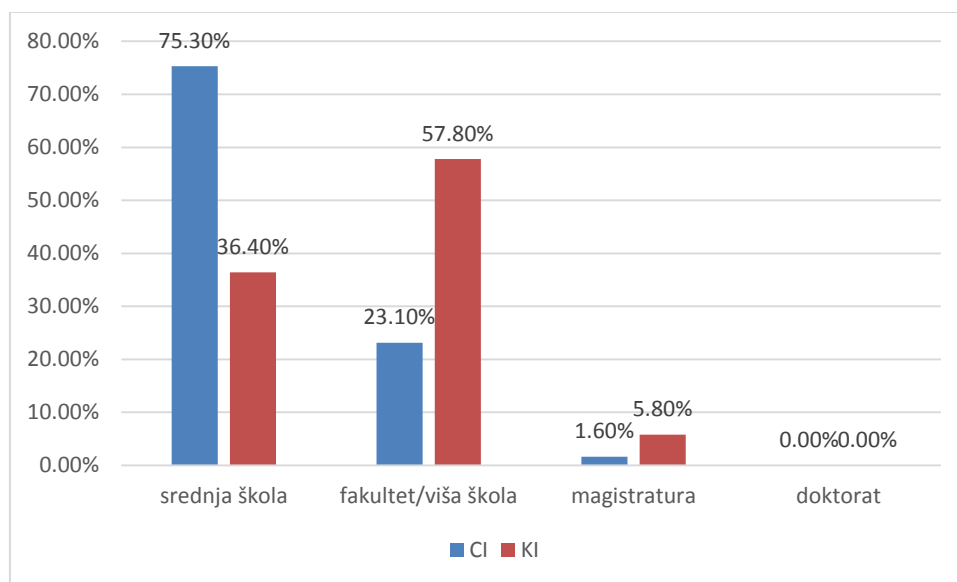
starosnoj grupi od 31 do 40 godina u grupi kompanija CI se nalazi 206 ispitanika što je 41,8% od svih ispitanika kategorije zaposleni grupe CI. Za istu starosnu grupu u kategoriji KI broj ispitanika je 50 odnosno 32,5%. U kategoriji od 41 do 50 godina za klasu CI broj ispitanika je 102 odnosno 20,7% u odnosu na sve ispitanike zaposlene iz klase CI. U starosnoj grupi od 41 do 50 godina u klasi KI broj ispitanika zaposlenih je 25 odnosno 16,2% od svih ispitanika iz klase KI. Za starosnu grupu ispitanika sa više od 51 godina starosti podjednak je udeo zaposlenih u CI i KI, za CI on iznosi 11,2% dok je za KI taj procenat 11,7%.

Na osnovu ovih pokazatelja možemo zaključiti da značajno veći procenat ispitanika pripada starosnoj grupi mlađih od 30 godina starosti. Ovaj rezultat je očekivan jer su kompanije koje su u najvećoj meri grupisane u kategoriju KI bazirane na novim informaciono komunikacionim tehnologijama i razvoju softvera.

Kada je u pitanju odnos stručne spreme u kompanijama koje vrednost baziraju na kapitalu i kompanijama koje novu vrednost stvaraju na znanju u subuzorku zaposlenih, prikaz dat u Tabela 32 možemo zaključiti da u klasi CI kompanija značajno veći procenat zaposlenih ima srednju stručnu spremu dok visoko/fakultetsko obrazovanje ima 23,1% zaposlenih.

Analiza strukture zaposlenih iz klase CI i klase KI prema stručnoj spremi

Na Slika 47 i Tabela 32 je prikazana raspodela uzorka zaposlenih iz klase CI i klase KI prema stručnoj spremi kojoj pripadaju ispitanici. Najveće učešće u uzorku imaju ispitanici iz klase CI i srednje stručne spreme koji ukupno broje 371 ispitanika, odnosno čine 75,3% svih ispitanika iz grupe zaposlenih klase CI. Najveće procentualno učešće ispitanika sa fakultetskim obrazovanjem ima klasa KI organizacija, u okviru koje ispitanici sa fakultetskim obrazovanjem čine 57,8% svih ispitanika.



Slika 47 – Prikaz odnosa subuzorka zaposleni iz klase CI i KI prema stručnoj spremi

Analizirajući procentualno učešće možemo da primetimo da CI klasa organizacija ima dva puta veći udeo ispitanika sa srednjom stručnom spremom u odnosu na KI klasu organizacija. Takođe KI klasa organizacija ima više od dva puta veće procentualni udeo ispitanika sa fakultetom u odnosu na CI klasu.

Tabela 32 - Prikaz subuzorka zaposleni prema stručnoj spremi i klasi CI i klasi KI

		CI			KI			ukupno		
		n	R%	C%	n	R%	C%	n	R%	C%
Stručna sprema.	srednja škola	371	86.9%	75.3%	56	13.1%	36.4%	427	100.0%	66.0%
	fakultet/viša škola	114	56.2%	23.1%	89	43.8%	57.8%	203	100.0%	31.4%
	magistratura	8	47.1%	1.6%	9	52.9%	5.8%	17	100.0%	2.6%
	doktorat	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
	ukupno	493	76.2%	100.0%	154	23.8%	100.0%	647	100.0%	100.0%

R% je oznaka za procentualnu zastupljenost date karakteristike u grupi u odnosu na datu karakteristiku u celom uzorku; C% je oznaka za procentualnu zastupljenost karakteristike u datoj grupi.

Uzimajući u obzir način stvaranja vrednosti, dobijeni rezultat je očekivan i dodatno potvrđuje ispravnost podele uzorka na osnovu delatnosti organizacija kojima pripadaju ispitanici.

Hipoteza H2: Tip biznisa ima uticaj na ključne faktore koji utiču na poslovanje organizacije

U cilju provere hipoteze H2: Tip biznisa ima uticaj na ključne faktore koji utiču na poslovanje organizacije, dobijeni faktorski skorovi na osnovu analiza izvršenih u procesu dokazivanja hipoteze H2 su testirani upotrebom testa homogenosti varijanse (Levenov test) i t-testa. U Tabela 33 su prikazani rezultati testa homogenosti varijanse (Levenov test) i t-testa za faktore koji utiču na poslovanje MSP.

Tabela 33 – Ključni faktori koji utiču na poslovanje organizacije - Levenov test homogenosti varijanse i t-test za faktore koji utiču na poslovanje MSP

	Levenov test		t-test		
	F	p	t	df	p (dvosmerno)
SV1 - Porast broja zaposlenih	3.341	.070	-2.748	112	.007
SV2 - Porast prihoda	8.861	.004	-1.695	72.020	.094
F1 - Preduzetnički stavovi	.040	.843	-.093	107	.926
F2 - Finansijska i stručna podrška	3.463	.066	2.655	107	.009
F3 - Podrška razvoju	5.508	.021	-.672	79.080	.504
F4 - Podrška u donošenju strateških odluka	.865	.355	.206	107	.837
F5 - Podrška operativnim aktivnostima	.002	.965	-.804	107	.423
F6 - Podrška razvoju tima i zaposlenih	2.731	.101	-1.896	107	.061
F7 - Marketing - razvoj kupaca	19.404	.000	3.145	70.897	.002
F8 - Marketing - Istraživanje potreba kupaca	6.509	.012	.331	89.743	.741
F9 - Marketing - Fokusiranje na ključne kupce	1.867	.175	2.482	107	.015
F10 - Značajnost marketing aktivnosti za organizaciju	.015	.903	-1.884	107	.062
F11 - Praćenje performansi vezanih za marketing funkciju	.283	.596	.842	107	.402
F12 - Ljudski resursi	.949	.332	-2.276	107	.025
F13 - Spremnost na deljenje znanja Tehnološka podrška	.002	.968	-.516	112	.607
F14 - Spremnost na deljenje znanja Organizaciona podrška	.296	.587	-2.356	112	.020
F15 - Spremnost na deljenje znanja Poverenje	5.334	.023	-1.313	112	.192
F16 - Sistematizacija procesa deljenja znanja	.189	.665	2.796	112	.006
F17 - Kolaborativna klima - formalno podsticana	.003	.953	-1.828	112	.070
F18 - Kolaborativna klima - neformalno podsticana	.000	.988	-2.457	112	.016
F19 - Otvorenost	1.990	.161	-3.291	112	.001
F20 - Konfrontacija	.015	.902	-2.498	112	.014
F21 - Poverenje	5.000	.027	-2.235	80.516	.028
F22 - Autentičnost	2.870	.093	-3.022	112	.003
F23 - Proaktivnost	1.524	.220	-.044	112	.965
F24 - Autonomija	.200	.655	1.958	112	.053
F25 - Saradnja	2.946	.089	1.799	112	.075
F26 - Eksperimentisanje	.003	.954	-1.558	112	.122

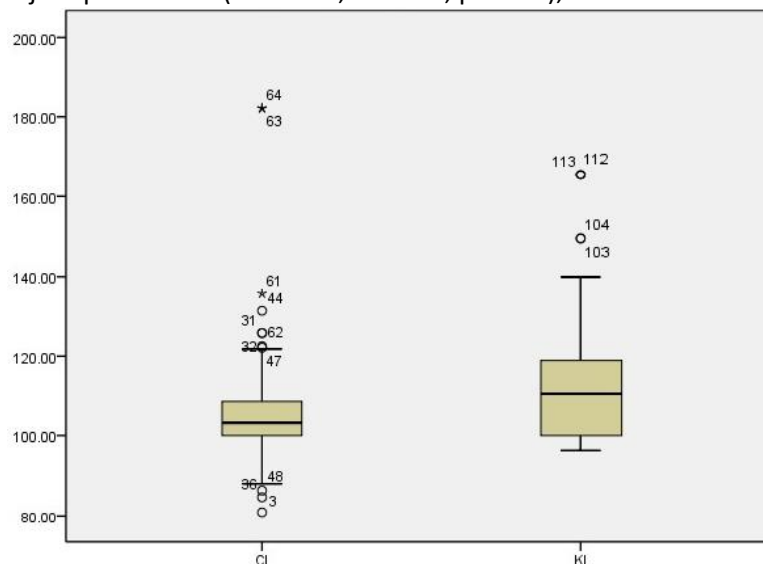
Napomena: F1 do F26 – faktori; SV1 i SV2 – Sintetičke varijable

U cilju provere postojanja statistički značajnih razlika, t-testom, za nezavisne uzorke utvrđena je statistički značajna razlika između menadžera zaposlenih u CI i menadžera zaposlenih u KI organizacijama prema sledećim ključnim faktorima:

- SV1 - Porast broja zaposlenih (t= -2.748, SS= 112, p= .007),
- F2 - Finansijska i stručna podrška (t= 2.655, SS= 107, p= .009),
- F7 - Marketing - razvoj kupaca (t= 3.145, SS= 70.897, p= .002),
- F9 - Marketing - Fokusiranje na ključne kupce (t= -2.614, SS= 64.364, p= .011),
- F12 - Upravljanje ljudskim resursima (t= -2.276, SS=107, p=.025),
- F13 - Spremnost na deljenje znanja - Tehnološka podrška (t= 2.382, SS= 112, p= .019),
- F16 - Sistematizacija procesa deljenja znanja (t= 2.796, SS= 112, p= .006),
- F18 - Kolaborativna klima – Saradnja (t= -2.457, SS = 112, p=.016),
- F19 - Otvorenost (t= -3.291, SS= 112, p= .001),
- F20 - Konfrontacija (t= -2.498, SS= 112, p= .014),
- F21 - Poverenje (t= -2.235, SS= 80.516, p= .028),
- F22 - Autentičnost (t= -3.022, SS= 112, p= .003),

Na slikama od Slika 48 do Slika 59 dat je grafički prikaz distribucije geometrijskih sredina za definisane ključne faktore za klase CI i KI upotrebom kutijastih dijagrama.

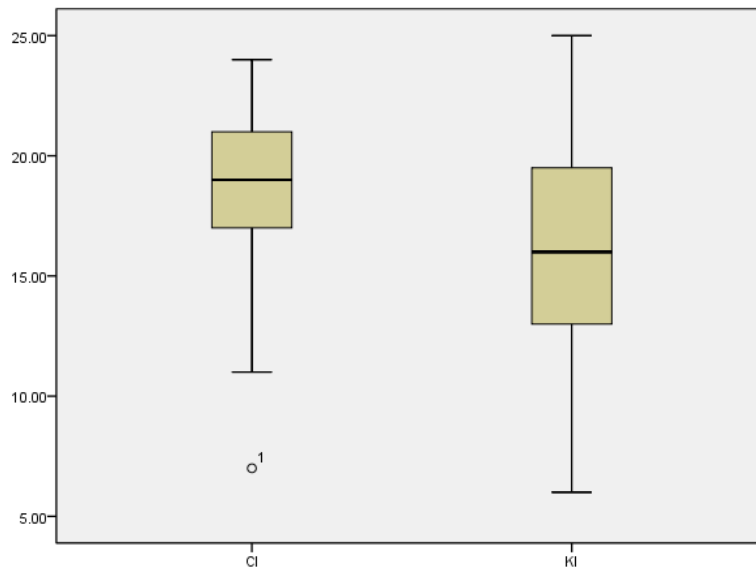
- SV1 - Porast broja zaposlenih (t= -2.748, SS= 112, p= .007),



Slika 48 - Kutijasti dijagram sa prikazom distribucija geometrijskih sredina za ključni faktor Porast broja zaposlenih za klase CI i KI

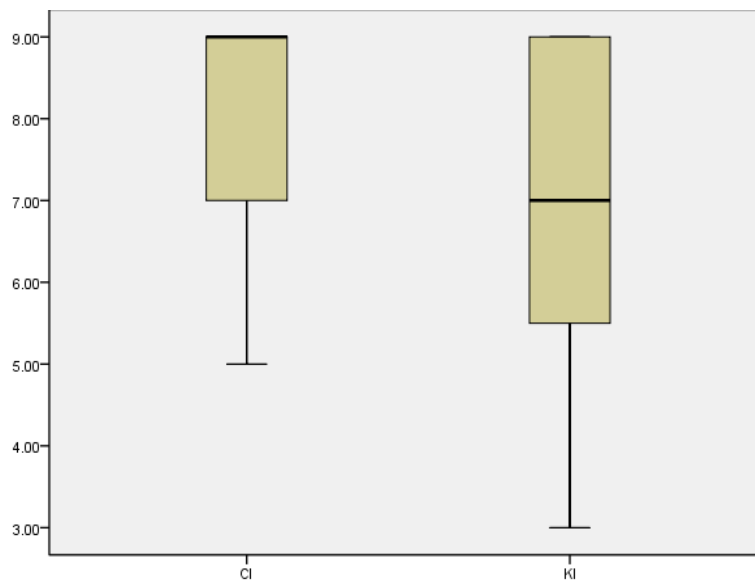
Organizacija koje su KI prilikom prihvatanja novog zaposlenog povećavaju vrednost organizacije.

- F2 - Finansijska i stručna podrška ($t= 2.655$, $SS= 107$, $p= .009$),



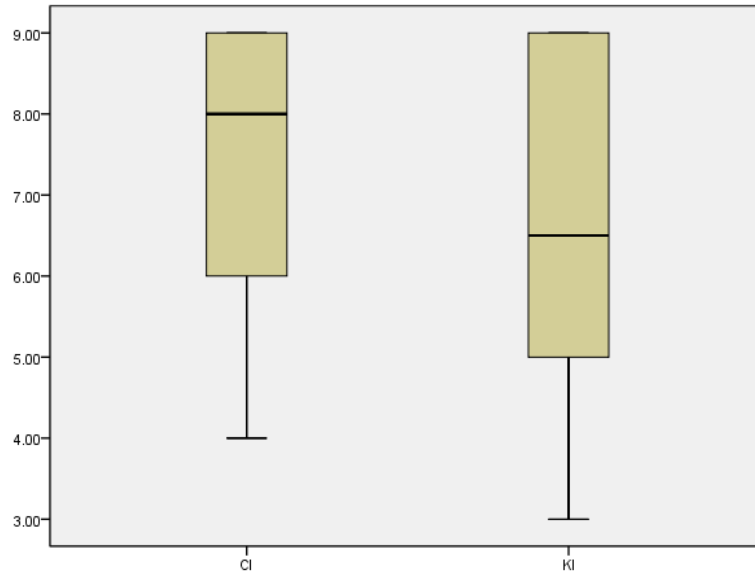
Slika 49 - Kutijasti dijagram sa prikazom distribucija geometrijskih sredina za ključni faktor Finansijska i stručna podrška za klase CI i KI

- F7 - Marketing – razvoj kupaca ($t= 3.145$, $SS= 70.897$, $p= .002$),



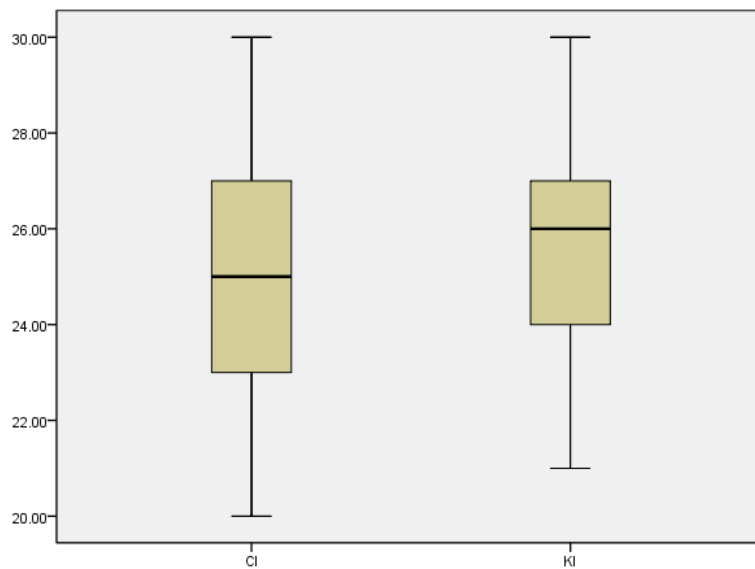
Slika 50 - Kutijasti dijagram sa prikazom distribucija geometrijskih sredina za ključni faktor Marketing – razvoj kupaca za klase CI i KI

- F9 - Marketing - Fokusiranje na ključne kupce (t= 2.482, SS= 107, p= .015),



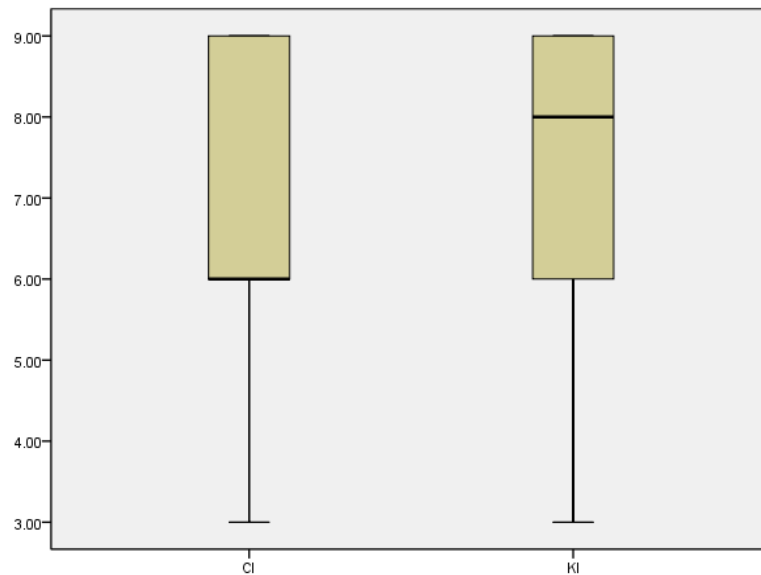
Slika 51 - Kutijasti dijagram sa prikazom distribucija geometrijskih sredina za ključni faktor Marketing – fokusiranje na ključne kupce za klase CI i KI

- F12 - Ljudski resursi (t= -2.276, SS=107, p=.025),



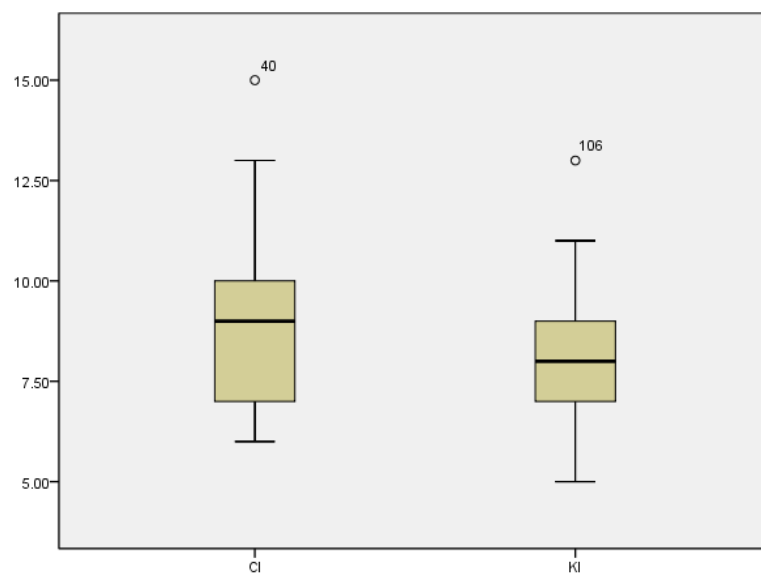
Slika 52 - Kutijasti dijagram sa prikazom distribucija geometrijskih sredina za ključni faktor Ljudski resursi za klase CI i KI

- F13 - Spremnost na deljenje znanja - Tehnološka podrška ($t = -2.356$, $SS = 112$, $p = .02$),



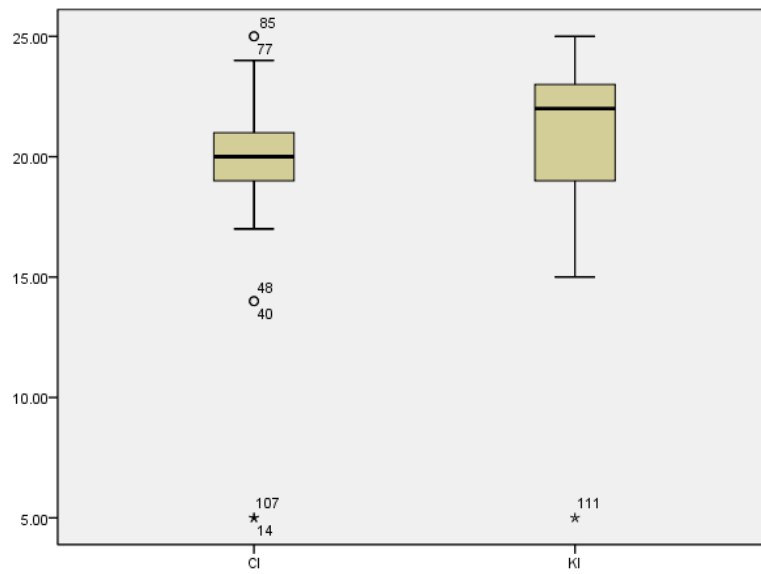
Slika 53 - Kutijasti dijagram sa prikazom distribucija geometrijskih sredina za ključni faktor Spremnost na deljenje znanja za klase CI i KI

- F16 - Sistematizacija procesa upravljanja znanjem ($t = 2.796$, $SS = 112$, $p = .006$),



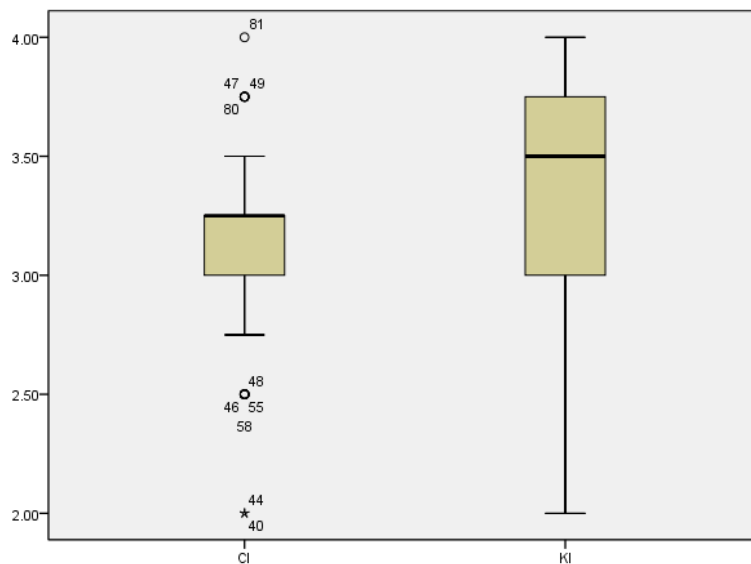
Slika 54 - Kutijasti dijagram sa prikazom distribucija geometrijskih sredina za ključni faktor Sistematizacija procesa deljenja znanja za klase CI i KI

- F18 - Kolaborativna klima – Saradnja (t= -2.457, SS = 112, p=.016),



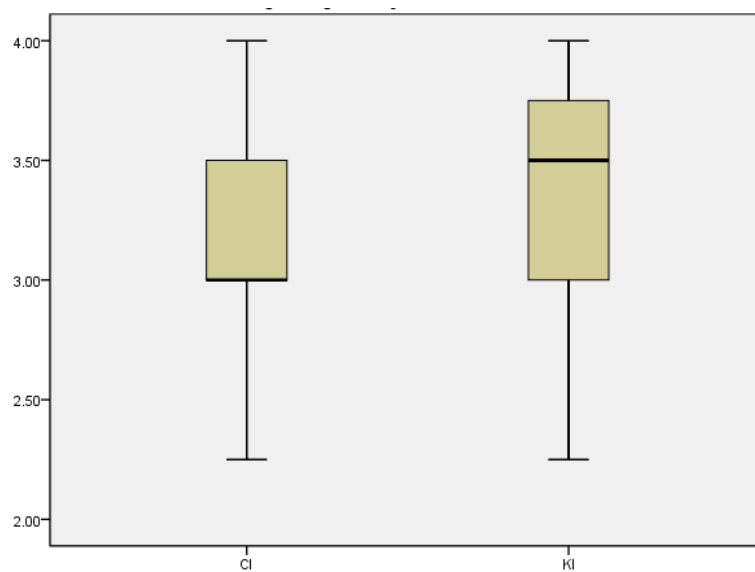
Slika 55 - Kutijasti dijagram sa prikazom distribucija geometrijskih sredina za ključni faktor Kolaborativna klima – neformalno podsticana za klase CI i KI

- F19 - Otvorenost (t= -3.291, SS= 112, p= .001),



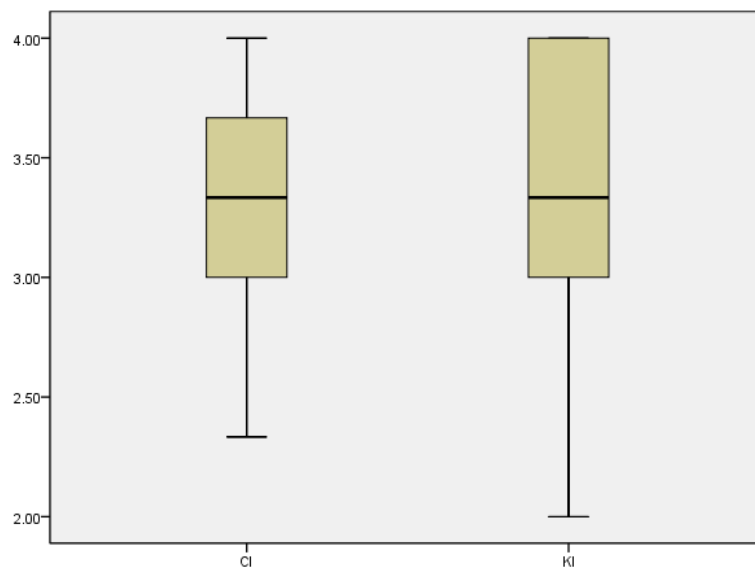
Slika 56 - Kutijasti dijagram sa prikazom distribucija geometrijskih sredina za ključni faktor Otvorena za klase CI i KI

- F20 - Konfrontacija ($t = -2.498$, $SS = 112$, $p = .014$),



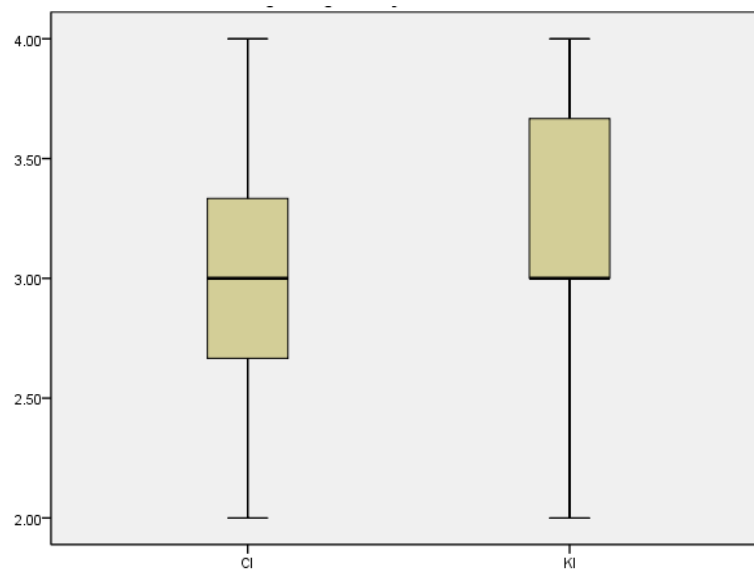
Slika 57 - Kutijasti dijagram sa prikazom distribucija geometrijskih sredina za ključni faktor Konfrontacija za klase CI i KI

- F21 - Poverenje ($t = -2.235$, $SS = 80.516$, $p = .028$),



Slika 58 - Kutijasti dijagram sa prikazom distribucija geometrijskih sredina za ključni faktor Poverenje za klase CI i KI

- F22 - Autentičnost ($t = -3.022$, $SS = 112$, $p = .003$),



Slika 59 - Kutijasti dijagram sa prikazom distribucija geometrijskih sredina za ključni faktor Autentičnost za klase CI i KI

Na osnovu izvedenih analiza zaključujemo da tip biznisa ima uticaj na ključne faktore koji utiču na poslovanje organizacije, čime je Hipoteza H2 dokazana.

Hipoteza H3: Moguće je utvrditi statistički značajne korelacije između uspešnosti preduzeća i dimenzija sistema vrednosti

U cilju provere hipoteze H3: Moguće je utvrditi statistički značajne korelacije između uspešnosti preduzeća i dominantnog sistema vrednosti, uzorak je podeljen na klasu ispitanika CI i klasu ispitanika KI. Da bi se analizirala razlika u stavovima menadžera i zaposlenih, klase CI i klase KI podeljene su na podklase menadžera i zaposlenih.

Za određivanje uspešnosti organizacije je korišćen prosečni tempo rasta sintetičke varijable Rast broja zaposlenih i prosečni tempo rasta sintetičke varijable Rast prihoda u periodu od 2009. do 2013. godine. (Poglavlje: Definisane sintetičkih varijabli)

Tabela 34 - Korelacija uspešnosti i dominantnog sistema vrednosti za klase CI i klase KI

		CI				KI						
		menadžeri		zaposleni		menadžeri		zaposleni				
		SV1	SV2	SV1	SV2	SV1	SV2	SV1	SV2			
F19 - Otvorenost	ρ_s		-.256*		.272**							
	p		0.039		0		0.004		0			
	N		65		486		49		161			
F20 - Konfrontacija	ρ_s				.195**				-.461**		.219**	
	p				0		0.001		0.005			
	N				486		49		161			
F21 - Poverenje	ρ_s	.285*			.119**				-.424**		.328**	
	p	0.021			0.008		0.002		0			
	N	65			486		49		161			
F22 - Autentičnost	ρ_s				.262**				-.392**		.268**	-.160*
	p				0		0.005		0.001		0.043	
	N				486		49		161		161	
F23 - Proaktivnost	ρ_s				.255**						.438**	
	p				0				0			
	N				486				161			
F24 - Autonomija	ρ_s				-.158**				-.282*		-.289*	
	p				0		0.05		0.044			
	N				486		49		49			
F25 - Saradnja	ρ_s				-.245**						-.378**	
	p				0				0			
	N				486				161			
F26 - Eksperimentisanje	ρ_s				.234**						.303**	
	p				0				0			
	N				486				161			

Napomena: F19 do F26 – faktori; SV1 – sintetička varijabla Rast broja zaposlenih, SV2 – sintetička varijabla Rast prihoda; ** Korelacija je veoma značajna, značajnost je manja od nivoa 0.01; * Korelacija je značajna, značajnost je manja nivoa 0.05; P – nivo značajnosti; Ro-s – Spirmanov koeficijent; N – broj ispitanika

Tabela 73 (Prilog 3.5) sadrži kompletne rezultate analiza. U Tabela 34 u tekstu prikazana su samo polja u kojima je utvrđena statistički veoma značajna i statistički značajna korelacija između uspešnosti preduzeća i dimenzija sistema vrednosti.

Na osnovu izvedenih analiza zaključujemo da je moguće utvrditi statistički značajne korelacije između uspešnosti preduzeća i dominantnog sistema vrednosti, čime je Hipoteza H3 dokazana.

Hipoteza H4: Moguće je utvrditi postojanje korelacije između uspeha preduzeća i aktivnosti funkcije ljudskih resursa

U cilju provere hipoteze H4: Moguće je utvrditi postojanje korelacije između uspeha preduzeća i aktivnosti funkcije ljudskih resursa, uzorak je podeljen na klasu ispitanika CI i klasu ispitanika KI. Da bi se analizirala razlika u stavovima menadžera i zaposlenih, klase CI i KI podeljene su na podklase menadžera i zaposlenih.

Za određivanje uspešnosti organizacije je korišćen prosečni tempo rasta sintetičke varijable Rast broja zaposlenih i prosečni tempo rasta sintetičke varijable Porast prihoda u periodu od 2009. do 2013. godine. (Poglavlje: Definisane sintetičkih varijabli)

Aktivnost funkcije ljudskih resursa analizirana je iz dva aspekta: menadžmenta ljudskih resursa i upravljanja znanjem. Baterija pitanja broj 9 čini deo upitnika koji se odnosi na menadžment ljudskih resursa i na ovaj deo upitnika odgovarali su samo menadžeri i vlasnici.

Tabela 35 - Korelacija uspešnosti i upravljanja ljudskim resursima za klasu CI i klasu KI

		Menadžeri			
		CI		KI	
		SV1	SV2	SV1	SV2
	ρ_s				-.349*
F12 - Upravljanje ljudskim resursima	p				0.015
	N				48

Napomena: SV1 – sintetička varijabla Rast broja zaposlenih, SV2 – sintetička varijabla Rast prihoda; * Korelacija je značajna, značajnost je manja nivoa 0.05; P – nivo značajnosti; Ro-s – Spirmanov koeficijent; N – broj ispitanika.

Tabela 74 (prilog 3.6) sadrži kompletne rezultate analize . U Tabela 35 u tekstu prikazana su samo polja u kojima je utvrđena statistički značajna korelacija između uspešnosti preduzeća i upravljanja ljudskim resursima samo kod klase KI.

Baterije pitanja broj 10, 11, 12 i 13 čine deo upitnika koji se odnosi na upravljanje znanjem i na ovaj deo upitnika odgovarali su svi ispitanici.

Tabela 36 – Korelacija uspešnosti i aktivnosti upravljanja znanjem za klase CI i KI

		CI				KI			
		menadžer		zaposleni		menadžer		zaposleni	
		SV1	SV2	SV1	SV2	SV1	SV2	SV1	SV2
F13 - Tehnološka podrška	ρ_s		-.244*	-.103*		.297*		.304**	
	p		0.05	0.023		0.038		0	
	N		65	486		49		161	
F14 - Organizaciona podrška	ρ_s	-.241*		-.129**				.175*	
	p	0.053		0.004				0.027	
	N	65		486				161	
F15 - Deljenje znanja	ρ_s								
	p								
	N								
F16 - Sistematizacija procesa upravljanja znanjem	ρ_s			.105*		.299*		-0.126	
	p			0.02		0.037		0.113	
	N			486		49		161	
F17 - Kolaborativna klima - Formalni podsticaj	ρ_s			.129**				.220**	
	p			0.004				0.005	
	N			486				161	
F18 - Kolaborativna klima - Saradnja	ρ_s		.098*	.222**				-.243**	-.240**
	p		0.03	0				0.002	0.002
	N		486	486				161	161

Napomena: F13 do F18 – faktori; SV1 – sintetička varijabla Rast broja zaposlenih, SV2 – sintetička varijabla Rast prihoda; ** Korelacija je veoma značajna, značajnost je manja od nivoa 0.01; * Korelacija je značajna, značajnost je manja nivoa 0.05; P – nivo značajnosti; Ro-s – Spirmanov koeficijent; N – broj ispitanika

Tabela 75 u (prilog 3.6) sadrži kompletne rezultate analize . U Tabela 36 u tekstu prikazana su samo polja u kojima je utvrđena statistički značajna korelacija između uspešnosti preduzeća i upravljanja znanjem za klase CI i KI i podklase menadžera i zaposlenih.

Na osnovu izvedenih analiza zaključujemo da je moguće utvrditi statistički značajne korelacije između uspešnosti preduzeća i aktivnosti funkcije ljudskih resursa i aktivnosti upravljanja znanjem, čime je Hipoteza H4 dokazana.

Hipoteza H5: Moguće je utvrditi postojanje korelacije između uspešnosti preduzeća i aktivnosti funkcije marketinga

U cilju provere hipoteze H5: Moguće je utvrditi postojanje korelacije između uspešnosti preduzeća i aktivnosti funkcije marketinga, uzorak je podeljen na klasu ispitanika CI i klasu ispitanika KI. Baterije pitanja broj 6, 7 i 8 čine deo upitnika koji se odnosi na funkciju marketinga i na ovaj deo upitnika odgovarali su samo menadžeri i vlasnici.

Za određivanje uspešnosti organizacije je korišćen prosečni tempo rasta sintetičke varijable Rast broja zaposlenih i prosečni tempo rasta sintetičke varijable Rast prihoda u periodu od 2009. do 2013. godine. (Poglavlje: Definisane sintetičkih varijabli)

Tabela 37 - Korelacija uloga u organizaciji i marketing aktivnosti organizacije i uspešnosti - ključni faktori

		Menadžeri			
		CI		KI	
		SV1	SV2	SV1	SV2
F7 - Marketing - razvoj kupaca	ρ_s				
	p				
	N				
F8 - Marketing - Istraživanje potreba kupaca	ρ_s				
	p				
	N				
F9 - Marketing - fokusiranje na ključne kupce	ρ_s				-.355*
	p				0.013
	N				48
F10 - Značajnost marketing aktivnosti za organizaciju	ρ_s	.272*		-.378**	-.349*
	p	0.034		0.008	0.015
	N	61		48	48
F11 - Praćenje performansi vezanih za marketing funkciju	ρ_s				
	p				
	N				

Napomena: F7 do F11 – faktori; SV1 – sintetička varijabla Rast broja zaposlenih, SV2 – sintetička varijabla Rast prihoda; ** Korelacija je veoma značajna, značajnost je manja od nivoa 0.01; * Korelacija je značajna, značajnost je manja nivoa 0.05; P – nivo značajnosti; Ro-s – Spirmanov koeficijent; N – broj ispitanika

Tabela 76 (Prilog 3.7) sadrži kompletne rezultate analiza. U Tabela 37 u tekstu prikazana su samo polja u kojima je utvrđena statistički veoma značajna i statistički značajna korelacija između uspešnosti preduzeća i aktivnosti funkcije marketinga.

Na osnovu izvedenih analiza zaključujemo da je moguće utvrditi statistički značajne korelacije između uspešnosti preduzeća i aktivnosti funkcije marketinga, čime je Hipoteza H5 dokazana.

10. Diskusija rezultata i predlog modela ključnih faktora uspešnosti u uslovima tranzicije

Današnje poslovanje prati konstantna promena tržišta i tehnologije što za direktnu posledicu ima povećanje rizika i neizvesnosti poslovanja. Uspeh novih proslovnih poduhvata, njihov opstanak i dalji razvoj zahteva konstantno praćenje tržišnih promena i neprekidno učenje kako bi organizacije bile sposobne da se izbore za svoju tržišnu poziciju i opstanak na tržištu. Da opstanak na tržištu nije jednostavan govore podaci iz brojnih istraživanja (Cook, Campbell, & Kelly, 2012; Geroski, Mata, & Portugal, 2010; Van Praag, 2003) prema kojima u prvoj godini poslovanja od 19 do 22 procenta firmi koje se pokrenu izađe iz biznisa. Danas se uspešnost organizacije ne meri isključivo njenim preživljavanjem, već se mora uzeti u obzir i rast i razvoj organizacije i biznisa. Uspešnost organizacija zavisi od brojnih faktora, a prepoznavanje ključnih faktora koji utiču na rast i razvoj organizacije i njenu uspešnost je od posebne važnosti kada su u pitanju startapi, mala i srednja preduzeća. Važnost prepoznavanja ovih faktora se ogleda u ograničenim resursima kojima raspolažu mala i srednja preduzeća, a cilj ovog rada je upravo bio da se prepoznaju ključni faktori uspešnosti u uslovima tranzicije kako bi se smanjila kompleksnost, olakšalo upravljanje i samim tim smanjio rizik od neuspeha. Brojni su faktori koji imaju uticaj na uspešnost organizacije ali je samo određen broj ovih faktora ključan. Prepoznavanjem ključnih faktora i fokusiranjem na njih menadžmentu može da pomogne da značajno umanjí rizik poslovanja i poveća efikasnost upravljanja.

Startapi, mikro, mala i srednja preduzeća su u Srbiji izložena tranziciji u nekoliko aspekata:

Eksterna tranzicija okruženja u kome organizacija posluje. Ova tranzicija se odvija u više pravaca: tranzicija ekonomije koja podrazumeva prelazak i industrijske ekonomije zasnovane na kapitalu i manuelnom radu na ekonomiju znanja koja je zasnovana na radnicima znanja. Organizacije u Srbiji su izložene još jednoj specifičnoj tranziciji okruženja a to je tranzicija privrednog uređenja koja podrazumeva prelazak sa društvenog/državnog vlasništva nad privrednim subjektima i centralno upravljaju i planiranu privredu na privatno vlasništvo i slobodno tržište. Tranzicija iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja organizacijama nameće nova pravila i nove modele upravljanja.

Interna tranzicija same organizacije podrazumeva promene koje proizilaze iz rasta i razvoja organizacije. Ove faze su odlično prikazane brojnim modelima od kojih se izdvajaju posebno: pet faza rasta biznisa (Churchill & Lewis, 1983), Adizesov model (Adizes, 2004), DIAMOND model (Merson, 2011) i životni ciklus startapa prikazan kroz model razvoja kupaca (S. Blank & Dorf, 2012). Konstanta za sve navedene modele koja opisuje startape, mikro, mala i srednja preduzeća je promena.

Na osnovu definisanih hipoteza istraživanja i izvršenog kvalitativnog dela istraživanja, fokus kvantitativnog istraživanja je stavljen na sistem vrednosti, ljudske resurse i marketing aktivnosti u posmatranim organizacijama. Kako tranzicija iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja dovodi do tranzicije samih organizacija posebna pažnja je posvećena upravljanju znanjem. Na osnovu odnosa prema znanju organizacija u okviru posmatranog uzorka su formirana dva distinkta segmenta odnosno klase kompanija: kapitalno intenzivne organizacije (CI) (one čija je novostvorena vrednost u najvećoj meri bazirana na kapitalu) i znanjem intenzivne organizacije (KI) (one čija je novostvorena vrednost u najvećoj meri bazirana na znanju) (Alvesson, 2004; Tissen et al., 1998).

Za indikator uspešnosti posmatranih organizacija su izabrani verižni indeksi rasta prihoda i rasta broja zaposlenih. Moreno i Casillas (2007) navode da brzo rastuće organizacije pokazuju dve ključne karakteristike: (1) pokazuju snažan rast u veličini organizacije, što najčešće znači da se udvostručuju u odnosu na početnu veličinu; i (2) brzi rast je koncentrisan u kratkom periodu vremena, obično od 4 do 5 godina a kao indikator rasta se najčešće koristi rast prodaje/prihoda, rast broja zaposlenih (Moreno & Casillas, 2007). Za posmatrane organizacije u uzorku prikupljeni su zvanični podaci iz Agencije za privredne registre o prihodima i broju zaposlenih za period od pet godina, odnosno od 2009. godine do 2013. godine. U poglavlju Definisanje sintetičkih varijabli na Slika 39 i Slika 40 su prikazani verižni indeksi rasta prihoda i rasta broja zaposlenih koji su poslužili kao osnova za definisanje uspešnosti. Brojna istraživanja govore u prilog tvrdnji da je rast organizacija izuzetno kompleksan fenomen jer kompanije rastu na različite načine (Davidsson, 2006; Heshmati, 2001; Penrose, 1995; Rasmussen, 2014).

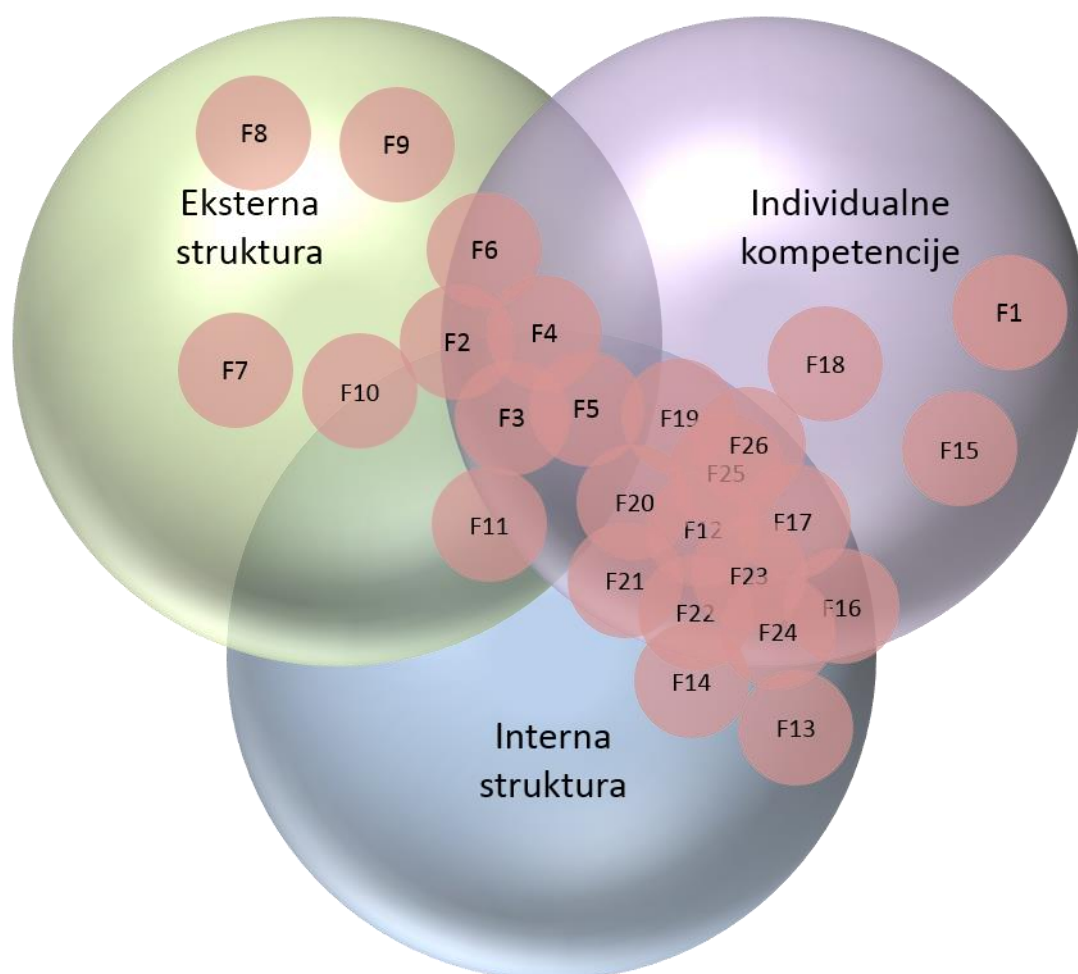
Preduzetnički stavovi odnosno preduzetnička motivacija je faktorska grupa koja je pokazala najveće zasićenje na prvoj glavnoj komponenti po sledećim stavkama: izgradnja imena i prepoznatljivosti brenda, stvaranje nečeg novog, profit i zarada, dugovečnost kompanije. Visok skor na ovoj skali znači da ispitanike motiviše promocija i uspeh kompanije, koji se ogleda u ostvarenom profitu i dugovečnosti kompanije. Istraživanje je pokazalo da je ovaj instrument jednodimenzionalan i da bi za dalja istraživanja instrument trebalo dopuniti sa stavkama koji se odnose na društvenu odgovornost preduzetnika.

Kao što je ranije navedeno, određen broj istraživanja (McGrath & MacMillan, 1992; McGrath et al., 1992) se vode tezom postojanja značajne sličnosti između preduzetnika bez obzira na kulturu kojoj pripadaju jer su preduzetnici kao grupa fokusirani na rešavanje sličnih problema. Takođe postoje i brojne druge studije (Busenitz & Lau, 1996; Davidsson, 1995; Mueller & Thomas, 2001) koje ističu značajne sistemске razlike među preduzetnicima koji potiču iz različitih kultura.

Na osnovu rezultata istraživanja, utvrđeno je da ne postoji statistički značajna razlika između menadžera i vlasnika iz klasi CI i menadžera i vlasnika iz klase KI organizacija na osnovu preduzetničkih stavova.

Rezultati istraživanja su analizirani kroz pet opštih hipoteza kojima se potvrđuju ili opovrgavaju polazne pretpostavke u istraživanju definisanih problema.

Rezultatima istraživanja, na osnovu faktorskih analiza, je potvrđena Hipoteza (H1) da je moguće utvrditi ključne faktore koji utiču na poslovanje malih i srednjih preduzeća

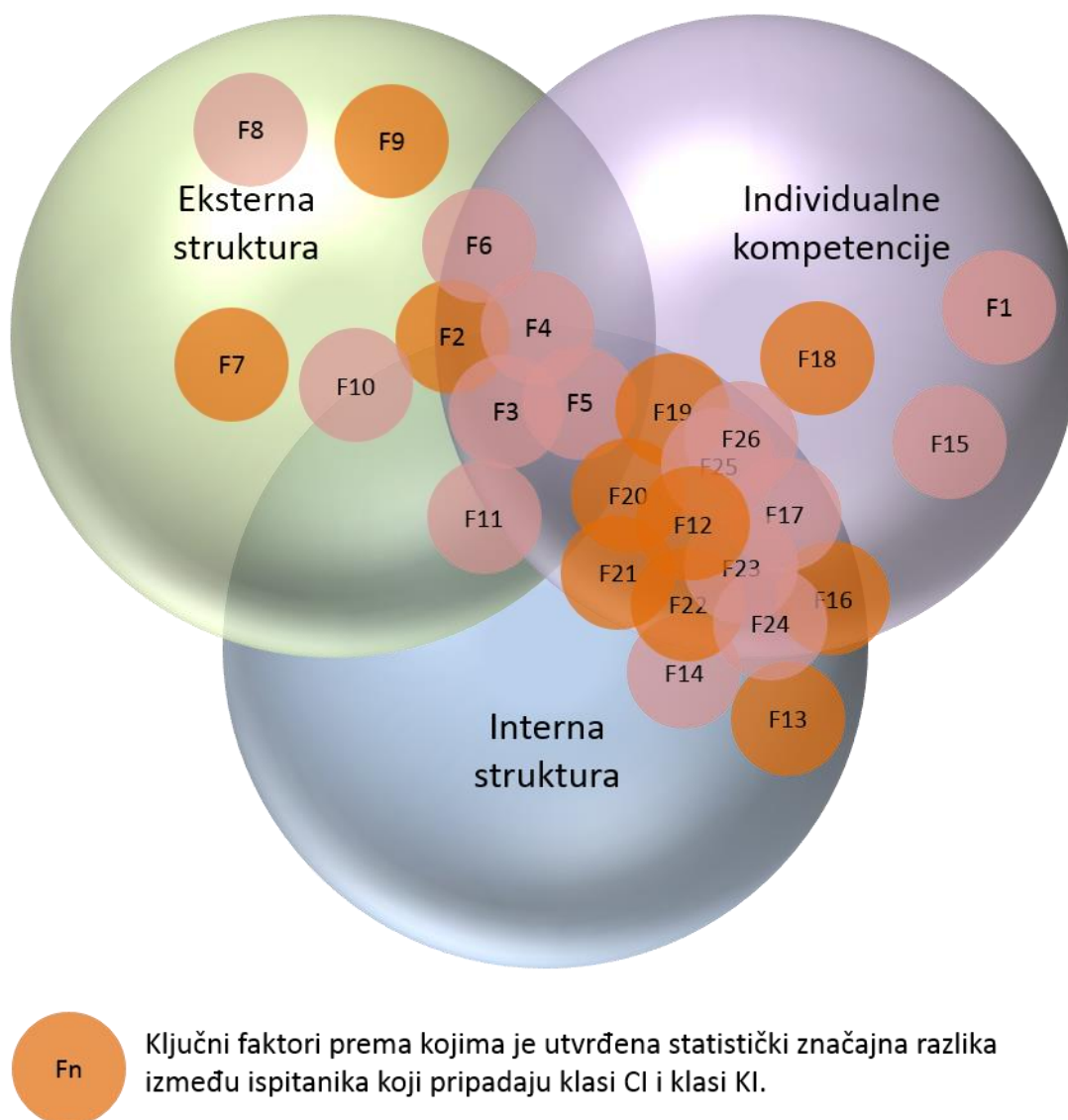


Slika 60 – Ključni faktori u prostoru Sveby-evog modela tokova znanja

Na Slika 60 su prikazani ključni faktori prema kojima je utvrđena statistički značajna razlika između ispitanika na celom uzorku. Ključni faktori prema kojima se ispitanici razlikuju su: F2 - Finansijska i stručna podrška, F7 – Razvoj kupaca, F9 - Fokusiranje na ključne kupce, F12 - Upravljanje ljudskim resursima, F13 - Tehnološka podrška, F16 - Sistematizacija procesa upravljanja znanjem, F18 - Kolaborativna klima - Saradnja, F19 - Otvorenost, F20 - Konfrontacija, F21 -Poverenje, F22 –

Autentičnost. Detaljan prikaz navedenih ključnih faktora sa pripadajućim varijablama je dat u 14.4 Prilog 4 Matrica varijabli, faktora i hipoteza u Tabela 78.

Rezultatima statističkih analiza je dokazano da tip biznisa ima uticaj na ključne faktore koji utiču na poslovanje organizacije, faktorski skorovi dobijeni na osnovu statističkih analiza izvršenih u procesu dokazivanja hipoteze H1 su testirani upotrebom testa homogenosti varijanse (Levenov test) i t-testom.

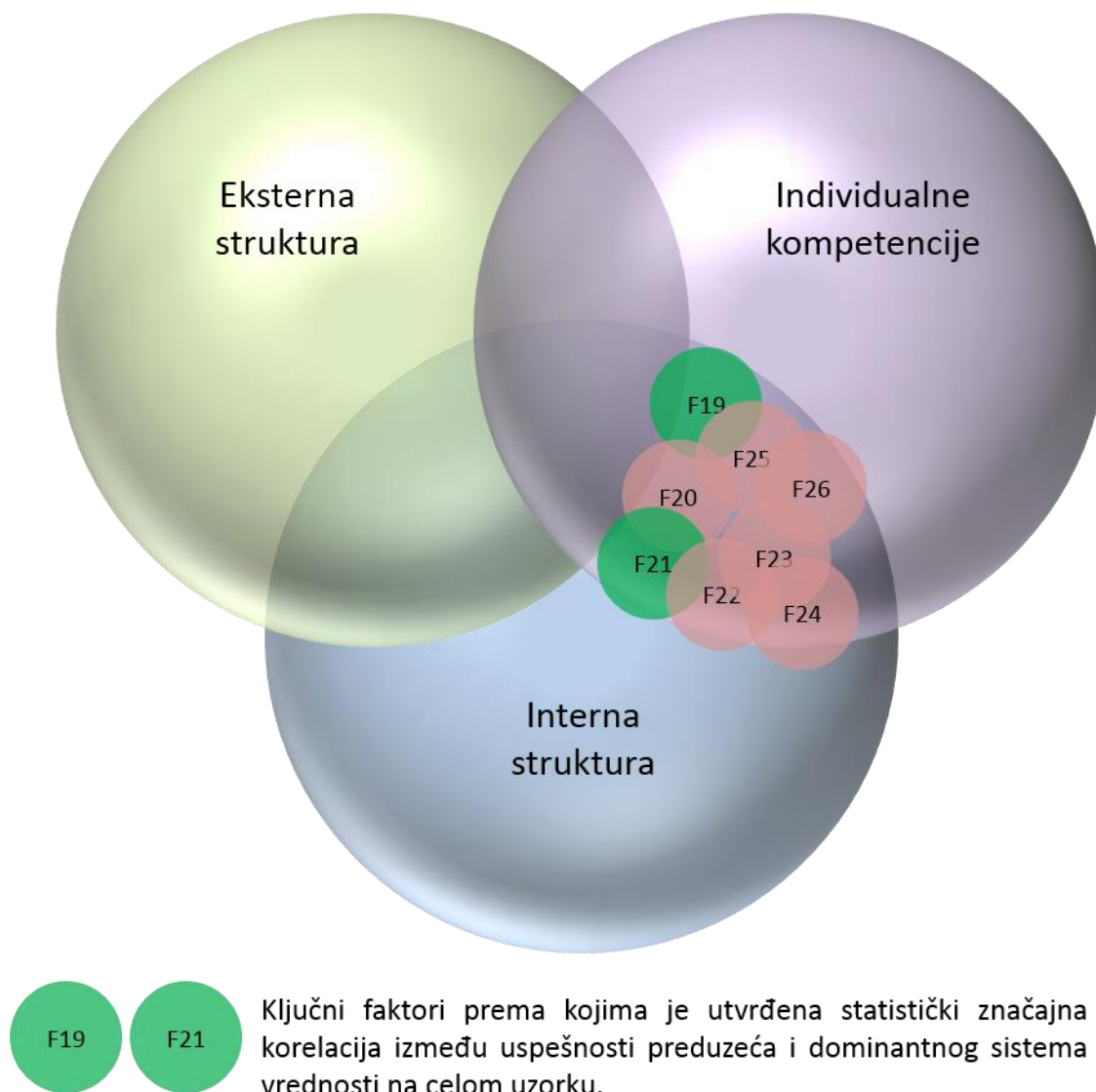


Slika 61 – Ključni faktori prema kojima je utvrđena statistički značajna razlika između ispitanika koji pripadaju klasi CI i klasi KI

Na Slika 61 su prikazani ključni faktori prema kojima je utvrđena statistički značajna razlika između ispitanika na celom uzorku. Ključni faktori prema kojima se ispitanici razlikuju su: F2 - Finansijska i stručna podrška, F7 – Razvoj kupaca, F9 - Fokusiranje na ključne kupce, F12 - Upravljanje ljudskim resursima, F13 - Tehnološka podrška, F16 - Sistematizacija procesa upravljanja znanjem, F18 - Kolaborativna klima - Saradnja, F19 - Otvorenost, F20 - Konfrontacija, F21 -Poverenje, F22 –

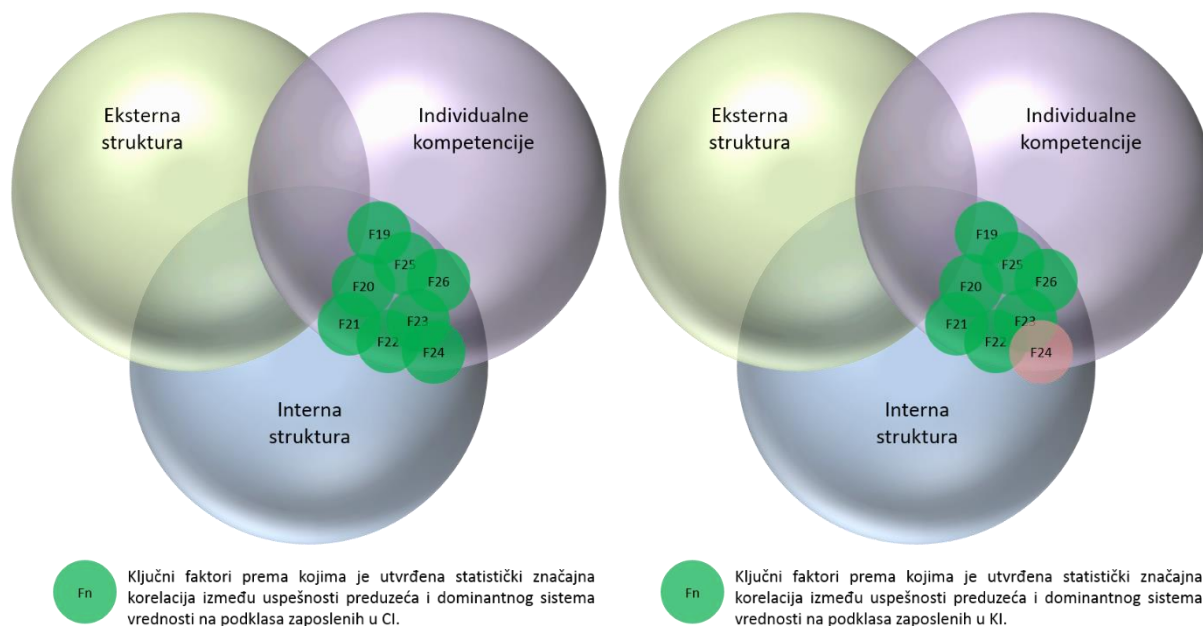
Autentičnost. Detaljan prikaz navedenih ključnih faktora sa pripadajućim varijablama je dat u 14.4 Prilog 4 Matrica varijabli, faktora i hipoteza u Tabela 78.

Rezultatima istraživanja je potvrđena hipoteza (H3) da je moguće utvrditi statistički značajnu korelaciju između uspeha preduzeća i dominantnog sistema vrednosti u preduzeću.



Slika 62 - Prikaz ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na korporativnu kulturu za ceo uzorak

Na Slika 62 prikazani su ključni faktori prema kojima je utvrđena statistički značajna korelacija između uspešnosti preduzeća i dominantnog sistema vrednosti na celom uzorku. Zajednički ključni faktori za klase CI i KI kao i za podklase menadžera i zaposlenih u klasama CI i KI su: F19 – Otvorenost i F21 – Poverenje. Detaljan prikaz navedenih ključnih faktora sa pripadajućim varijablama je dat u 14.4 Prilog 4 Matrica varijabli, faktora i hipoteza u Tabela 78.



Slika 63 - Prikaz ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na korporativnu kulturu za podklase zaposlenih u CI i KI

Na Slika 63 su prikazani ključni faktori uspešnosti koji se odnose na korporativnu kulturu (na slici levo) za podklasu zaposlenih u klasi CI i (na slici desno) za podklasu zaposlenih u klasi KI. Na osnovu Slika 63 i Tabela 39 i 14.4 Prilog 4 Matrica varijabli, faktora i hipoteza u Tabela 78. može se videti da se ključni faktori za navedene podklase razlikuju za ključni faktor F24 – Autonomija, koji za podklasu zaposlenih u klasi KI, nema visok skor značajnosti prema rezultatima istraživanja. Detaljan prikaz navedenih ključnih faktora sa pripadajućim varijablama je dat u 14.4 Prilog 4 Matrica varijabli, faktora i hipoteza u Tabela 78.

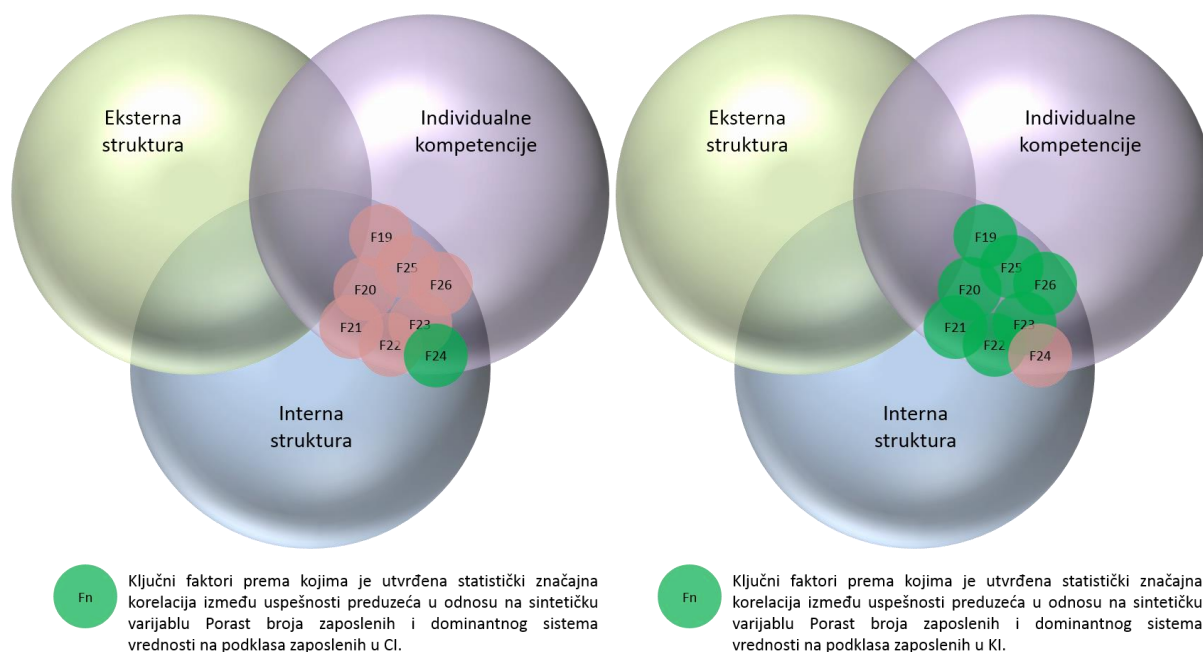
Na osnovu rezultata dobijenih za klase CI i klase KI možemo zaključiti da su ključni faktori uspešnosti sledeće dimenzije sistema vrednosti: otvorenost, konfrontacija, poverenje, autentičnost, proaktivnost, autonomija, saradnja i eksperimentisanje.

Na osnovu rezultata dobijenih za podklase zaposlenih u klasama CI i KI (Tabela 38) možemo zaključiti da postoji razlika u statističkoj značajnosti korelacije između uspešnosti jedne dimenzije sistema vrednosti: Autonomije. Autonomija je ključni faktor uspešnosti za podklasu zaposlenih u CI, a nije ključni faktor uspešnosti za podklasu zaposlenih u KI.

Tabela 38 - Korelacija uspešnosti i dominantnog sistema vrednosti za podklase zaposlenih

		zaposleni			
		SV1	CI SV2	SV1	KI SV2
Otvorenost	ρ_s		.272**	.330**	
	p		0	0	
	N		486	161	
Konfrontacija	ρ_s		.195**	.219**	
	p		0	0.005	
	N		486	161	
Poverenje	ρ_s		.119**	.328**	
	p		0.008	0	
	N		486	161	
Autentičnost	ρ_s		.262**	.268**	-.160*
	p		0	0.001	0.043
	N		486	161	161
Proaktivnost	ρ_s		.255**	.438**	
	p		0	0	
	N		486	161	
Autonomija	ρ_s	-.158**			
	p	0			
	N	486			
Saradnja	ρ_s		-.245**	-.378**	
	p		0	0	
	N		486	161	
Eksperimentisanje	ρ_s		.234**	.303**	
	p		0	0	
	N		486	161	

Napomena: SV1 – sintetička varijabla Rast broja zaposlenih, SV2 – sintetička varijabla Rast prihoda; ** Korelacija je veoma značajna, značajnost je manja od nivoa 0.01; * Korelacija je značajna, značajnost je manja nivoa 0.05; P – nivo značajnosti; Ro-s – Spirmanov koeficijent; N – broj ispitanika



Slika 64 – Prikaz ključnih faktora uspešnosti prema sintetičkoj varijabli SV1 - Porast broja zaposlenih koji se odnose na korporativnu kulturu za podklase zaposlenih u CI i KI

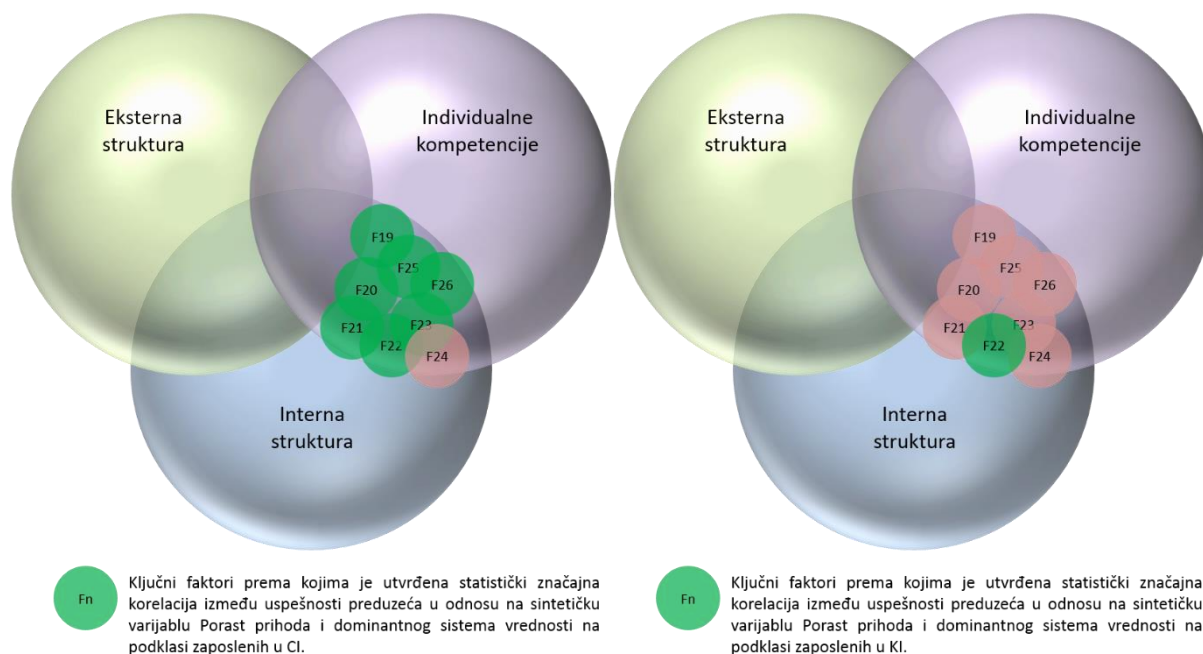
Na Slika 64 su prikazani ključni faktori uspešnosti sa u odnosu na koje je utvrđena statistički značajna korelacija između uspešnosti preduzeća merene verižnim indeksom sintetičke varijable Porast broja zaposlenih i dominantnog sistema vrednosti na podklasama zaposlenih u klasi CI (slika levo) i (na slici desno) za podklasu zaposlenih u klasi KI. Na osnovu Slika 64, Tabela 39 i Tabela 38 može se videti da se ključni faktori za navedene podklase značajno razlikuju. Za podklasu zaposlenih u klasi CI u odnosu na sintetičku varijablu SV1 - Porast broja zaposlenih, ključni faktor uspešnosti je isključivo F24 – Autonomija, kod su za podklasu zaposlenih u klasi KI, svi ostali ključni faktori sem autonomije.

Za grupu zaposlenih u klasi KI utvrđena je pozitivna povezanost konfrontacije i porasta broja zaposlenih, što može da se poveže sa potrebom za bržim rešavanjem problema i boljim međuljudskim odnosima na operativnom nivou.

Istraživanjem je utvrđena pozitivna povezanost između pozitivne proaktivnosti (*koja se može opisati sa: inicijativom; prethodnim planiranjem i preventivnim merama; odmeravanjem kompromisa pre preduzimanja mera*) porasta broja zaposlenih kod podklase zaposleni iz klase KI. Ovi rezultati se mogu povezati sa opštim karakteristikama radnika znanja koji u svojoj osnovi moraju da prikazuju visok nivo poverenja i inicijative. Zaposleni su produktivniji i kreativniji kada su intrinzično motivisani, primarno na osnovu strasti prema poslu, interesovanja, uživanja, zadovoljstva i izazova koji im posao nudi i donosi, a ne na osnovu eksternog pritiska ili nagrade (Amabile, 1996; Amabile & Kramer, 2015; Joo & Lim, 2009). Proaktivni zaposleni tragaju za šansama i preduzimaju akcije, pokazuju inicijativu ali su i uporni u implementaciji (Bateman & Crant, 1993; Crant, 2000).

Istraživanjem je utvrđena negativna povezanost saradnje (*pružanje pomoći drugima i traženje pomoći od drugih; timski duh; zajednički rad pojedinaca i grupa u rešavanju problema*) i porasta broja zaposlenih za podklasu zaposlenih u klasi KI. Ovaj rezultat se može povezati sa visokim stepenom fluktuacije zaposlenih koji može negativno da utiče na timski duh. Čest je slučaj da regrutovanje novih zaposlenih prouzrokuje nedostatak poverenja a samim tim i deljenje znanja između starih i novih zaposlenih (Hite, 2005; Knaup & Piazza, 2007; Lorenzoni & Lipparini, 1999). Potrebno je naglasiti da brz rast organizacije može da dovede do slabljenja ili čak i urušavanja “Ba” – prostora u kome se deli znanje (Ikujiro Nonaka & Konno, 1998; Ikujiro Nonaka, Konno, & Toyama, 2001).

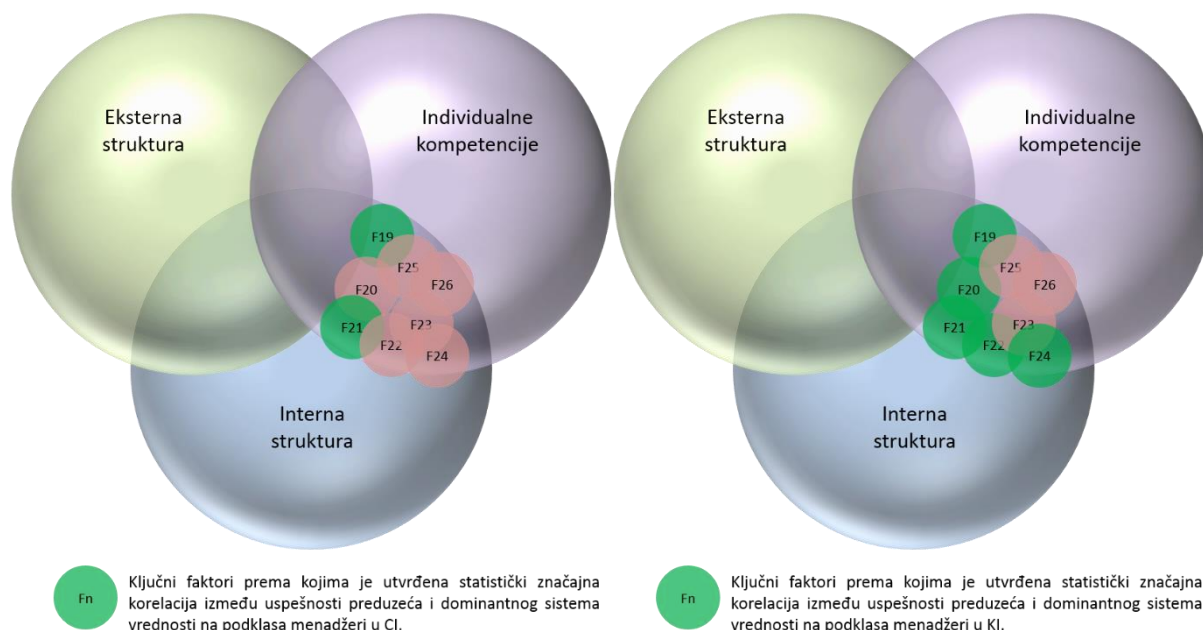
Istraživanjem je utvrđena pozitivna povezanost eksperimentisanja (*korišćenje i podsticanje inventivnih metoda u rešavanju problema; korišćenje povratnih informacija radi poboljšanja; nov način posmatranja stvari; podsticanje kreativnosti*) i porasta broja zaposlenih za grupu KI. Dobijeni rezultat istraživanja se može povezati sa novim znanjima i veštinama koje novozaposleni unose u organizaciju. Nova znanja novozaposlenih utiču pozitivno na stvaranje nove vrednosti kombinacijom “starog” i novog znanja. Kombinacije znanja koje organizacija poseduje sa znanjem novozaposlenih je izvor inovacija za organizaciju i samim tim i konkurentske prednosti (Ihrig & Macmillan, 2015).



Slika 65 – Prikaz ključnih faktora uspešnosti prema sintetičkoj varijabli SV2 - Porast prihoda, koji se odnose na korporativnu kulturu za podklase zaposlenih u klasama CI i KI

Na Slika 65 su prikazani ključni faktori uspešnosti u odnosu na koje je utvrđena statistički značajna korelacija između uspešnosti preduzeća merene geometrijskom sredinom verižnih indeksa sintetičke varijable SV2 - Porast prihoda i dominantnog sistema vrednosti na podklasama zaposlenih u klasi CI (slika levo) i podklasu zaposlenih u klasi KI (na slici desno). Na osnovu Slika 65, Tabela 39 i Tabela 38

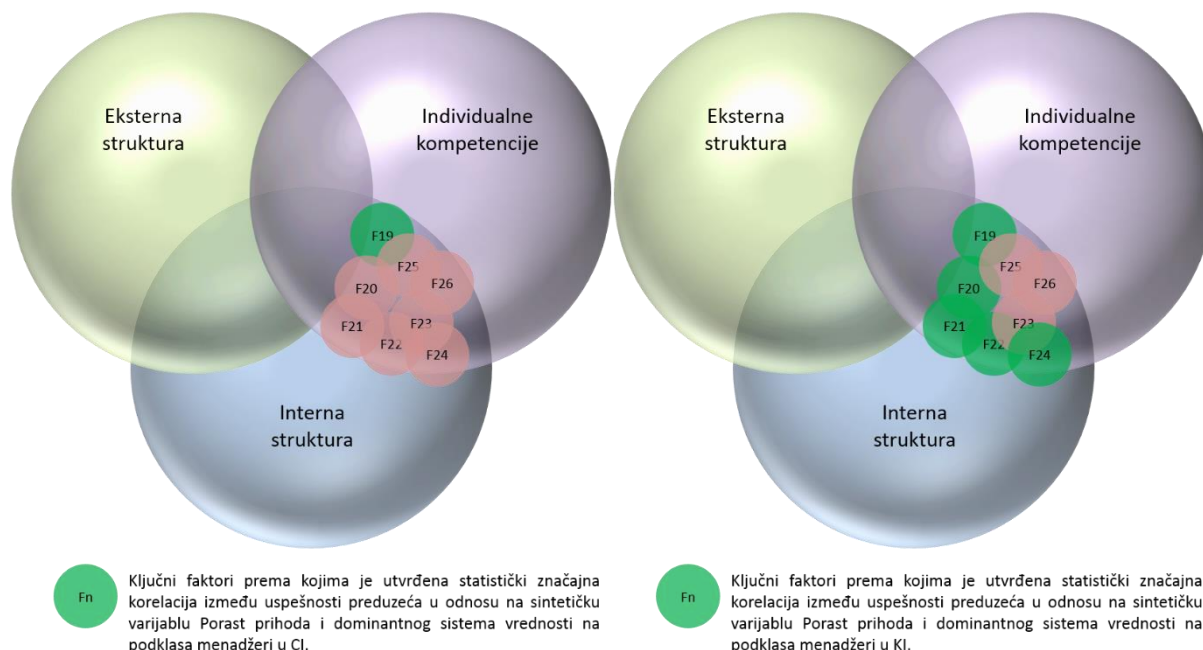
može se videti da se ključni faktori za navedene podklase značajno razlikuju. Za podklasu zaposlenih u klasi CI u odnosu na sintetičku varijablu SV2 - Porast prihoda, ključni faktor uspešnosti su svi ključni faktori iz baterije pitanja Korporativna kultura izuzev faktora F24 – Autonomija, kod je za podklasu zaposlenih u klasi KI, samo Autonomija faktor uspešnosti u odnosu na sintetičku varijablu SV2 - Porast prihoda.



Slika 66 - Prikaz ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na korporativnu kulturu za podklase menadžera u klasama CI i KI

Na Slika 66 su prikazani ključni faktori uspešnosti u odnosu na koje je utvrđena statistički značajna korelacija između uspešnosti preduzeća i dominantnog sistema vrednosti na podklasama menadžera u klasi CI (slika levo) i u klasi KI (na slici desno). Na osnovu Tabela 38 i Tabela 39 može se videti da se ključni faktori za navedene podklase značajno razlikuju. Za podklasu menadžera u klasi CI u odnosu na obe sintetičke varijable SV1 - Porast broja zaposlenih i SV2 - Porast prihoda, ključni faktori uspešnosti su: F19 – Otvorenost i F21 – Poverenje, dok su za podklasu menadžera u klasi KI, ključni faktori uspešnosti: F19 – Otvorenost, F20 – Konfrontacija, F21 – Poverenje, F22 – Autentičnost, F24 - Autonomija.

Ključni faktor - Poverenje se smatra za važan element organizacione kulture ali i preduslov za deljenje znanja u organizaciji. Element poverenja je povezan u istraživanju sa: čuvanjem informacija dobijenih od drugih a ne njihovom zloupotrebom; osećajem sigurnosti da će u slučaju potrebe ostali priskočiti u pomoć i da će se držati međusobnih obaveza i obećanja. Istraživanje je pokazalo da postoji pozitivna povezanost između poverenja i porasta zaposlenih u klasi KI. Međutim, utvrđena je i negativna povezanost poverenja i porasta prihoda kod menadžera klase KI.



Slika 67 – Prikaz ključnih faktora uspešnosti prema sintetičkoj varijabli SV2 - Porast prihoda, koji se odnose na korporativnu kulturu za podklase menadžera u klasama CI i KI

Na Slika 67 su prikazani ključni faktori uspešnosti sa u odnosu na koje je utvrđena statistički značajna korelacija između uspešnosti preduzeća merene verižnim indeksom sintetičke varijable SV2 - Porast prihoda i dominantnog sistema vrednosti na podklasama menadžera u klasi CI (slika levo) i za podklasu menadžera u klasi KI (na slici desno). Na osnovu dobijenih rezultata prikazanih na Slika 67 i Tabela 39 može se zaključiti da se ključni faktori za navedene podklase značajno razlikuju. Za podklasu menadžera u klasi CI u odnosu na sintetičku varijablu SV2 - Porast prihoda, ključni faktor uspešnosti je isključivo F19 - Otvorenost, dok su za podklasu menadžera u klasi KI, ključni faktori uspešnosti: F19 – Otvorenost, F20 – Konfrontacija, F21 – Poverenje, F22 – Autentičnost, F24 - Autonomija.

Istraživanjem je utvrđena negativna povezanost konfrontacije, stim da je kod menadžera iz klase KI značajno veća negativna povezanost u odnosu na menadžere klase CI. Ovi rezultati govore da sa porastom prihoda dolazi do smanjenja suočavanja sa problemima, da se razvija tendencija bežanja od problema i da se površno pristupa analizi međuljudskih problema. Sa aspekta Adizesovog modela životnog ciklusa preduzeća, ovakvi odnosi u organizaciji odgovaraju fazi aristokratije, koja je karakteristična po tome što se menadžment fokusira na formalizam i forma postaje važnija od suštine (Adizes, 2004).

Istraživanje je pokazalo da postoji visok nivo poverenja između zaposlenih u klasi KI. Ovakvo poverenje je neophodno da bi organizacije mogle da funkcionišu. Međutim, menadžment za koji smo već naveli da je u velikoj meri ušao u fazu aristokratije nema visok nivo poverenja prema zaposlenima. Primetno je da je u ovom sektoru gde su dominantno organizacije čija je osnovna delatnost računarsko

programiranje, beleži nedostatak kadrova a dolazi do značajne fluktuacije zaposlenih. Takođe je primetno da zaposleni sve češće prelaze iz jedne organizacije u drugu odnoseći sa sobom značajan nivo kompetencija i znanja, pa se ova fluktuacija može povezati sa negativnim poverenjem prema zaposlenima kod podklase menadžera u klasi KI. Bez poverenja, međuljudski odnosi bivaju uništeni i prerastaju u destruktivne konflikte. Rempel i Holmes u svom radu, "How do I trust Three", definišu tri osnovna elementa poverenja: predvidljivost, pouzdanost i veru. Predvidljivost se odnosi na sposobnost da se predvidi određeno ponašanje. Pouzdanost je znanje da se na drugog možemo osloniti kada za to dođe trenutak. Predvidljivost i pouzdanost se baziraju na pretpostavci da će buduća ponašanja biti konzistentna sa ranijim ponašanjima. Treći element poverenja, vera, je osećaj sigurnosti da će osoba nastaviti da brine i da bude odgovorna (Mishra & Morrissey, 1990).

Istraživanjem je utvrđena negativna povezanost između autonomije (*korišćenje i davanja slobode za planiranje i delovanje u sopstvenoj oblasti; poštovanje i podsticanje individualne i radne autonomije*) i porasta prihoda kod podklase menadžera u klasi KI. Ovo se može objasniti fazom životnog ciklusa i uvođenjem striktnijeg sistema kontrole koji prati rast i razvoj organizacije. U prilog ovoj tvrdnji govori i rezultat istraživanja prema kome je utvrđena negativna povezanost između autonomije i porasta broja zaposlenih takođe u podklasi menadžeri klase KI. Menadžeri u organizacijama koje stvaranje novostvorene vrednosti baziraju na znanju zaposlenih su prinuđeni da zbog brzog rasta organizacije koji se manifestuje rastom broja zaposlenih, ograničavaju autonomiju zaposlenih jer novozaposleni su u najvećoj meri početnici za koje je neophodno ciljeve podeliti na dnevne zadatke, odnosno jednostavne i rutinske poslove. Zbog svega navedenog je važno da organizacija prilagodi svoju kulturu učenja i autonomiju prema novim zaposlenima. Autonomija zaposlenih sa sobom nosi prava i obaveze, odnosno viši stepen odgovornosti zaposlenih koji imaju veću autonomiju rada. Ovo znači da zaposleni tokom vremena, a na bazi učenja i sticanja iskustva postaju radnici znanja (Drucker, 1999).

U Hipotezi H2 je dokazano da tip biznisa ima uticaj na ključne faktore koji utiču na poslovanje organizacije, a takvi ključni faktori koji pripadaju delu upitnika Korporativna kultura su: Otvorenost, Konfrontacija, Poverenje i Autentičnost (Tabela 39). Ta razlika je za ključne faktore: Konfrontacija, Poverenje i Autentičnost uočena i u analizi hipoteze H3. Kod ispitanika koji pripadaju klasi KI je utvrđena statistički značajna korelacija između tih ključnih faktora i uspešnosti preduzeća u odnosu na sintetičku varijablu SV2 - Porast prihoda, dok to nije slučaj kod ispitanika koji pripadaju klasi CI.

Tabela 39 - Rezultati istraživanja za deo upitnika Korporativna kultura

Tabelarni prikaz rezultata istraživanja			Hipoteza H1:		Hipoteza H2:		Hipoteza H3:			
			Moguće je utvrditi ključne faktore koji utiču na poslovanje MSP		Tip biznisa ima uticaj na ključne faktore koji utiču na poslovanje organizacije		Moguće je utvrditi statistički značajne korelacije između uspešnosti preduzeća i dimenzija sistema vrednosti u preduzeću			
Deo upitnika		Baterija pitanja br:	Klasa uzorka		CI i KI		CI		KI	
		br. Faktora	Ključni faktori	Podklasa	Menadžeri		Menadžeri	Zaposleni	Menadžeri	Zaposleni
P7: Korporativna kultura	14	F19	- Otvorenost		- Otvorenost	*			*	
		F20	- Konfrontacija		- Konfrontacija				*	
		F21	- Poverenje		- Poverenje	*			*	
		F22	- Autentičnost		- Autentičnost				*	
		F23	- Proaktivnost							
		F24	- Autonomija						*	*
		F25	- Saradnja							
		F26	- Eksperimentisanje							

Legenda:



Označeni su ključni faktori kod kojih je utvrđena statistički značajna korelacija sa sintetičkom varijablom Rast broja zaposlenih



Označeni su ključni faktori kod kojih je utvrđena statistički značajna korelacija sa sintetičkom varijablom Rast prihoda



Označeni su ključni faktori kod kojih je utvrđena statistički značajna korelacija sa sintetičkim varijablama Rast broja zaposlenih i Rast prihoda

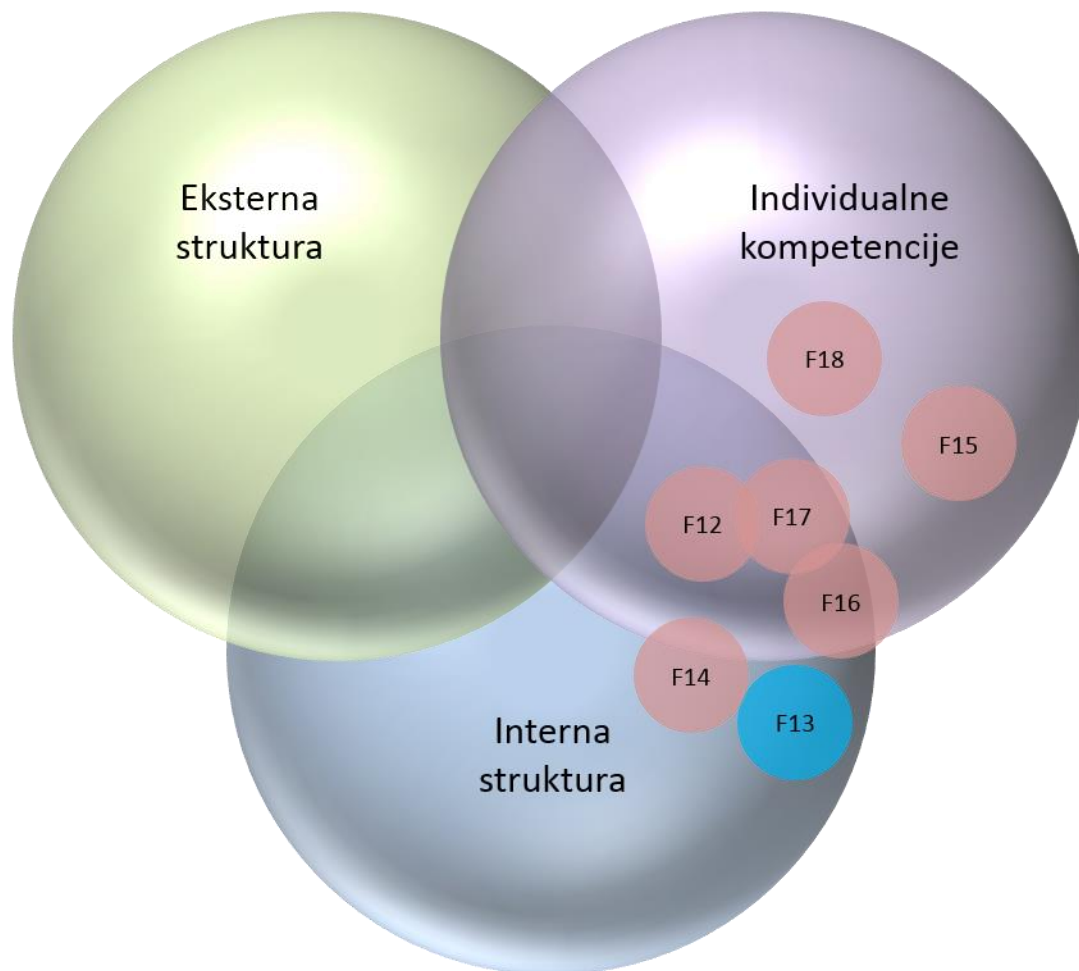
Uzimajući u obzir da tip biznisa ima uticaj na ključne faktore koji utiču na poslovanje organizacije možemo zaključiti da se mogu definisati i specifični ključni faktori uspešnosti za svaku klasu biznisa: klasu CI i klasu KI.

Ključni faktori uspešnosti za klasu CI su: Otvorenost i Poverenje.

Ključni faktori uspešnosti za klasu KI su: Otvorenost, Konfrontacija, Poverenje i Autentičnost.

Rezultatima istraživanja je potvrđena hipoteza (H3) da je moguće utvrditi postojanje korelacije između uspeha preduzeća i investicija u ljudske resurse.

Rezultatima istraživanja je potvrđena hipoteza (H4) da je moguće utvrditi statistički značajnu korelaciju između uspeha preduzeća i aktivnosti funkcije ljudskih resursa.



F13 Ključni faktor prema kom je utvrđena statistički značajna korelacija između uspešnosti preduzeća i aktivnosti funkcije ljudskih resursa na celom uzorku.

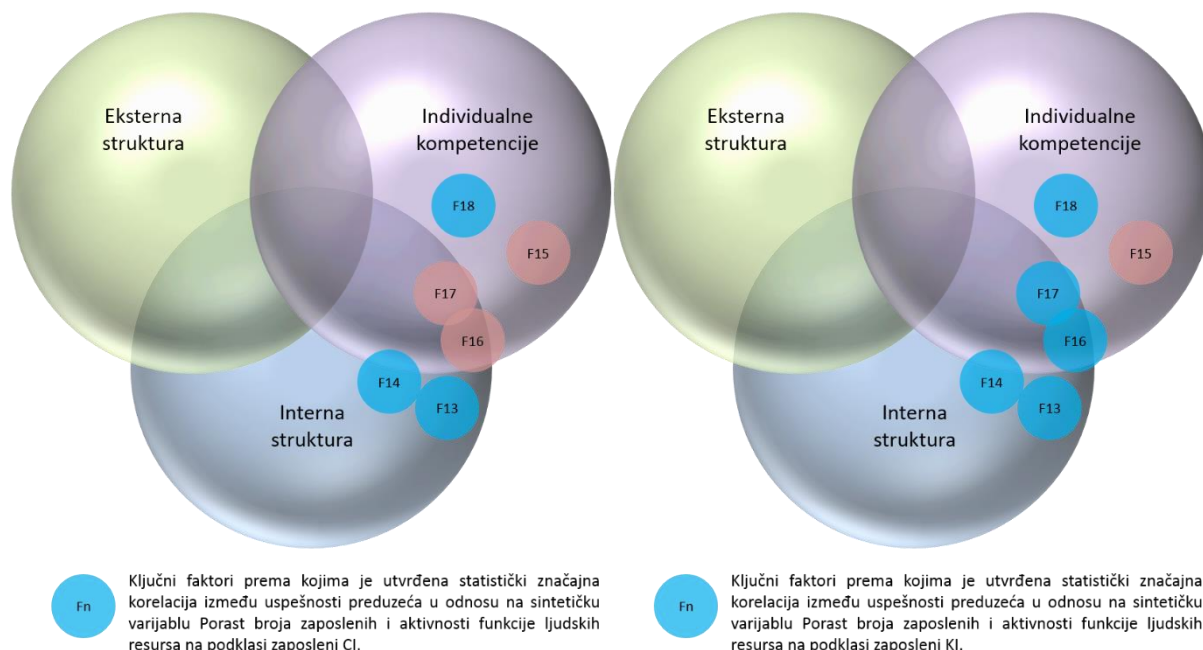
Slika 68 - Prikaz ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na aktivnosti funkcije ljudskih resursa

Na osnovu Slika 68 prikazan je ključni faktor prema kom je utvrđena statistički značajna korelacija između uspešnosti preduzeća, izraženom putem sintetičkih varijabli SV1 - Porast broja zaposlenih ili SV2 - Porast prihoda i aktivnosti ljudskih resursa za ceo uzorak ispitanika. Zajednički ključni faktor za celokupan uzorak iz grupe faktora aktivnosti ljudskih resursa je F13 – Tehnološka podrška. Detaljan prikaz navedenih ključnih faktora sa pripadajućim varijablama je dat u 14.4 Prilog 4 Matrica varijabli, faktora i hipoteza u Tabela 78.



Slika 69 - Prikaz ključnih faktora za koje je utvrđena statistički značajna korelacija između uspešnosti preduzeća i aktivnosti funkcije ljudskih resursa za podklasu zaposlenih u klasama CI i KI

Svi ključni faktori koji pripadaju aktivnostima funkcije ljudskih resursa izuzev Menadžmenta ljudskih resursa i Deljenje znanja – poverenje su ključni faktori uspešnosti za zaposlene i u klasi CI i klasi KI (Slika 69). Bitna je razlika u odnosu na koju sintetičku varijablu je dokazana statistički značajna korelacija između ključnih faktora i uspešnosti. Detaljan prikaz navedenih ključnih faktora sa pripadajućim varijablama je dat u 14.4 Prilog 4 Matrica varijabli, faktora i hipoteza u Tabela 78.



Slika 70 - Prikaz ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na aktivnosti funkcije ljudskih resursa prema sintetičkoj varijabli SV1 - Porast broja zaposlenih za podklase zaposlenih u klasama CI i KI

Na Slika 70 dat je prikaz ključnih faktora uspešnosti, koji se odnose na aktivnosti funkcije ljudskih resursa, prema sintetičkoj varijabli Porast broj zaposlenih za podklase zaposlenih u klasama CI i KI.

Klasa zaposlenih CI ne vidi faktore F17 – Kolaborativna klima – formalni podsticaj i F16 – Sistematizacija procesa upravljanja znanjem, kao ključne faktore uspešnosti u odnosu na sintetičku varijablu SV1 - Porast broja zaposlenih.

Analizirajući dobijene rezultate zaključujemo da su svi ključni faktori izuzev ključnog faktora Deljenje znanja – poverenje, ključni faktori uspešnosti povezani sa sintetičkom varijablom SV1 - Porast broja zaposlenih kod zaposlenih u klasi KI (Slika 70). Detaljan prikaz navedenih ključnih faktora sa pripadajućim varijablama je dat u 14.4 Prilog 4 Matrica varijabli, faktora i hipoteza u Tabela 78.

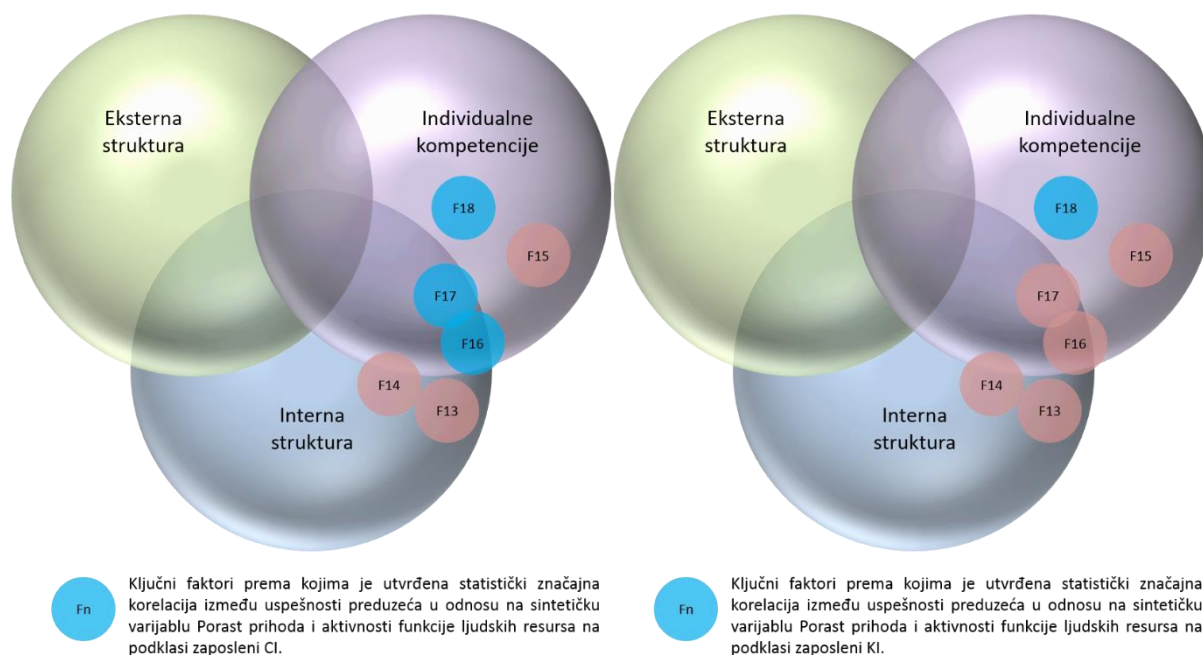
Istraživanjem je utvrđena negativna povezanost spremnosti na **delejenje znanja – tehnološka podrška** (*organizacija je obezbedila različite alate i tehnologije kako bi unapredila deljenje i razmenu znanja; tehnološki alati koje je obezbedila organizacija za deljenje znanja su mi od koristi; alati za deljenje znanja su jednostavni za upotrebu*) i **porasta broja zaposlenih** za podklasu zaposleni KI. Ovakav odnos prema tehnološkoj podršci za deljenje znanja se može objasniti uticajem visokog nivoa fluktuacije zaposlenih. Visok nivo fluktuacije utiče na organizacionu kulturu i zaposleni imaju snažniju potrebu da znanje dele u ličnom kontaktu.

Istraživanjem je utvrđena negativna povezanost porasta broja zaposlenih i **spremsoti za deljenje znanja – organizaciona podrška** (*zaposleni se nagrađuju za deljenja svog znanja i iskustva sa svojim*

kolegama; zaposleni aktivno učestvuju u procesu donošenja odluka; zaposleni se više nagrađuju za timski rad i saradnju nego za individualne rezultate) u grupi zaposleni KI. Brzi rast broja zaposlenih se može povezati sa slabljenjem ili čak urušavanjem organizacionog „Ba“, odnosno organizacione klime i kulture što direktno utiče na smanjenje spremnosti na deljenje znanja između zaposlenih. Posebno između novozaposlenih i „startosedelaca“ u organizaciji.

Istraživanje je pokazalo pozitivnu povezanost između **kolaborativne klime – formalno podsticane** (*deljenje znanja u organizaciji se podstiče delovanje a ne samo rečima; zaposleni se podstiču da iznose nova inovativna rešenja koja se tiču aktuelnih problema na radnom mestu; zaposleni se ohrabruju da govore ono što stvarno misle čak i kada se ne slažu sa svojim rukovodiocima; otvorena komunikacija je karakteristika moje organizacije; redovno se održavaju sastanci na kojima se sve interesne strane informišu o postojećim aktivnostima*) i porasta broja zaposlenih u grupi zaposleni KI. Ovaj rezultat pokazuje da su zaposleni u organizacijama koje novo stvorenu vrednost baziraju na znanju, a koje su zabeležile rast zaposlenih, pozitivno ocenili formalnu podsticanu kolaborativnu klimu u svojim organizacijama, stoga možemo da zaključimo da je za rast organizacija važno postojanje sistema podške procesima upravljanja znanjem.

Istraživanjem je ustanovljena negativna povezanost **kolaborativne klime – Saradnja** (*mnogo smo naučili jedni od drugih; deljenje informacija u organizaciji povećalo je naše znanje; većina našeg stručnog znanja je razvijena u toku saradnje sa kolegama; kombinovanje znanja među zaposlenima je rezultiralo mnoštvom novih ideja i rešenja; u organizaciji se podstiče neformalno deljenje iskustva i ovladavanja veštinama koje su potrebne za bolji rad*) i porasta zaposlenih za grupu zaposleni KI. Ovaj rezultat je usaglašen sa ranije navedenim rezultatima a posebno sa saradnjom. Kao i kod saradnje rezultat negativne povezanosti kolaborativne klime – Saradnja i porasta broja zaposlenih za grupu KI treba tražiti u tome što brz rast broja zaposlenih remeti organizaciono “Ba” pa samim tim i kolaborativnu klimu u organizaciji.



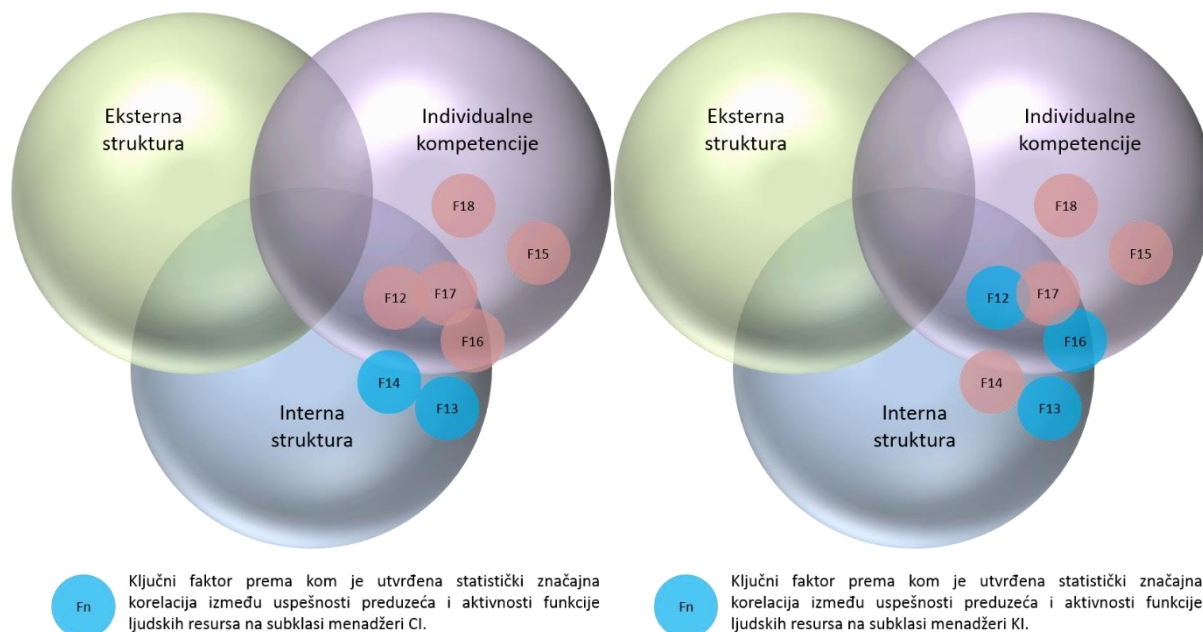
Slika 71 - Prikaz ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na aktivnosti funkcije ljudskih resursa prema sintetičkoj varijabli SV2 - Porast prihoda, za podklase zaposlenih u klasama CI i KI

Na Slika 71 dat je prikaz ključnih faktora uspešnosti, koji se odnose na aktivnosti funkcije ljudskih resursa, prema sintetičkoj varijabli SV2 - Porast prihoda za podklase zaposlenih u klasama CI i KI.

Ključni faktor Kolaborativna klima – Saradnja je jedini ključni faktor uspešnosti u odnosu na sintetičku varijablu SV2 - Porast prihoda u klasi KI. U odnosu na obe sintetičke varijable SV1 - Porast broja zaposlenih i SV2 - Porast prihoda, on je jedini ključni faktor uspešnosti, kako za zaposlene u CI, tako i za zaposlene u KI.

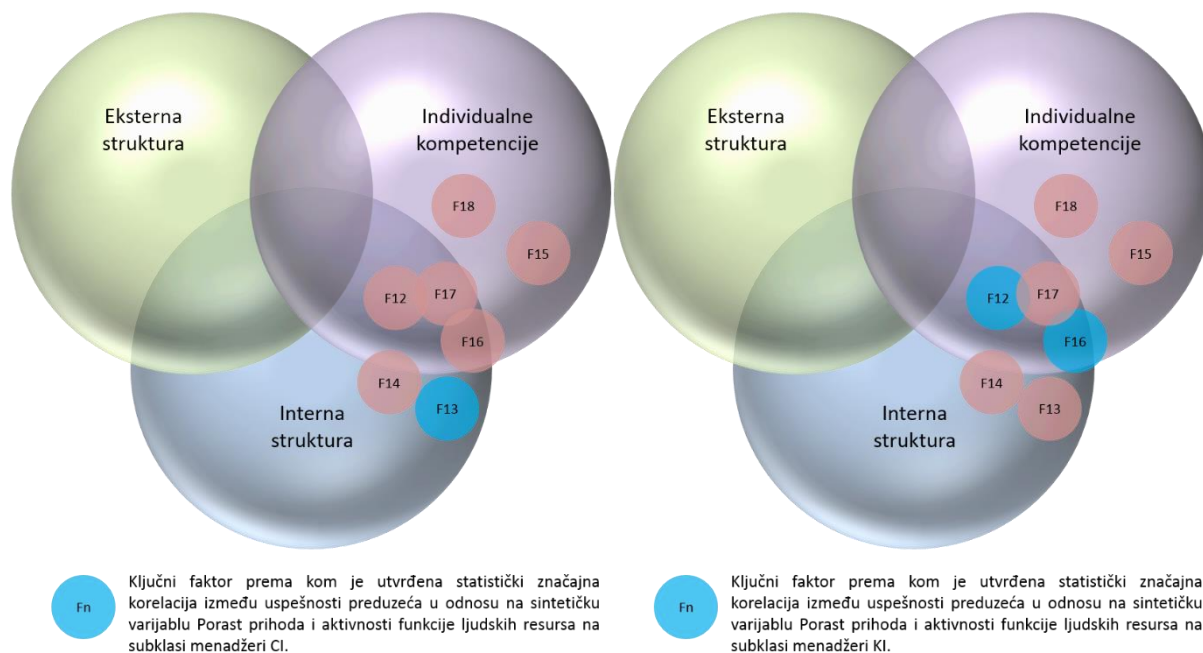
Kolaborativna klima nije faktor uspešnosti kod menadžera kako u CI tako i u KI (Slika 73).

Istraživanjem je ustanovljena negativna povezanost **kolaborativne klime – Saradnja** (*mного smo naučili jedni od drugih; deljenje informacija u organizaciji povećalo je naše znanje; većina našeg stručnog znanja je razvijena u toku saradnje sa kolegama; kombinovanje znanja među zaposlenima je rezultiralo mnoštvom novih ideja i rešenja; u organizaciji se podstiče neformalno deljenje iskustva i ovladavanja veštinama koje su potrebne za bolji rad*) i porasta prihoda za grupu zaposleni KI.



Slika 72 - Prikaz ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na aktivnosti funkcije ljudskih resursa, za podklasu menadžera u klasama CI i KI

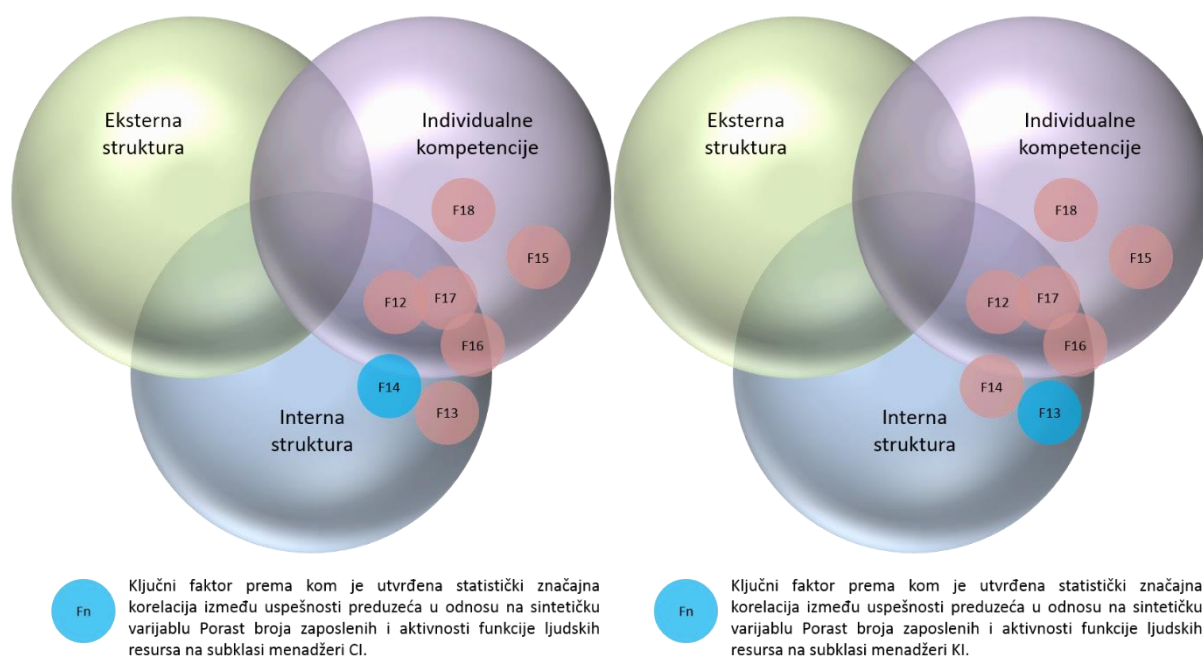
Tehnološka podrška je jedini zajednički ključni faktor uspešnosti za menadžere iz klase CI i klase KI, ali u odnosu na različite sintetičke varijable (Tabela 41). Za menadžere iz klase CI to je ključni faktor uspešnosti u odnosu na sintetičku varijablu SV2 - Porast prihoda (Slika 73) a za menadžere iz klase KI to je ljučni faktor uspešnosti u odnosu na sintetičku varijablu SV1 - Porast broja zaposlenih (Slika 74).



Slika 73 - Prikaz ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na aktivnosti funkcije ljudskih resursa prema sintetičkoj varijabli SV2 - Porast prihoda, za podklase menadžera u klasama CI i KI

Istraživanjem je utvrđena negativna povezanost varijabli grupisanih u faktor **ljudskih resursa** (*regrutovanje i selekcija novih zaposlenih, plan stimulacije zaposlenih, trening i razvoj zaposlenih, delegiranje nadležnosti i odgovornosti zaposlenih, ocenjivanje performansi zaposlenih, motivisanje zaposlenih, liderstvo i vođenje tima*) i porasta prihoda za grupu menadžeri KI. Na osnovu ovog rezultata se može zaključiti da menadžeri i vlasnici organizacije koje beleže rast prihoda manje pažnje posvećuju razvoju zaposlenih i da su u većoj meri orijentisani na efikasnost. Ovakav odnos je povezan u velikoj meri sa tim što je većina posmatranih KI organizacija dominantno u outsourcing poslovnom modelu.

Istraživanjem je utvrđena pozitivna povezanost **sistematizacije procesa deljenja znanja** (*kolege slobodno razmenjuju svoje znanje i iskustvo tokom rada; ne postoji problem da ljudi čuvaju znanje samo za sebe i većina zaposlenih je spremna da deli znanje; ne ustručavam se da delim svoja osećanja i stavove sa svojim kolegama*) i porasta prihoda u grupi menadžeri KI. Znanjem intenzivne organizacije kod kojih je zabeležen SV2 - Porast prihoda su pokazale da menadžment organizacije pozitivno ocenjuje sistematizaciju procesa deljenja znanja.



Slika 74 – Prikaz ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na aktivnosti funkcije ljudskih resursa prema sintetičkoj varijabli SV1 - Porast broja zaposlenih, za podklase menadžera u klasama CI i KI

Utvrđena je statistički značajna korelacija ključnog faktora Kolaborativna klima – saradnja i uspešnosti prema obe sintetičke varijable SV1 - Porast broja zaposlenih i SV2 - Porast prihoda kod zaposlenih i u klasi CI i u klasi KI, dok za menadžere iz obe klase CI i KI ovaj ključni faktor nije faktor uspešnosti.

Tabela 40 - Korelacija uspešnosti i upravljanja znanjem za podklase zaposlenih




		Zaposleni			
		CI		KI	
		SV1	SV2	SV1	SV2
Tehnoloska podrška	ρ_s	-.103*		.304**	
	p	0.023		0	
	N	486		161	
Organizaciona podrška	ρ_s	-.129**		.175*	
	p	0.004		0.027	
	N	486		161	
Deljenje znanja	ρ_s				
	p				
	N				
Sistematizacija procesa upravljanja znanjem	ρ_s		.105*	-0.126	
	p		0.02	0.113	
	N		486	161	
Kolaborativna klima - Formalni podsticaj	ρ_s		.129**	.220**	
	p		0.004	0.005	
	N		486	161	
Kolaborativna klima - Saradnja	ρ_s	.098*	.222**	-.243**	-.240**
	p	0.03	0	0.002	0.002
	N	486	486	161	161

Napomena: SV1 – sintetička varijabla Rast broja zaposlenih, SV2 – sintetička varijabla Rast prihoda; ** Korelacija je veoma značajna, značajnost je manja od nivoa 0.01; * Korelacija je značajna, značajnost je manja nivoa 0.05; P – nivo značajnosti; Ro-s – Spirmanov koeficijent; N – broj ispitanika

U Hipotezi H2 je dokazano da tip biznisa ima uticaj na ključne faktore koji utiču na poslovanje organizacije, a takvi ključni faktori koji pripadaju delovima upitnika menadžment ljudskih resursa i upravljanje znanjem su: Upravljanje ljudskim resursima, Tehnološka podrška i Sistematizacija procesa upravljanja znanjem. (Tabela 41 –). Ta razlika je uočena i u analizi hipoteze H4. Kod ispitanika koji pripadaju klasi KI ključni faktori Upravljanje ljudskim resursima i Sistematizacija procesa upravljanja znanjem su faktori uspešnosti, dok za ispitanike iz klase KI to nisu faktori uspešnosti prema navedenim sintetičkim varijablama. Ključni faktor tehnološka podrška je za ispitanike iz klase KI faktor uspešnosti prema sintetičkoj varijabli Porast zaposlenih, dok je kod ispitanika iz klase KI to faktor uspešnosti prema sintetičkoj varijabli SV2 - Porast prihoda.

Tabela 41 – Ključni faktori koji se odnose na aktivnosti funkcije ljudskih resursa za podklase menadžera u klasama CI i KI

Tabelarni prikaz rezultata istraživanja			Hipoteza H1:		Hipoteza H2:		Hipoteza H4:					
			Moguće je utvrditi ključne faktore koji utiču na poslovanje MSP		Tip biznisa ima uticaj na ključne faktore koji utiču na poslovanje organizacije		Moguće je utvrditi postojanje korelacije između uspeha preduzeća i aktivnosti funkcije ljudskih resursa					
			Klasa uzorka		CI i KI		CI		KI			
Deo upitnika			Ključni faktori		Menadžeri		Menadžeri		Zaposleni			
Baterija pitanja br:			Podklasa									
br. Faktora												
P5: Menadžment ljudskih resursa			9		F12 - Upravljanje ljudskim resursima		- Upravljanje ljudskim resursima		*			
P6: Upravljanje znanjem			10		F13 - Tehnološka podrška		- Tehnološka podrška		*			
					F14 - Organizaciona podrška				*			
			F15 - Deljenje znanja - Poverenje									
			11		F16 - Sistematizacija procesa upravljanja znanjem		- Sistematizacija procesa upravljanja znanjem				*	
			12		F17 - Kolaborativna klima - Formalni podsticaj							
13			F18 - Kolaborativna klima - Saradnja		- Kolaborativna klima - Saradnja							

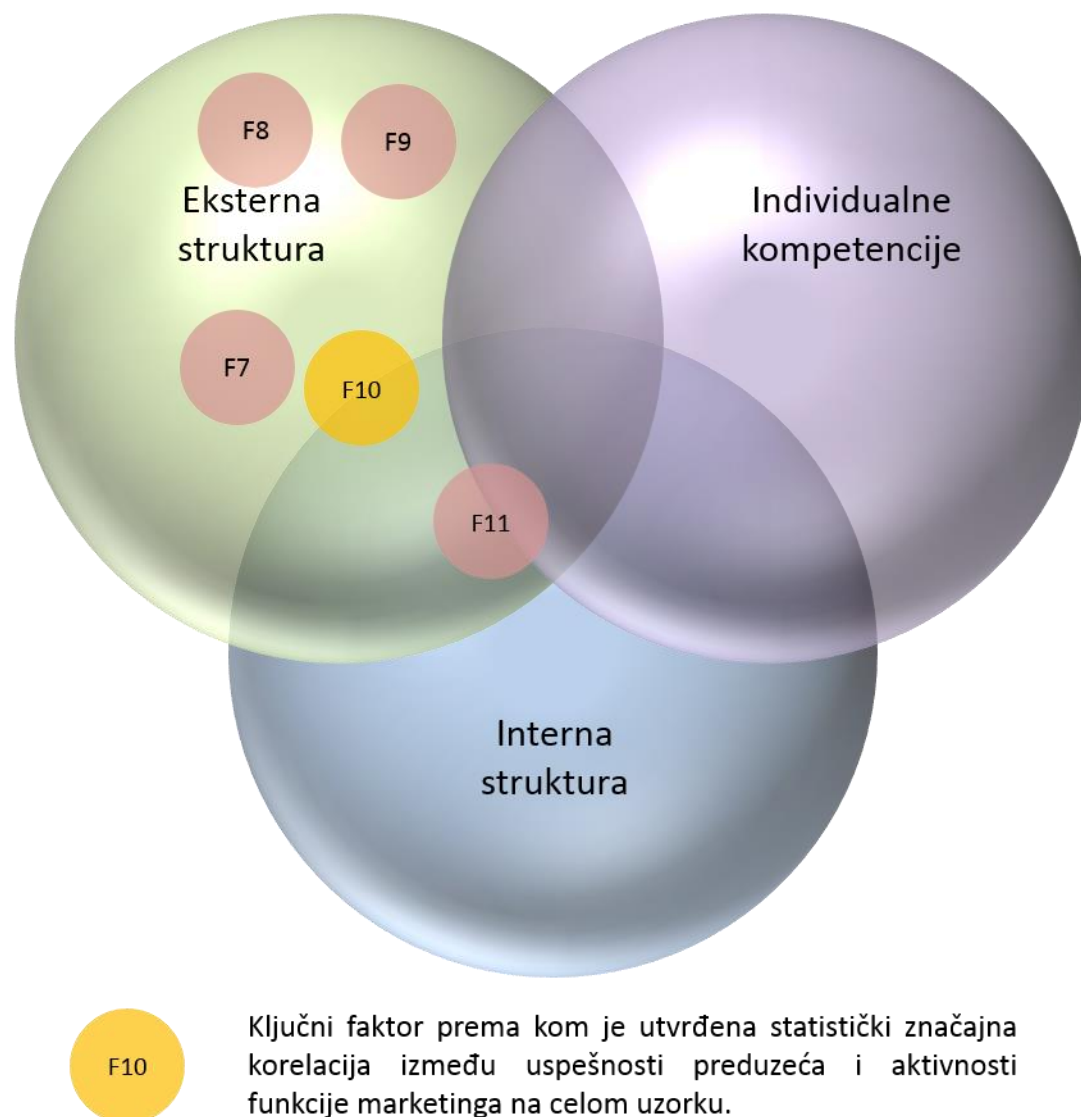
-  Označeni su ključni faktori kod kojih je utvrđena statistički značajna korelacija sa sintetičkom varijablom Rast broja zaposlenih
-  Označeni su ključni faktori kod kojih je utvrđena statistički značajna korelacija sa sintetičkom varijablom Rast prihoda
-  Označeni su ključni faktori kod kojih je utvrđena statistički značajna korelacija sa sintetičkim varijablama Rast broja zaposlenih i Rast

Uzimajući u obzir da tip biznisa ima uticaj na ključne faktore koji utiču na poslovanje organizacije možemo zaključiti da se mogu definisati i specifični ključni faktori uspešnosti za svaku klasu biznisa: klasu CI i klasu KI.

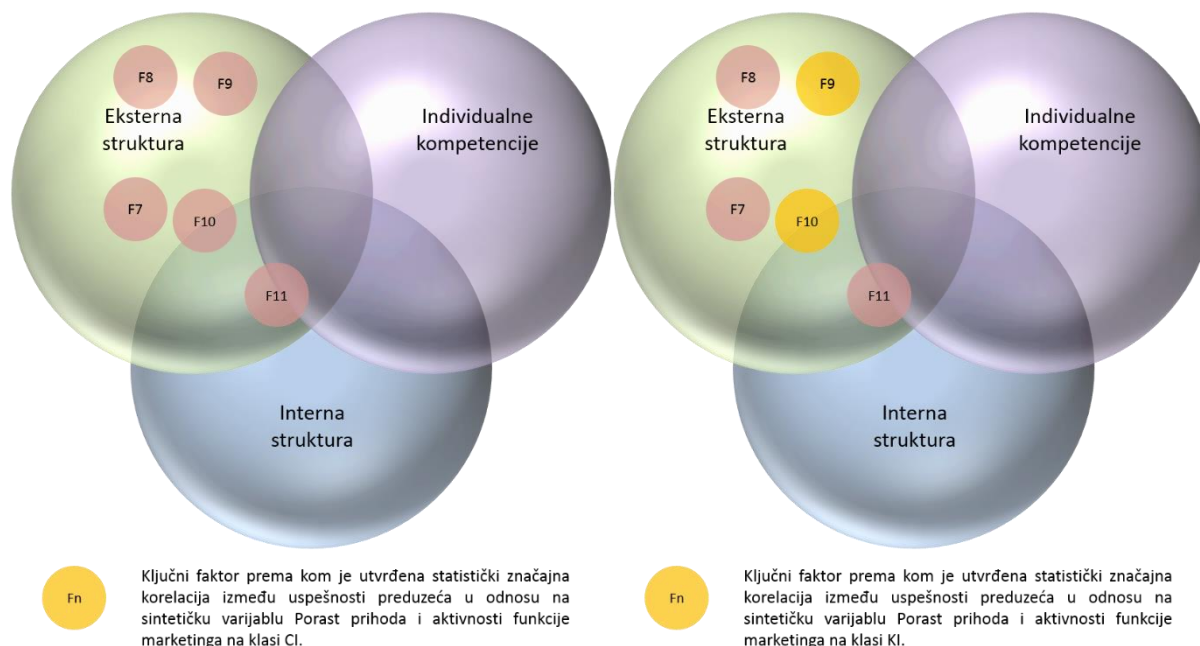
Ključni faktori uspešnosti za klasu CI su: F13 - Tehnološka podrška i F14 - Organizaciona podrška.

Ključni faktori uspešnosti za klasu KI su: F12 - Upravljanje ljudskim resursima, F13 - Tehnološka podrška i F16 - Sistematizacija procesa upravljanja znanjem.

Rezultatima istraživanja je potvrđena hipoteza (H5) da je moguće utvrditi postojanje korelacije između uspeha preduzeća i marketing aktivnosti.



Slika 75 - Prikaz ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na aktivnosti marketing funkcije



Slika 76 - Prikaz ključnih faktora za koje je utvrđena statistički značajna korelacija između uspešnosti preduzeća i aktivnosti funkcije marketinga za klasama CI i KI

Za Ključni faktor Marketing aktivnosti je u klasi CI dokazano postojanje korelacije između uspeha preduzeća prema sintetičkoj varijabli SV1 - Porast broja zaposlenih (Tabela 78), a u klasi KI je dokazano postojanje korelacije (Tabela 76) između uspeha preduzeća prema obe sintetičke varijable: SV1 - Porast broja zaposlenih i SV2 - Porast prihoda.

Istraživanjem je utvrđena pozitivna povezanost **Fokusiranja na ključne kupce** (Testirali smo naš najznačajniji proizvod na više različitih delova tržišta; Redovno ispitujemo zadovoljstvo naših kupaca; Merimo značajnost kupaca/korisnika na bazi učestalosti i vrednosti njihove kupovine) i porasta prihoda za grupu menadžeri iz klase KI. Kupci su još sredinom pedesetih godina dvadesetog veka prepoznati kao važan instrument u procesu razvoja novog proizvoda i inovacija (Penrose, 1995). Brojna su istraživanja koja govore u prilog tezi da je uključenost kupaca od kritične važnosti za uspešan razvoj novog proizvoda (Ramaswami, Srivastava, & Bhargava, 2009; Rothwell et al., 1974; Srivastava, Shervani, & Fahey, 1998). Ranija istraživanja su pokazala da uključivanje kupaca u proces razvoja novog proizvoda unapređuje razmenu znanja (Fang, 2008; Noordhoff, Kyriakopoulos, Moorman, Pauwels, & Dellaert, 2011). Navedena istraživanja su proces razvoja novog proizvoda posmatrala sa pozicije korporacije odnosno stabilne organizacije, dok je perspektiva istraživanja ove teze perspektiva startapa, mikro, malih i srednjih preduzeća. Fokusiranje na ključne kupce su prema istraživanju i dobijenim rezultatima jedan od ključnih faktora koji pozitivno utiče na rast prihoda organizacija koje stvaranje nove vrednosti baziraju na znanju.

Za ključni faktor Fokusiranje na ključne kupce je samo u klasi KI dokazano postojanje korelacije između uspeha preduzeća prema sintetičkoj varijabli SV2 - Porast prihoda.

Istraživanjem u utvrđena pozitivna povezanost **marketing aktivnosti** (Analiza tržišta i konkurencije; Osvajanje novih tržišta; Merenje zadovoljstva kupaca; Definisanje najvažnijih kupaca; Poznavanje potreba naših najvažnijih kupaca; Fokusiranje na usluživanje najvažnijih kupaca) za grupu menadžer iz klase KI prema porastu broja zaposlenih i porasta prihoda. Fokusiranost na korisnike, istraživanje njihovih potreba, razvoj probnog/test proizvoda i testiranje prihvatljivosti kao i redovna konstantna komunikacija sa najznačajnijim kupcima podrazumeva ulaganje značajnih sredstava u proces prilagođavanja proizvoda korisnicima se pokazao kao jedan od ključnih faktora uspešnosti za ispitivana preduzeća koja spadaju u grupu znanjem intenzivnih organizacija, jer su pozitivno ocenjeni elementi, prema istraživanju, u direktnoj vezi sa porastom broja zaposlenih i porastom prihoda. U ranijim istraživanjima, a posebnom istraživanjima vezanim za proces razvoja novog proizvoda, navedene aktivnosti su prepoznate i formalizovane kao: prepoznavanje šanse, finansiranje baze kupaca, razvoj i testiranje, dalja komercijalizacija i praćenje povratnih informacija (Coviello & Joseph, 2012; Veryzer, 1998).

U Hipotezi H2 je dokazano da tip biznisa ima uticaj na ključne faktore koji utiču na poslovanje organizacije, a takvi ključni faktori koji pripadaju delu upitnika Marketing su: Razvoj kupaca i Fokusiranje na ključne kupce (Tabela 42). Ta razlika je uočena i u analizi hipoteze H5. Kod menadžera koji pripadaju klasi CI ključni faktor Fokusiranje na ključne kupce uopšte nije faktor uspešnosti.

Tabela 42 - Ključni faktori koji se odnose na aktivnosti funkcije marketinga u klasama CI i KI

Tabelarni prikaz rezultata istraživanja			Hipoteza H1:		Hipoteza H2:		Hipoteza H5:	
			Moguće je utvrditi ključne faktore koji utiču na poslovanje MSP		Tip biznisa ima uticaj na ključne faktore koji utiču na poslovanje organizacije		Moguće je utvrditi postojanje korelacije između uspešnosti preduzeća i aktivnosti funkcije marketinga	
Deo upitnika	Baterija pitanja br:	br. Faktora	Ključni faktori	Klasa uzorka	CI i KI	CI	KI	
				Podklasa	Menadžeri	Menadžeri	Menadžeri	
P4: Marketing	6	F7	- Razvoj kupaca		- Razvoj kupaca			
		F8	- Istraživanje potreba kupaca					
		F9	- Fokusiranje na ključne kupce		- Fokusiranje na ključne kupce		*	
	7	F10	-Marketing aktivnosti			*	*	*
	8	F11	- Marketing metrike					

Legenda:

*	Označeni su ključni faktori kod kojih je utvrđena statistički značajna korelacija sa sintetičkom varijablom Rast broja zaposlenih
*	Označeni su ključni faktori kod kojih je utvrđena statistički značajna korelacija sa sintetičkom varijablom Rast prihoda
* *	Označeni su ključni faktori kod kojih je utvrđena statistički značajna korelacija sa sintetičkim varijablama Rast broja zaposlenih i Rast prihoda

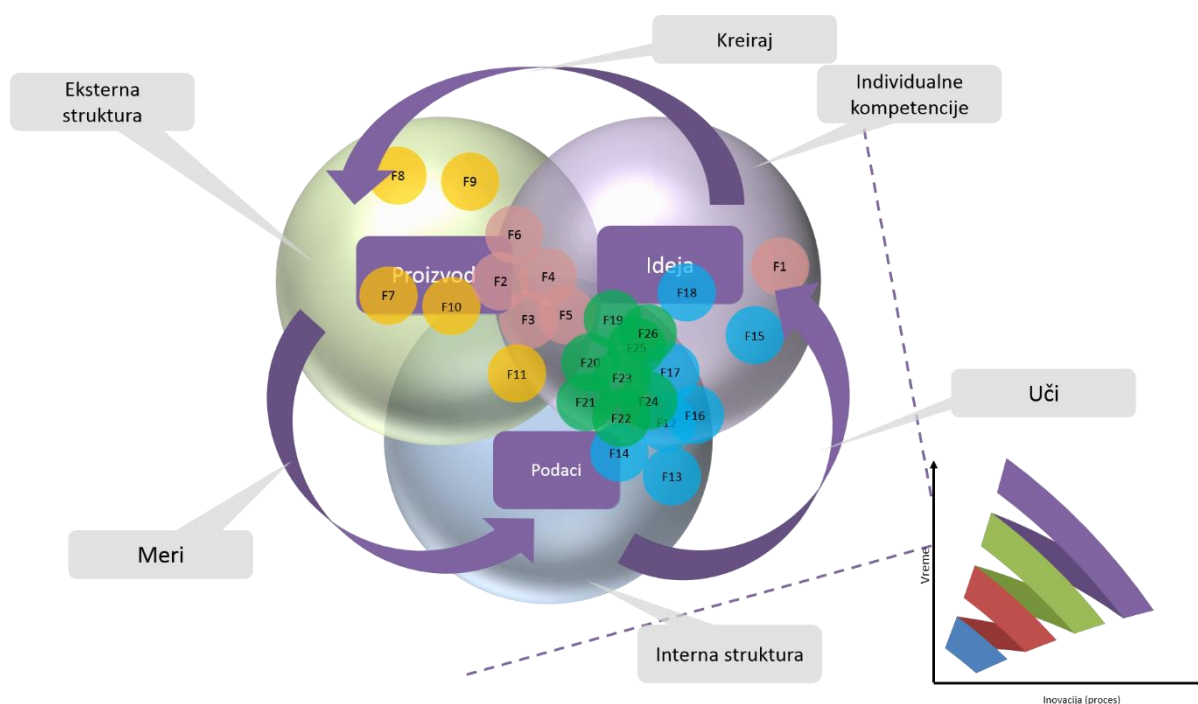
Uzimajući u obzir da tip biznisa ima uticaj na ključne faktore koji utiču na poslovanje organizacije možemo zaključiti da se mogu definisati i specifični ključni faktori uspešnosti za svaku klasu biznisa: klasu CI i klasu KI.

Ključni faktor uspešnosti za klasu CI je: **Marketing aktivnosti**.

Ključni faktori uspešnosti za klasu KI su: **Marketing aktivnosti i Fokusiranje na ključne kupce**.

Ovo istraživanje je pokazalo da je upravljanje malim i srednjim preduzećima kompleksno i da mora biti pažljivo analizirano i vođeno kako bi se postigli željeni pozitivni rezultati. Na osnovu rezultata istraživanja i izvršenih analiza izdvojena su tri grupe ključnih faktora uspešnosti malih i srednjih preduzeća u Srbiji. Na osnovu predmeta istraživanja i potvrđenih hipoteza formiran je model upravljanja malim i srednjim preduzećima na bazi ključnih faktora uspešnosti.

Uzimajući u obzir sve navedeno u teoretskom i istraživačkom delu disertacije, zaključuje se da mala i srednja preduzeća u toku svoga nastanka, rasta i razvoja moraju posebnu pažnju posvetiti ključnim faktorima uspešnosti.

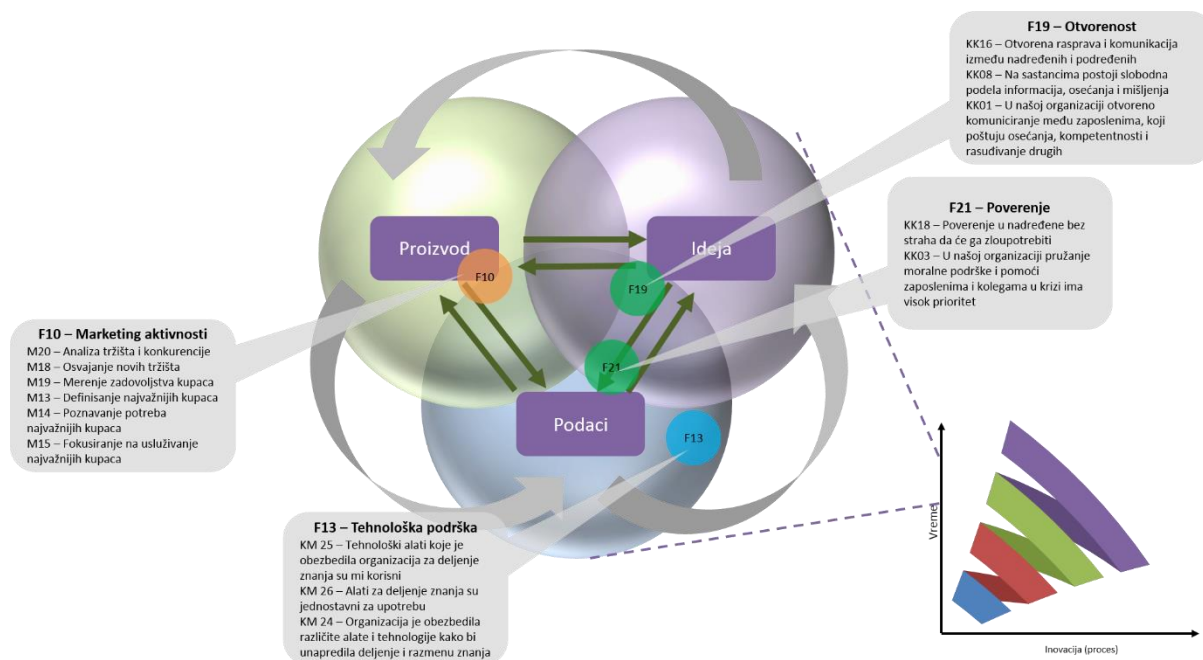


Slika 77 – Svi ključni faktori za klase CI i KI

Istraživanjem je definisano dvadeset i šest ključnih faktora. Ovi faktori su prikazani na Slika 77 kao i u Tabela 78 koja se nalazi u 14.4 Prilog 4 Matrica varijabli, faktora i hipoteza.

Na Slika 77 definisani ključni faktori su prikazani u prostoru Modela tokova znanja Karl Erica Sveiby-a ovaj model je dopunjen sa modelom Kreiraj – Meri – Uči Eica Ries-a, a zatim su ova dva modela

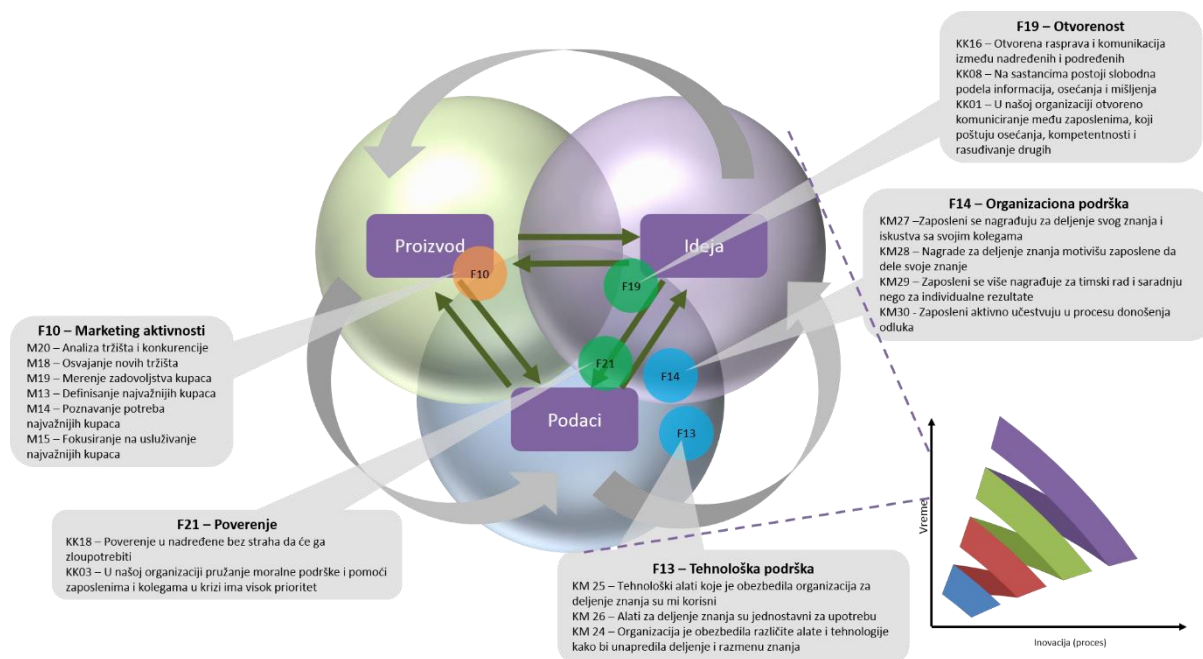
stavljena u kontekst spirale (učenja u realnom vremenu), definisane u prostoru inovacija i vremena, koju je definisala Debra Amidon.



Slika 78 – Model tokova znanja i ključnih faktora uspešnosti

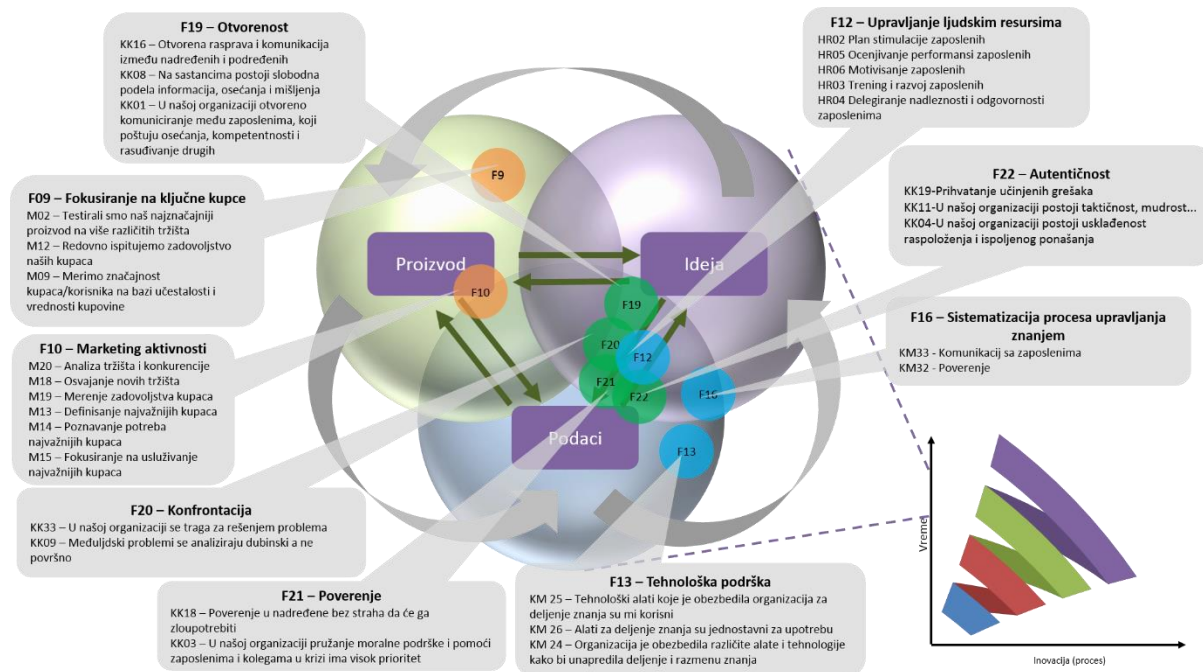
Od ukupno 26 definisanih ključnih faktora atribut uspešnosti ukoliko se posmatra celokupan uzorak može se dodeliti sledećim faktorima: F10 – Marketing aktivnosti, F13 – Tehnološka podrška, F19 – Otvorenost, F21 – Poverenje (Slika 78).

Sprovedeno istraživanje je kao jedan od rezultata pokazalo postojanje razlike u ključnim faktorima uspešnosti u zavisnosti od tipa biznisa. Istraživanjem su definisane dve klase ispitanika, klasa CI i klasa KI.



Slika 79 - Model tokova znanja i ključnih faktora uspešnosti za klasu CI

Na osnovu analize formiranih ključnih faktora i sprovedenih analiza za klase ispitanika CI definisani su ključni faktori uspešnosti za klasu CI: F10 – Marketing aktivnosti, F13 – Tehnološka podrška, F14 – Organizaciona podrška, F19 – Otvorenost i F21 – Poverenje.



Slika 80 - Model tokova znanja i ključnih faktora uspešnosti za klasu KI

Na osnovu analize formiranih ključnih faktora i sprovedenih analiza za klase ispitanika KI definisani su ključni faktori uspešnosti za klasu KI: F09 – Fokusriranje na ključne kupce, F10 – Marketing aktivnosti,

F12 – Upravljanje ljudskim resursima, F13 – Tehnološka podrška, F16 – Sistematizacija procesa upravljanja znanjem, F19 – Otvorenost, F20 – Konfrontacija, F21 – Poverenje i F22 – Autentičnost.

11. Zaključna razmatranja

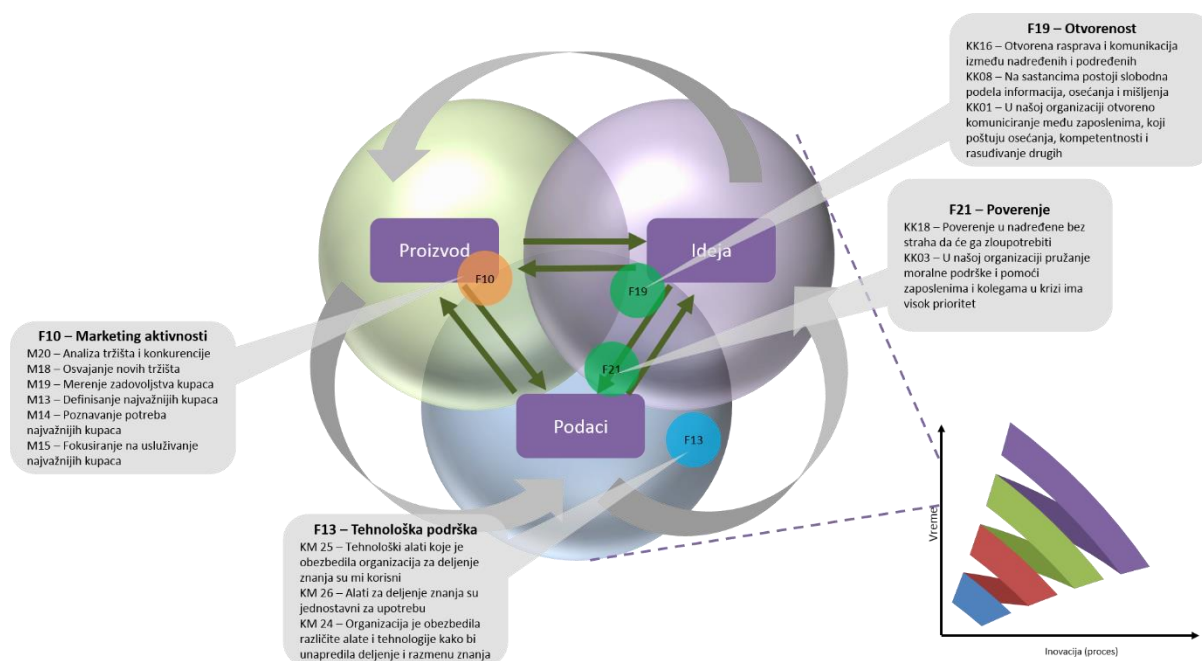
Vrednost dobijenih rezultata proističe iz cilja istraživanja u okviru ove disertacije, koji u širem smislu podrazumeva pružanje informacija naučnoj i stručnoj javnosti koje mogu doprineti daljem razvoju sektora MSP i boljem upravljanju na bazi ključnih faktora uspešnosti. Analizom dostupne naučne literature utvrđeno je da se mali broj istraživanja odnosio na ključne faktore uspešnosti koje se odnose specifično na MSP, a još manji broj je posmatrao MSP u ambijentu tranzicije iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja. Postoje osnovani razlozi koji sugerišu da se mala i srednja preduzeća suočavaju sa različitim izazovima kada je u pitanju upravljanje kapitalom, nego što je to slučaj kod velikih organizacija. MSP imaju ograničene resurse (ljudske i finansijske) i samim tim moraju da budu kreativna u prevazilaženju svih ograničenja u cilju upravljanja kako intelektualnim tako i finansijskim kapitalom. U privrednom sistemu Srbije pored navedenih ograničenja sa kojima se MSP generalno susreću, nameću se dodatna ograničenja koja su posledica tranzicije. Tranzicija u Srbiji ima dve dimenzije, jedna je tranzicija iz netržišne privrede u tržišnu, a druga tranzicija je globalna tranzicija iz industrijske u ekonomiju znanja. MSP u Srbiji trpe posebno veliki pritisak koji je posledica činjenice da se ove dve tranzicije dešavaju simultano.

Istraživanje u okviru ove disertacije je širih razmera i realizovano je u privrednom sistemu Srbije. Naučni doprinos ovog rada su utvrđeni ključni faktori koji utiču na poslovanje MSP u privrednom sistemu Srbije (14.4 Prilog 4 Matrica varijabli, faktora i hipoteza - Tabela 78).

Istraživanjem u okviru ove disertacije je utvrđeno postojanje ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na: dominantni sistem vrednosti u organizaciji; aktivnosti funkcije ljudskih resursa i aktivnosti upravljanja znanjem; aktivnosti funkcije marketinga.

Na osnovu detaljne analize teorijskih podloga i rezultata istraživanja ključnih faktora uspešnosti kreiran je Model tokova znanja i ključnih faktora uspešnosti, model koji integriše ključne faktore uspešnosti sa tri prilaza poznata u teoriji:

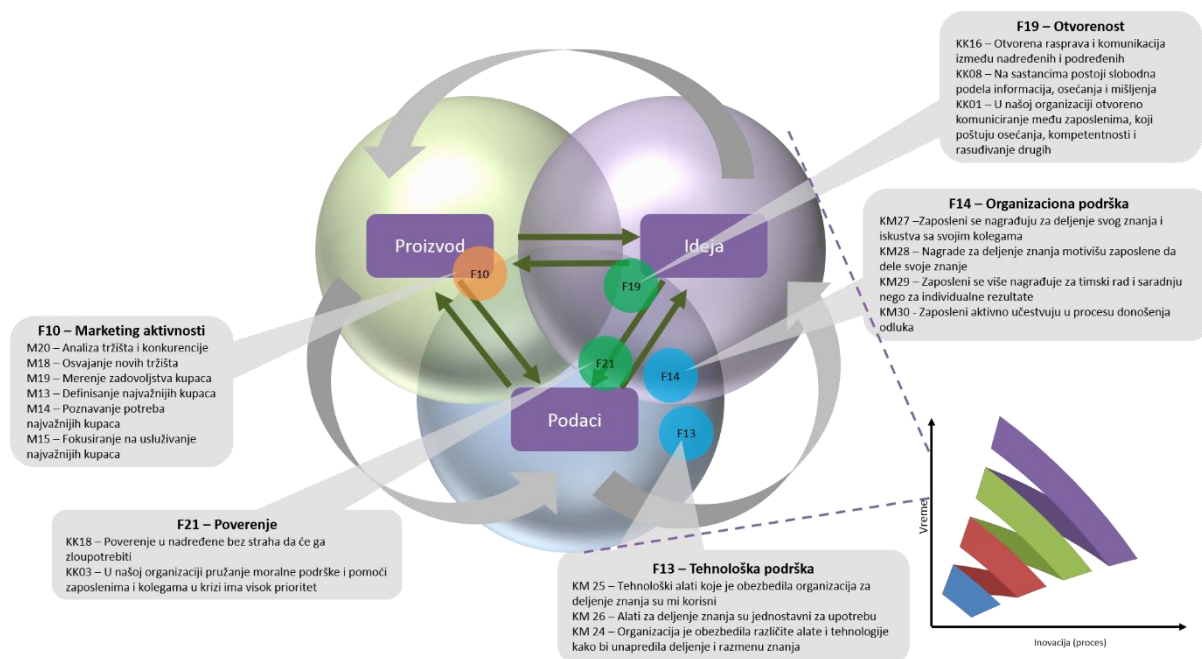
- Tokovi znanja (Sveiby, 2001)
- Build – Measure - Learn (Ries, 2011b)
- Real – Time – Learning (Amidon, 1997)



Slika 81 - Model tokova znanja i ključnih faktora uspešnosti

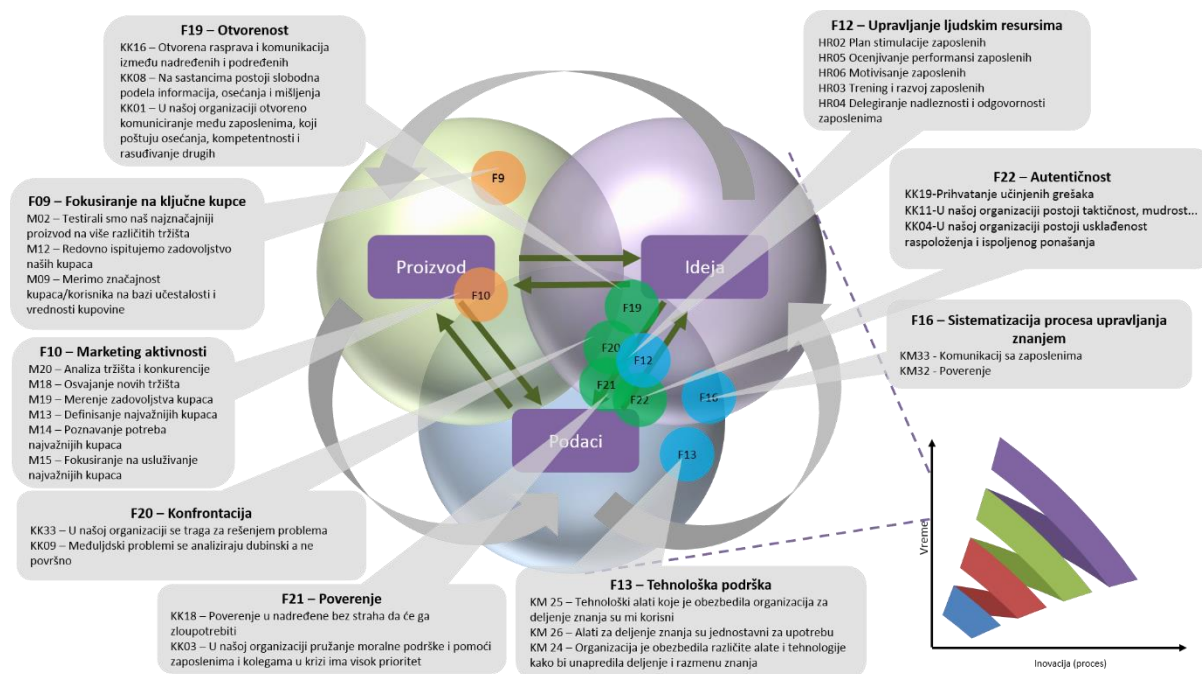
Imajući u vidu tranziciju iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja, istraživanjem u okviru ove disertacije je potvrđena hipoteza da se ključni faktori koji utiču na poslovanje MSP razlikuju u zavisnosti od toga na bazi kojih resursa MSP kreiraju vrednost. Razlika se ogleda u tome da li je dominantni resurs fizički opipljivi kapital ili intelektualni kapital. Na osnovu potvrđene razlike o ključnim faktorima koji utiču na poslovanje MSP, u daljem istraživanju uzorak je podeljen na dve grupe na bazi delatnosti organizacija kojima su ispitanici pripadali. Prvu grupu su činili ispitanici koji pripadaju organizacijama koje kreiraju vrednost dominantno upotrebom fizički opipljivog kapitala (klasa CI), a drugu grupu su činili ispitanici koji pripadaju organizacijama koje kreiraju vrednost dominantno upotrebom intelektualnog kapitala (klasa KI).

Istraživanjem u okviru ove disertacije je za klasu CI utvrđeno postojanje specifičnih ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na: dominantni sistem vrednosti u organizaciji; aktivnosti funkcije ljudskih resursa i aktivnosti upravljanja znanjem; aktivnosti funkcije marketinga. Za klasu CI kreiran je Model tokova znanja i ključnih faktora uspešnosti:



Slika 82 - Model tokova znanja i ključnih faktora uspešnosti za klasu CI

Istraživanjem u okviru ove disertacije je za klasu KI utvrđeno postojanje specifičnih ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na: dominantni sistem vrednosti u organizaciji; aktivnosti funkcije ljudskih resursa i aktivnosti upravljanja znanjem; aktivnosti funkcije marketinga. Za klasu KI kreiran je Model tokova znanja i ključnih faktora uspešnosti:



Slika 83 - Model tokova znanja i ključnih faktora uspešnosti za klasu KI

Značajna razlika između intelektualnog kapitala i onoga što se tradicionalno smatralo onim što generiše vrednost u organizacijama, fizički opipljivog kapitala, je to što intelektualni kapital nije uvek u vlasništvu organizacije i samim tim kreiranje vrednosti koristeći taj kapital nije uvek pod direktnom kontrolom organizacije. Tako da je o nekim delovima intelektualnog kapitala bolje razmišljati kao o pozajmljenom ili iznajmljenom kapitalu, poput znanja zaposlenih.

Iako se u poslovnoj javnosti već prepoznaje trend tranzicije između industrijske ekonomije u ekonomiju znanja, jedan deo nje je još uvek u industrijskoj ekonomiji i ignoriše novo nastale promene. Zbog toga je veoma važno širenje svesti u poslovnoj javnosti o neophodnosti upravljanja i nevidljivim kapitalom kao pretpostavci održivog razvoja. Ključ uspeha ekonomije znanja je kombinovanje znanja i tehnologije, tj. ekonomija obima inovacija, a ne obima proizvodnje. Ova ekonomija ne zahteva puno fizički opipljivog kapitala, što je i razlog zbog kog su danas MSP u vodećim pozicijama prema stopama rasta u ekonomiji znanja.

Istraživanje ključnih faktora uspešnosti MSP u Srbiji je preduslov za aktivnost podizanja svesti kod MSP o promenama u ekonomskom ambijentu u kome se nalaze, a koji karakterišu fenomeni kao što su: globalizacija, visok stepen kompleksnosti, brz razvoj novih tehnologija, ekonomska i politička nestabilnost, znanje koje se tretira kao najvažniji resurs. Znanje se smatra fundamentalnom i strateškom polugom u upravljanju performansama organizacije, produktivnošću i konkurentnošću preduzeća kao i nacija u celini.

Brzina promena kojima su izložene organizacije u ekonomiji znanja, a posebno startapi, mikro, mala i srednja preduzeća, nameće potrebu za konstantnom adaptacijom na novo nastale situacije. Znanje je uvek bilo preduslov za kreiranje inovacija i stvaranje nove vrednosti, a u dvadesetprvom veku znanje je postalo resurs za stvaranje vrednosti. Preduslov uspešne adaptacije organizacije je razvijena sposobnost organizacije da uči i upravlja tokovima znanja. Modeli koji su kreirani u okviru ove disertacije mogu biti polazna osnova za efikasnije i efektivnije upravljanje MSP u privrednom ambijentu Srbije u kontekstu navedenih promena.

Rezultati koji su dobijeni u okviru ove disertacije predstavljaju jedan od mogućih pogleda i pristupa problematici upravljanja na bazi ključnih faktora uspešnosti za mala i srednja preduzeća i kao takvi pružaju dobru podlogu za dalja istraživanja u ovoj oblasti.

Organičavajući faktori istraživanja u okviru disertacije su povezani sa činjenicom da je istraživanje izvršeno na uzorku koji čine organizacije sa teritorije Srbije, ali se dobijeni rezultati mogu smatrati prihvatljivim i za zemlje iz okruženja koje se nalaze u sličnim uslovima.

12. Pravci daljih istraživanja

Predložen Model tokova znanja i ključnih faktora uspešnosti (Slika 81) koji utiču na poslovanje MSP u privrednom sistemu Srbije ima nedostatak koji se pre svega odnosi na relevantnost i preciznost za sve MSP kojima su namenjene, u kontekstu specifičnog privrednog sektora kome MSP pripadaju. Može se smatrati da je ova verzija modela delimično “žrtvovana” u cilju uočavanja opštih, zajedničkih CSF za sve privredne grane, odnosno povećanja univerzalnosti primene CSF koja bi omogućila njihovu širu primenu.

Dalja istraživanja ključnih faktora uspešnosti MSP, mogla bi se fokusirati na faktore koji se odnose na preduzetničke stavove osnivača i programe podrške razvoju MSP.

Da bi se umanjili nedostaci koji se odnose na relevantnost i preciznost Modela tokova znanja i ključnih faktora uspešnosti koji utiču na poslovanje MSP u privrednom sistemu Srbije, u disertaciji su razvijena dva modela specifično prilagođena za klasu CI (Slika 82) i klasu KI (Slika 83). U daljim istraživanjima trebalo bi se fokusirati na uzorke iz specifičnih privrednih sektora i definisati ključne faktore uspešnosti karakteristične za te privredne sektore. Pretpostavka je da bi takva istraživanja mogla da dovedu do definisanja zadovoljavajuće relevantnih i preciznih modela za svaku pojedinačnu industriju za MSP u ekonomskom ambijentu Srbije.

Razvijeni Model tokova znanja i ključnih faktora uspešnosti za MSP u privrednom sistemu Srbije bi u daljim istraživanjima trebalo prilagoditi posebnostima startapa: “Neuspeh prvog proizvoda za startup skoro uvek znači i ukupni neuspeh, zbog toga se može tvrditi da je prepoznavanje ključnih faktora uspeha za startape od životne važnosti” (Song et al., 2010). U inicijalnoj fazi razvoja startapa, jasna je disproporcija količine rizika kojim je startup izložen i resursa kojima isti startup raspolaže. Budući pravci istraživanja mogu biti posvećeni longitudinalnom istraživanju kojim bi se utvrdili trendovi promena ključnih faktora uspešnosti tokom rasta i razvoja startapa. Na taj način bi se mogle dati sugestije za kreiranje poslovnih strategija namenjenih startapima kojima bi se postigao visok nivo adaptivnosti i umanjili rizici.

13. Literatura

- 5000, I. (2016). Inc. 5000 2015: The Full List Retrieved 14.04., 2016
- Ács, Z. J., & Audretsch, D. B. (2010). *Handbook on Entrepreneurship Research*: Springer.
- Adizes, I. (2004). *Managing corporate lifecycles*: The Adizes Institute Publishing.
- Ahmad, N., & Seet, P.-S. (2006). *Financial and non-financial indicators of business success: A study of Australian and Malaysian SME entrepreneurs*. Paper presented at the ANZAM annual conference, Rockhampton, QLD.
- AL-Hakim, L. A. Y. (2011). The relationships among critical success factors of knowledge management, innovation and organizational performance: a conceptual framework.
- Aldrich, E. A. (1999). *Organization Evolving*. London: Sage Publications.
- Allee, V. (2000). Reconfiguring the value network. *Journal of Business strategy*, 21(4), 36-39.
- Allee, V. (2008). Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets. *Journal of intellectual capital*, 9(1), 5-24. doi: doi:10.1108/14691930810845777
- Alvarez, C. (2014). *Lean Customer Development*: Shroff Publishers & Distr.
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 27(6), 755-775.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*: Oxford University Press.
- Amabile, T. (1996). *Creativity in context: Update to" the social psychology of creativity."*: Westview press.
- Amabile, T., & Kramer, S. (2015). Inner Work Life: Understanding the Subtext of Business Performance. *Engineering Management Review, IEEE*, 43(1), 43-51.
- Ambler, T. (2000). Marketing Metrics. *Business Strategy Review*, 11(2), 59.
- Amburgey, T. L., Kelly, D., & Barnett, W. P. (1993). Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure. *Administrative science quarterly*, 38(1), 51.
- Amidon, D. M. (1997). *Innovation strategy for the knowledge economy: the Ken Awakening*: Routledge.
- Appiah-Adu, K., & Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management Decision*, 36(6), 385-394.
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cordón-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.006>
- Arvanitidis, P. A., & Petrakos, G. (2011). Defining Knowledge-Driven Economic Dynamism in the World Economy: A Methodological Perspective. 15-39. doi: 10.1007/978-3-642-14965-8_2
- Åstebro, T., & Thompson, P. (2011). Entrepreneurs, Jacks of all trades or Hobos? *Research Policy*, 40(5), 637-649.
- Badaracco, J. (1991). *The knowledge link: How firms compete through strategic alliances*: Harvard Business Press.
- Baker, R. J. (2010). *Implementing value pricing: A radical business model for professional firms* (Vol. 8): John Wiley & Sons.
- Bambury, P. (1998). A taxonomy of Internet commerce. *First Monday*, 3(10).
- Barker, J. A. (1993). *Paradigms: The business of discovering the future*: HarperBusiness New York, NY.
- Barkham, R., Gudgin, G., & Hanvey, E. (1996). *Determinants of Small Firm Growth: An Inter-Regional Study in the United Kingdom 1986-90* (Vol. 12): Psychology Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barringer, B., & Ireland, R. (2008). *Entrepreneurship-Successfully launching new ventures* 2nd ed: Pearson International.
- Bartel, A. P., & Lichtenberg, F. R. (1985). The comparative advantage of educated workers in implementing new technology: some empirical evidence: National Bureau of Economic Research.

- Bartel, A. P., & Lichtenberg, F. R. (1990). The impact of age of technology on employee wages. *Economics of Innovation and Technology*, 1(1), 1-17.
- Bartlett, C. A., & Ghosbal, S. (1987). Managing across borders: New organizational responses. *Sloan Management Review (1986-1998)*, 29(1), 43.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). Building competitive advantage through people. *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 34.
- Barwise, P., & Farley, J. U. (2004). Marketing Metrics:: Status of Six Metrics in Five Countries. *European Management Journal*, 22(3), 257-262. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2004.04.012>
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
- Bates, T. (2005). Analysis of young, small firms that have closed: delineating successful from unsuccessful closures. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 343-358.
- Baumol, W. J. (1996). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 3-22.
- Becker, S. W., & Whisler, T. L. (1967). The innovative organization: A selective view of current theory and research. *Journal of Business*, 462-469.
- Bell, G. (2013). The end of the strategy world as we know it? Rita Gunther McGrath on how sustainable competitive advantage may be a thing of the past. *Strategic Direction*, 29(8), 37-40.
- Birley, S., & Westhead, P. (1994). A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size. *Journal of Business Venturing*, 9(1), 7-31.
- Blank, S. (2013). *The four steps to the epiphany*: K&S Ranch.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owners Manual - Step by step guide for building a great company*. Pescadero: K&S Ranch, Inc.
- Blank, S. G. (2014). *Holding a Cat by the Tail: Lessons from an Entrepreneurial Life*: K&S Ranch Publishing LLC.
- Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1984). An assessment of critical success factors. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 25(4), 17-27.
- Brodie, S., & Stanworth, J. (1998). Independent contractors in direct selling: Self-employed but missing from official records. *International Small Business Journal*, 16(3), 95-101.
- Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded business. *Small Business Economics*, 10(3), 213-225.
- Brush, C. (2001). How do "resource bundles" develop and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Brush, C. G., Greene, P. G., & Hart, M. M. (2001). From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *The academy of management executive*, 15(1), 64-78.
- Brush, C. G., & Vanderwerf, P. A. (1992). A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(2), 157-170.
- Bryson, J. R. (1996). Small Business Service Firms and the 1990s Recession in the United Kingdom Implications for local economic development. *Local Economy*, 11(3), 221-236.
- Busenitz, L. W., & Lau, C.-M. (1996). A cross-cultural cognitive model of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20, 25-40.
- Buttner, E. H., & Moore, D. P. (1997). Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 34.
- Buzzell, R. D., Gale, B. T., & Sultan, R. G. (1975). Market share-a key to profitability. *Harvard Business Review*, 53(1), 97-106.
- Cabrilo, S., Uzelac, Z., & Cosic, I. (2009). Researching indicators of organizational intellectual capital in Serbia. *Journal of intellectual capital*, 10(4), 573-587.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.

- Čelić, V. R. D. V. P. Đ. (2012). *Inovativno poslovanje u Srbiji - studije slučaja*. Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 8(5), 391-408.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1994). Founder competence, the environment, and venture performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(3), 77-90.
- Chandran, N. (2015). Apple car is 'exactly' what investors want. Retrieved feb 23, 2015
- Chawla, S. K., Khanna, D., & Chen, J. (2010). Are small business critical success factors same in different countries. *SIES Journal of Management*, 7(1), 1-12.
- Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2), 354-363.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.
- Cochran, C. (2015). *ISO 9001:2015 in Plain English*: Paton Professional.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Commission, E. (2003). Sme definition: Commission recommendation. *Official Journal of the European Union*, L, 36-41.
- Cook, R., Campbell, D., & Kelly, C. (2012). Survival Rates of New Firms: An Exploratory Study. *Small Business Institute® Journal*, 8(2), 35-42.
- Cooper, A. C., & Bruno, A. V. (1977). Success among high-technology firms. *Business Horizons*, 20(2), 16-22.
- Cooper, A. C., Woo, C. Y., & Dunkelberg, W. C. (1988). Entrepreneurs' perceived chances for success. *Journal of Business Venturing*, 3(2), 97-108.
- Cooper, R. G. (1979). The dimensions of industrial new product success and failure. *The Journal of Marketing*, 93-103.
- Coviello, N. E., & Joseph, R. M. (2012). Creating major innovations with customers: Insights from small and young technology firms. *Journal of Marketing*, 76(6), 87-104.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organization structure and performance: A critical review. *Academy of management review*, 5(1), 49-64.
- Davidsson, P. (1995). Culture, structure and regional levels of entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 7(1), 41-62.
- Davidsson, P. (2006). *Entrepreneurship and the Growth of Firms*: Edward Elgar Publishing.
- Day, G. (1992). Marketing's contribution to the strategy dialogue. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(4), 323-329. doi: 10.1007/BF02725208
- Deakins, D., & Freel, M. (1998). Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organization*, 5(3), 144-155.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2015). *Fundamentals of human resource management*: John Wiley & Sons.
- DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic management journal*, 26(1), 47-74.

- Douglas, E. J., & Shepherd, D. A. (2002). Self-employment as a career choice: Attitudes, entrepreneurial intentions, and utility maximization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), 81-90.
- Drucker, P. (1967). *The effective executive* (Vol. 967): Heinemann London.
- Drucker, P. (1993). *Innovation and entrepreneurship : practice and principles*. New York: HarperBusiness.
- Drucker, P. (1998). From capitalism to knowledge society. *The knowledge economy*, 15-34.
- Drucker, P. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California management review*, 41(2), 79-94. doi: 10.2307/41165987
- Drucker, P. (2004). *The Daily Drucker: 366 Days Of Insight And Motivation For Getting The Right Things Done* Author: Peter F. Drucker, Publish.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 80-91.
- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20-29.
- Dunkelberg, W. C., & Cooper, A. C. (1982). *Patterns of Small Business Growth*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Dunn, P., & Baker, R. J. (2012). *The firm of the future: A guide for accountants, lawyers, and other professional services*: John Wiley & Sons.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long range planning*, 30(3), 320-373.
- Fang, E. (2008). Customer participation and the trade-off between new product innovativeness and speed to market. *Journal of Marketing*, 72(4), 90-104.
- Feld, W. M. (2000). *Lean manufacturing: tools, techniques, and how to use them*: CRC Press.
- Fishman, C. (1998). The war for talent. *Fast Company*, 16(August), 104-108.
- Fitz-Enz, J. (2000). *ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance*: AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Forsyth, D. M., & Hall, J. (2000). *Financial performance and the size of a business*: Orator Corporation.
- Forster, N. S., & Rockart, J. F. (1989). Critical success factors: an annotated bibliography.
- Fuller, R. B. (1982). *Critical path*: Macmillan.
- Fulmer, R. M., Gibbs, P. A., & Goldsmith, M. (1999). The New HP way: Covering strategy with diversity leadership development and decentralization. *Strategy & Leadership*, 27(6), 21-29.
- Gaimon, C., & Bailey, J. (2013). Knowledge management for the entrepreneurial venture. *Production and Operations Management*, 22(6), 1429-1438.
- Gale, B. T. (1994). *Managing customer value* (Vol. 29): new york: the Free Press.
- Gartner, B. W. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Gatewood, E. J., Shaver, K. G., & Gartner, W. B. (1995). A Longitudinal Study of Cognitive Factors Influencing Start-up Behaviours and Success at Venture Creation. *Journal of Business Venturing*, 10, 371-391.
- George, G. (1993). *Wealth and Poverty* [M]: ICS Press.
- Geroski, P. A., Mata, J., & Portugal, P. (2010). Founding conditions and the survival of new firms. *Strategic management journal*, 31(5), 510-529.
- Ghoshal, S., Bartlett, C. A., & Moran, P. (1999). A new manifesto for management. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 9.
- Giddens, A. (2013). *The third way and its critics*: John Wiley & Sons.
- Gloet, M. (2006). Knowledge management and the links to HRM: Developing leadership and management capabilities to support sustainability. *Management Research News*, 29(7), 402-413.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Gray, J. (1998). Self-employment as a career option for redundant workers.

- Greene, P. G., & Brown, T. E. (1997). Resource needs and the dynamic capitalism typology. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 161-173.
- Groff, T., & Jones, T. (2012). *Introduction to knowledge management*: Routledge.
- Gudgin, G. (1996). *Determinants of Small Firm Growth: An Inter-Regional Study in the United Kingdom 1986-90* (Vol. 12): Psychology Press.
- Guthrie, J. (2001). The management, measurement and the reporting of intellectual capital. *Journal of intellectual capital*, 2(1), 27-41.
- Hall, G., & Fulshaw, S. (1991). *Factors associated with relative performance amongst small firms in the British instrumentation sector*: Manchester Business School Manchester.
- Hamilton, K. (2006). *Where is the wealth of nations?: measuring capital for the 21st century*: World Bank Publications.
- Hamilton, R. (1987). Motivations and aspirations of business founders. *International Small Business Journal*, 6(1), 70-78.
- Hand, J. R., & Lev, B. (2003). *Intangible Assets: Values, Measures, and Risks: Values, Measures, and Risks*: OUP Oxford.
- Handy, C. (1995). *The age of paradox*: Harvard Business Press.
- Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness* (Vol. 1): McGraw-Hill New York, NY.
- Hauser, J., & Katz, G. (1998). Metrics: you are what you measure! *European Management Journal*, 16(5), 517-528.
- Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *The American economic review*, 519-530.
- Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 26(4), 33.
- Headd, B. (2003). Redefining business success: Distinguishing between closure and failure. *Small Business Economics*, 21(1), 51-61.
- Hellriegel, D., & Slocum Jr, J. W. (2009). *Organizational Behavior*, 12/e.
- Hellriegel, D. S., J. W. (2007). *Organizational Behavior*. Mason, OH: Thomas/South-Western.
- Heshmati, A. (2001). On the growth of micro and small firms: evidence from Sweden. *Small Business Economics*, 17(3), 213-228.
- Hill, J., Nancarrow, C., & Tiu Wright, L. (2002). Lifecycles and crisis points in SMEs: a case approach. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(6), 361-369.
- Hite, J. M. (2005). Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 113-144.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22(6-7), 479-491.
- Hoad, W. M., & Rosko, P. (1964). *Management factors contributing to the success or failure of new small manufacturers* (Vol. 41): Bureau of Business Research, Graduate School of Business Administration, University of Michigan.
- Hofer, C. W., & Sandberg, W. R. (1987). Improving new venture performance: some guidelines for success. *American Journal of Small Business*, 12(1), 11-25.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1980). *Strategy formulation: Analytical concepts*: West Publishing.
- Houghton, J., & Sheehan, P. (2000). A primer on the knowledge economy.
- Howell, M. T. (2009). *Critical success factors simplified: Implementing the powerful drivers of dramatic business improvement*: CRC Press.
- Huemer, L., von Krogh, G., & Roos, J. (1998). Knowledge and the concept of trust. *Knowing in Firms (von Krogh, G.–Roos, J.–Kleine, D., eds.)*, Sage Publications, Newbury Park, 123-145.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 42-54.
- Ibrahim, A. B., & Goodwin, J. R. (1986). Perceived causes of success in small business. *American Journal of Small Business*, 11(2), 41-50.

- Ihrig, M., & Macmillan, I. A. N. (2015). MANAGING YOUR MISSION-CRITICAL KNOWLEDGE. *Harvard Business Review*, 93(1/2), 80-87.
- INC5000. (2014, AUG 20, 2014). Facts & Figures of the 2014 Inc. 5000. Retrieved 20.4., 2015, from <http://www.inc.com/inc5000/2014/facts-and-figures.html>
- Inkpen, A. C. (1996). Creating knowledge through collaboration. *California management review*, 39(1), 123-140.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *The academy of management executive*, 13(1), 43-57.
- Ismail Al-Alawi, A., Yousif Al-Marzooqi, N., & Fraidoon Mohammed, Y. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22-42.
- . Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2013. godinu. (2014a). In M. p. A. z. r. razvoj (Ed.). Beograd: Ministarstvo privrede.
- . Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2013. godinu. (2014b) (pp. 98). Beograd.
- Jansen, W., Steenbakkens, W., & Jägers, H. (2012). *New business models for the knowledge economy*: Gower Publishing, Ltd.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 53-70.
- Johannisson, B. (1996). The dynamics of entrepreneurial networks. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1996, 253-267.
- Johansson, B., Karlsson, C., Backman, M., & Juusola, P. (2007). The Lisbon agenda from 2000 to 2010.
- Joo, B.-K. B., & Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Joshi, A. W., & Sharma, S. (2004). Customer Knowledge Development: Antecedents and Impact on New Product Performance. *Journal of Marketing*, 68(4), 47-59.
- Kalleberg, A. L., & Leicht, K. T. (1991). Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. *Academy of management journal*, 34(1), 136-161.
- Kano, N., Seraku N, Takahashi F, Tsuji S. (1996). Attractive Quality and Must-Be Quality *Best on Quality*, (Vol. 7, pp. 165–186). Milwaukee: WI: ASQC Quality Press.
- Kanter, R. M. (1994). Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*, 72(4), 96.
- Kanter, R. M., & Brinkerhoff, D. (1981). Organizational performance: Recent developments in measurement. *Annual review of sociology*, 321-349.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). The balanced scorecard. *Harvard Business Review*, 84(3), 100-109.
- Keats, B. W., & Bracker, J. S. (1988). Toward a theory of small firm performance: A conceptual model. *American Journal of Small Business*, 12(4), 41-58.
- Kelmar, J. H. (1991). *Measurement of Success and Failure in Small Business: A Two-factor Approach*: Curtin University of Technology.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396-417. doi:10.1108/14601060610707849
- Kessler, A. (2007). Success factors for new businesses in Austria and the Czech Republic. *Entrepreneurship and regional development*, 19(5), 381-403.
- Kim Jean Lee, S., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of managerial psychology*, 19(4), 340-359.
- Kluge, J., Stein, W., & Licht, T. (2001). *Knowledge Unplugged: The McKinsey Global Survey of Knowledge Management*: Palgrave Macmillan.
- Knaup, A. E., & Piazza, M. C. (2007). Business Employment Dynamics data: survival and longevity, II. *Monthly Lab. Rev.*, 130, 3.

- Knight, F. H. (2012). *Risk, uncertainty and profit*: Courier Corporation.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. doi: 10.2307/1251866
- Krieger, J. (2014). *Lifestyle Entrepreneur: Live Your Dreams, Ignite Your Passions and Run Your Business From Anywhere in The World*: Morgan James Publishing.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Naffziger, D. W. (1997). An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 24.
- Laine-Sveiby, K. (1991). *Företag i kulturmöten: tre finländska företag och deras svenska dotterbolag: en etnologisk studie*: Etnologiska institutionen, Stockholms universitet.
- Lee, F.-H., & Lee, F.-Z. (2007). *The relationships between HRM practices, Leadership style, competitive strategy and business performance in Taiwanese steel industry*. Paper presented at the Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia.
- Lei, D., Hitt, M. A., & Bettis, R. (1996). Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. *Journal of management*, 22(4), 549-569.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, measurement, and reporting*: Brookings Institution Press.
- Levitt, T. (1983). After the sale is over. *Harvard Business Review*, 61(5), 87-93.
- Liebeskind, J. P. (1996). Knowledge, strategy, and the theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 93-107.
- Link, A. N., & Siegel, D. S. (2007). *Innovation, entrepreneurship, and technological change*: Oxford University Press, USA.
- Lorenzoni, G., & Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic management journal*, 20(4), 317-338.
- Lumpkin, J. R., & Ireland, R. D. (1988). Screening practices of new business incubators: the evaluation of critical success factors. *American Journal of Small Business*, 12(4), 59-81.
- Lussier, R. N. (1995). A nonfinancial business success versus failure prediction mo. *Journal of Small Business Management*, 33(1), 8.
- Lynn, G., Morone, J. G., & Paulson, A. S. (1996). Marketing and discontinuous innovation: the probe and learn process. *California management review*, 38(3).
- Mambula, C. J., & Sawyer, F. E. (2004). Acts of entrepreneurial creativity for business growth and survival in a constrained economy: Case study of a small manufacturing firm (SMF). *International Journal of Social Economics*, 31(1/2), 30-55. doi:10.1108/03068290410515402
- Marlow, S., & Strange, A. (1994). Female entrepreneurs: Success by whose standards. *Women in management: A developing presence*, 172-184.
- Marmar, M., Bjoern, L., Dogrultan, E., & Berman, R. (2011). Startup genome report. *Berkley University and Stanford University, Tech. Rep.*
- Mayer, K. B., & Goldstein, S. (1961). *The first two years: problems of small firm growth and survival* (Vol. 2): Small Business Administration.
- McClure, D. (2007). *Startup Metrics for Pirates*: Saatavilla.
- McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*: Harvard Business Review Press.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (1992). More like each other than anyone else? A cross-cultural study of entrepreneurial perceptions. *Journal of Business Venturing*, 7(5), 419-429.
- McGrath, R. G., MacMillan, I. C., Yang, E. A.-Y., & Tsai, W. (1992). Does culture endure, or is it malleable? Issues for entrepreneurial economic development. *Journal of Business Venturing*, 7(6), 441-458.
- Merson, R. (2011). *Guide to Managing Growth: Strategies for Turning Success Into Even Bigger Success* (Vol. 86): John Wiley & Sons.

- Milislavljević, S. (2012). *Razvoj modela sistema upravljanja odnosima sa korisnicima u organizacijama u Srbiji*. (PhD), Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443.
- Mitchell, R. K., Smith, B., Seawright, K. W., & Morse, E. A. (2000). Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. *Academy of management journal*, 43(5), 974-993.
- Mitrović, S. (2011). *Menadžersko odlučivanje u industrijskim sistemima u uslovima rastuće neodređenosti i povećanog rizika poslovanja*. Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad.
- Monavvarian, A., & Khamda, Z. (2010). Towards successful knowledge management: people development approach. *Business Strategy Series*, 11(1), 20-42.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management Fourteenth Edition*: Pearson Education Limited.
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2007). High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis. *Entrepreneurship and regional development*, 19(1), 69-88.
- Morrison, A. (2001). Entrepreneurs transcend time: a biographical analysis. *Management Decision*, 39(9), 784-791.
- Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 51-75.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15-23.
- Mytelka, L. K., & Smith, K. (2002). Policy learning and innovation theory: an interactive and co-evolving process. *Research Policy*, 31(8), 1467-1479.
- Myyryläinen, M., & Hämäläinen, H. (2014). Lean startup approach for innovative corporate culture.
- Naffziger, D. W., Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(3), 29-43.
- Nakamura, L. (2003). A trillion dollar a year investment and the New York Economy. *Intangible Assets: values, measures and risks*.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 20-35.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., Konno, N., & Toyama, R. (2001). Emergence of "ba". *Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation*, 1, 13-29.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*: Oxford university press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Noordhoff, C. S., Kyriakopoulos, K., Moorman, C., Pauwels, P., & Dellaert, B. G. (2011). The bright side and dark side of embedded ties in business-to-business innovation. *Journal of Marketing*, 75(5), 34-52.
- OECD. (1996). *The knowledge-based economy*. Paris OECD.
- Pareek, U. (1994). *Studying organizational ethos: the octapace profile*. Paper presented at the The 1994 Annual: Developing Human Resources, San Diego.
- Park, H., Ribière, V., & Schulte Jr, W. D. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 106-117.

- Parker, S. C. (2004). *The economics of self-employment and entrepreneurship*: Cambridge University Press.
- Parker, S. C., & Van Praag, C. M. (2006). Schooling, capital constraints, and entrepreneurial performance: The endogenous triangle. *Journal of Business & Economic Statistics*, 24(4), 416-431.
- Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*: Oxford university press.
- Perren, L. (2000). Factors in the growth of micro-enterprises (part 2): exploring the implications. *Journal of small business and enterprise development*, 7(1), 58-68.
- Phillips, B. D., & Kirchoff, B. A. (1989). Formation, growth and survival; small firm dynamics in the US economy. *Small Business Economics*, 1(1), 65-74.
- Polanyi, M. (1967). The tacit dimension.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*: Simon and Schuster.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative science quarterly*, 116-145.
- Preisendörfer, P., & Voss, T. (1990). Organizational mortality of small firms: The effects of entrepreneurial age and human capital. *Organization Studies*, 11(1), 107-129.
- Purcell, J. (2003). *Understanding the people and performance link: unlocking the black box*: CIPD Publishing.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*: Jossey-Bass.
- Rackley, J. (2015). Marketing Analytics Roadmap.
- Ramaswami, S. N., Srivastava, R. K., & Bhargava, M. (2009). Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing's contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 97-116.
- Rasmussen, C. C. (2014). Intangible Resources As Drivers Of High Growth. *International Journal of Innovation Management*, 18(04), 1450021.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of management journal*, 49(3), 433-458.
- Ries, E. (2011a). Build Measure Learn uncertainty waste value. *Inc.*, 33(8), 56-63.
- Ries, E. (2011b). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*: Crown Books.
- Ries, E. (2012). WELCOME TO THE SUCCESS FACTORY. *Management Today*, 48-52.
- Roberts, E. B. (1972). *Influences upon performance of new technical enterprises*. Paper presented at the Technical Entrepreneurship: A Symposium.
- Robinson, F. (2016). Minimum Viable Product. *A Proven Methodology to Maximize Return on Risk. SyncDev, nd Web*, 19.
- Robinson Jr, R. B. (1983). Measures of small firm effectiveness for strategic planning research. *Journal of Small Business Management*, 21(2), 22-29.
- Robinson, R., Salem, M. Y., Logan, J. E., & Pearce, J. A. (1986). Planning activities related to independent retail firm performance. *American Journal of Small Business*, 11(1), 19-26.
- Rockart, F. J. (1979). Chief Executives Define Their Own data Needs. *Harvard Business Review*, 75(2), 81-93.
- Rockart, J. F. (1986). A Primer on Critical Success Factors" published in *The Rise of Managerial Computing: The Best of the Center for Information Systems Research*, edited with Christine V. Bullen.(Homewood, IL: Dow Jones-Irwin), 1981, OR: McGraw-Hill School Education Group.
- Ronald, D. D. (1961). Management information crisis. *Harvard Business Review*, 39(5), 111-121.
- Rothaermel, F. T. *Strategic management*: McGraw-Hill.
- Rothwell, R., Freeman, C., Horlsey, A., Jervis, V., Robertson, A., & Townsend, J. (1974). SAPPHO updated-project SAPPHO phase II. *Research Policy*, 3(3), 258-291.

- Rumelt, R. P. (1974). Strategy, structure, and economic performance.
- Runar Edvardsson, I. (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations*, 30(5), 553-561.
- Salojärvi, S., Furu, P., & Sveiby, K. E. (2005). Knowledge management and growth in Finnish SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 103-122. doi: doi:10.1108/13673270510590254
- Sapienza, H. J., Parhankangas, A., & Autio, E. (2004). Knowledge relatedness and post-spin-off growth. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 809-829.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45): American Psychological Association.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2): John Wiley & Sons.
- Schiuma, G., Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617-636.
- Schmiemann, M. (2009). SMEs were the main drivers of economic growth between 2004 and 2006. *Statistics in focus*, 71.
- Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business model innovation: towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 1340001.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action* (Vol. 5126): Basic books.
- Schultz, T. W., & Schultz, T. W. (1982). *Investing in people: The economics of population quality*: Univ of California Press.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*: McGraw-Hill.
- Schwenk, C. R., & Shrader, C. B. (1993). Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(3), 53-65.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and science of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P. (1992). Building learning organizations. *The Journal for Quality and Participation*, 15(2), 30.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sexton, D. L., Upton, N. B., Wacholtz, L. E., & McDougall, P. P. (1997). Learning needs of growth-oriented entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 1-8.
- Shane, S. (2009). Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. *Small Business Economics*, 33(2), 141-149.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Shrader, R., & Siegel, D. S. (2007). Assessing the relationship between human capital and firm performance: evidence from technology-based new ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 893-908.
- Siegel, D. S. (1999). Skill-biased technological change: Evidence from a firm-level survey. *Books from Upjohn Press*.
- Siegel, D. S., Waldman, D., & Youngdahl, W. E. (1997). The adoption of advanced manufacturing technologies: Human resource management implications. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 44(3), 288-298.
- Simon, H. A. (1971). Designing organizations for an information-rich world. *Computers, communication, and the public interest*, 37, 40-41.
- Skok, M. J. (2014). Minimum Viable Segment & Demandware case example. Retrieved 12.04., 2015
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74. doi: 10.2307/1252120
- Soete, L. (2006). *A knowledge economy paradigm and its consequences*: UNU-MERIT, Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology.
- Soete, L. L., & Ter Weel, B. (1999). Innovation, knowledge creation and technology policy: the case of the Netherlands. *De Economist*, 147(3), 293-310.

- Song, L. Z., Di Benedetto, C. A., & Song, M. (2010). Competitive Advantages in the First Product of New Ventures. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57(1), 88-102. doi: 10.1109/TEM.2009.2013836
- Spender, J. C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: overview. *Strategic management journal*, 17(S2), 5-9.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *The Journal of Marketing*, 2-18.
- . The startup data manual. (1978). Cambridge: Strategic Planning Institute.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic management journal*, 11(5), 17-27.
- Stewart, T., & Ruckdeschel, C. (1998). Intellectual capital: The new wealth of organizations: Wiley Online Library.
- Storey, D. J. (1994a). *Understanding the small business sector*: Cengage Learning EMEA.
- Storey, D. J. (1994b). Understanding the small business sector. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Susbauer, J. C., & Baker Jr, R. J. (1989). Strategies for successful entrepreneurial ventures. *Journal of business and Entrepreneurship*, 1(2), 56.
- Sveiby, K.-E. (1989). The invisible balance sheet. *Stockholm: Affarfgarblen*.
- Sveiby, K.-E. (1997). The intangible assets monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 2(1), 73-97.
- Sveiby, K.-E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of intellectual capital*, 2(4), 344-358.
- Sveiby, K.-E., & Simons, R. (2002a). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work—an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 420-433.
- Sveiby, K.-E., & Simons, R. (2002b). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work—an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 420-433.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*: Berrett-Koehler Publishers.
- Tedlow, R. S. (2009). *Giants of enterprise*: Harper Collins.
- Teece, D. J. (2000). *Managing intellectual capital: organizational, strategic, and policy dimensions: organizational, strategic, and policy dimensions*: Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194.
- Teece, D. J., Pisano, G. P., & Shuen, A. (1990). *Firm capabilities, resources, and the concept of strategy: four paradigms of strategic management*: University of California at Berkeley, Center for Research in Management, Consortium on Competitiveness & Cooperation.
- Tissen, R., Deprez, F. L., & Andriessen, D. (1998). *Value-based knowledge management*: Addison Wesley Longman.
- Toffler, A. (1990). Power shift: Knowledge, wealth, and violence at the edge of the twenty-first century. *New York & London: Bantam Books*.
- Tseng, S.-M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269-284.
- Turok, I. (1991). Which small firms grow? *Recent Research in Entrepreneurship, Avebury, Aldershot, England*, 29-44.
- Tyszka, T., Cieślík, J., Domurat, A., & Macko, A. (2011). Motivation, self-efficacy, and risk attitudes among entrepreneurs during transition to a market economy. *The Journal of Socio-Economics*, 40(2), 124-131.
- Van Praag, C. M. (2003). Business survival and success of young small business owners. *Small Business Economics*, 21(1), 1-17.

- Veryzer, R. W. (1998). Discontinuous innovation and the new product development process. *Journal of product innovation management*, 15(4), 304-321.
- von Clausewitz, C. (1976). On War, trans. Peter Paret and Michael Howard. Princeton: Princeton University Press, 88, 1966-1967.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*: Oxford university press.
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Aben, M. (2001). Making the most of your company's knowledge: a strategic framework. *Long range planning*, 34(4), 421-439.
- Wagner, K., & Ziltener, A. M. (2008). *The nascent entrepreneur at the crossroads: entrepreneurial motives as determinants for different types of entrepreneurs*. Paper presented at the Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Conference IECER.
- Walker, E., & Brown, A. (2004). What Success Factors are Important to Small Business Owners? *International Small Business Journal*, 22(6), 577-594.
- Wang, Z., Chen, J., Shih, H.-A., & Chiang, Y.-H. (2005). Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development. *International Journal of Manpower*, 26(6), 582-603.
- Weerawardena, J. (2003). Exploring the role of market learning capability in competitive strategy. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 407-429. doi: doi:10.1108/03090560310459023
- Weggeman, M. (1997). *Kennismanagement: Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*: Scriptum Schiedam.
- Welsh, J. A., & White, J. F. (1981). Small business ratio analysis: A cautionary note to consultants. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 19(000004), 20.
- West, G. P., & Noel, T. W. (2009). The Impact of Knowledge Resources on New Venture Performance. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 1-22. doi: 10.1111/j.1540-627X.2008.00259.x
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wilkins, M., & Wilkins, M. (2009). *The history of foreign investment in the United States, 1914-1945* (Vol. 43): Harvard University Press.
- Wissensbilanz, A. (2004). Intellectual capital statement—Made in Germany. *online*], *Federal Ministry of Economics and Labour, Berlin*, <http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/infomaterial.htm> (accessed 18/06/07).
- Woods, A., & Joyce, P. (2003). Owner-managers and the practice of strategic management. *International Small Business Journal*, 21(2), 181-195.
- Xu, Z., Frankwick, G. L., & Ramirez, E. (2015). Effects of Big Data analytics and traditional marketing analytics on new product success: A knowledge fusion perspective. *Journal of Business Research*.
- Yahya, S., & Goh, W. K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468. doi: doi:10.1108/13673270210450414
- Zahra, S., & Bogner, W. (2002). Technology strategy and software the moderating effect of the competitive environment [J]. *Journal of Business*, 43(5), 925-950.
- Zahra, S. A., & Dess, G. (2001). Defining entrepreneurship as a scholarly field. *Academy of management review*, 26(1), 8-10.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of management journal*, 43(5), 925-950.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.
- Zucker, L. G., Darby, M. R., & Brewer, M. B. (1994). Intellectual capital and the birth of US biotechnology enterprises: National Bureau of Economic Research.

14 Prilozi

14.1 Prilog 1 - Upitnik

P1: Informacije o preduzeću

Poštovani,

Cilj istraživanja je da se utvrde ključni faktori uspešnosti malih i srednjih preduzeća u Srbiji kako bi se definisale mere za povećanje konkurentnosti ovog sektora.

Upitnik koji je pred vama je namenjen vlasnicima, menadžerima i zaposlenima u sektoru malih i srednjih preduzeća. Upitnik se razlikuje u zavisnosti da li ga popunjavaju menadžeri, vlasnici ili zaposleni.

Rezultati dobijeni ovim istraživanjem će biti isključivo korišćeni u naučno istraživačke svrhe i za potrebe međunarodnih projekata koji nas očekuju u sledećem periodu.

Upitnik koji je pred Vama ne predstavlja nikakav test znanja niti test sposobnosti. Ovde nema tačnih i netačnih ili vrednih i manje vrednih odgovora. Svi odgovori su dobri ako izražavaju Vaše pravo mišljenje.

1. Navedite:

Naziv organizacije: _____

Sedište organizacije: _____

2. Šta od ponuđenog najbolje odgovara vašoj ulozi u organizaciji?

- a) Vlasnik
- b) Suvlasnik
- c) Suvlasnik i menadžer
- d) Menadžer
- e) Zaposleni

P2: Preduzetnički stavovi

11 U kojoj meri vas navedeni elementi motivišu da budete posvećeni stvaranju i razvoju vaše organizacije?

		Ne motiviše me uopšte	Veoma malo me motiviše	Motiviše me	Izuzetno me motiviše
PS21	Stvaranje nečeg novog	0	0	0	0
PS22	Profit i zarada	0	0	0	0
PS23	Unapređenje društva	0	0	0	0
PS24	Dugovečnost kompanije	0	0	0	0
PS25	Zadovoljstvo korisnika	0	0	0	0
PS26	Zadovoljstvo zaposlenih	0	0	0	0
PS27	Izgradnja ličnog imena i prepoznatljivosti	0	0	0	0
PS28	Izgradnja imena i prepoznatljivosti kompanije	0	0	0	0
PS29	Nezavisnost	0	0	0	0
PS30	Moć	0	0	0	0

P3: Programi podrške SME sektoru

12 Ocenite stepen značajnosti navedenih mera podrške sektoru malih i srednjih preduzeća za uspeh vašeg poslovanja: (U kojoj meri je značajno skala: 1. U potpunosti neznačajno; 2. Neznačajno; 3. Niti značajno/niti neznačajno; 4. Značajno; 5. Veoma značajno) (Da li ste koristili ponuđeni odgovori: 1. Nismo koristili; 2. Koristili smo)

		U kojoj meri je značajno					Da li ste koristili	
PP 01	Subvencije za zapošljavanje i samozapošljavanje	1	2	3	4	5	1	2
PP 03	Povoljni krediti fonda za razvoj	1	2	3	4	5	1	2
PP 05	Povoljna sredstva fonda za inovacionu delatnost	1	2	3	4	5	1	2
PP 07	Takmičenje za najbolju tehnološku inovaciju	1	2	3	4	5	1	2
PP 09	Podrška Nacionalne agencije za regionalni razvoj	1	2	3	4	5	1	2
PP 11	Stučna i konsultantska podrška regionalnih razvojnih agencija	1	2	3	4	5	1	2
PP13	Podrška poslovnih inkubatora	1	2	3	4	5	1	2
PP15	Podrška klastera	1	2	3	4	5	1	2
PP17	Podrška SIEPA-e	1	2	3	4	5	1	2

13 Ocenite stepen značajnosti navedenih usluga za uspešno poslovanje Vaše kompanije:

		Potpuno nevažno	Nevažno	Niti važno/niti nevažno	Važno	Veoma važno
PP34	Umrežavanje sa drugima	0	0	0	0	0
PP35	Pomoć pri pronalasku izvora finansiranja	0	0	0	0	0
PP36	Pružanje informacija o trendovima na tržištu	0	0	0	0	0
PP37	Izgradnja našeg tima	0	0	0	0	0
PP38	Razvoj veština zaposlenih	0	0	0	0	0
PP39	Pomoć u donošenju strateških odluka	0	0	0	0	0
PP40	Pomoć u sprovođenju donetih odluka	0	0	0	0	0
PP41	Pomoć pri razvoju proizvoda	0	0	0	0	0
PP42	Pomoć u izboru, razvoju tehnologije	0	0	0	0	0
PP43	Prodajni saveti	0	0	0	0	0
PP44	Pravni saveti	0	0	0	0	0
PP45	Razvoj i unapređenje poslovnog modela	0	0	0	0	0

P4: Marketing

14 Molimo Vas da odgovorite na navedena pitanja:

		Da	Ne i nije u planu	Nismo još ali je u planu
M01	Identifikovali smo najrizičnije elemente našeg poslovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M02	Testirali smo naš najznačajniji proizvod na više različitih delova tržišta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M03	Istražili smo potrebe naših potencijalnih kupaca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M04	Razvili smo probni proizvod kako bismo testirali njegovu prihvatljivost na tržištu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M05	Intervjuisali smo lično više od 10 potencijalnih kupaca u periodu od 3 meseca od kada smo počeli razvoj proizvoda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M06	Potvrdili smo koje su potrebe naših najznačajnijih kupaca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M07	Redovno razgovaramo sa našim najznačajnijim kupcima lično ili telefonom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M08	Identifikovali smo naše najznačajnije kupce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M09	Merimo značajnost kupaca/korisnika na bazi učestalosti i vrednosti kupovine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M10	Nudimo besplatnu probu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M11	Uložili smo značajna sredstva kako bismo proizvod prilagodili kupcima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M12	Redovno ispitujemo zadovoljstvo naših kupaca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 Ocenite stepen značajnosti navedenih aktivnosti za uspešno poslovanje Vaše organizacije:

		Potpuno nevažno	Nevažno	Niti važno/ niti nevažno	Važno	Veoma važno
M13	Definisanje najvažnijih kupaca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M14	Poznavanje potreba naših najvažnijih kupaca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M15	Fokusiranje na usluživanje najvažnijih kupaca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M16	Povećanje efikasnosti procesa osvajanja novih kupaca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M17	Dodavanje komplementarnih proizvoda - proširenje lepeze proizvoda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M18	Osvajanje novih tržišta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M19	Merenje zadovoljstva kupaca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M20	Analiza tržišta i konkurencije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M21	Promovisanje kompanije i njenih proizvoda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M22	Uključivanje kupaca u proces razvoja novih proizvoda/usluga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16 U kojoj meri su Vam važni sledeći parametri u upravljanju vašom kompanijom?

		U potpunosti nevažno	Nevažno	Niti važno niti nevažno	Važno	Veoma važno
M31	Tržišni rast	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M32	Rast prodaje (%)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M33	Tržišno učešće (%)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M34	Povrat kupaca (%)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M35	% nezadovoljnih kupaca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M36	Kvalitet proizvoda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M37	Kvalitet usluge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M38	Prodaja novih proizvoda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P5: Menadžment ljudskih resursa

17 Ocenite stepen značajnosti navedenih aktivnosti za uspešno poslovanje Vaše organizacije:

		Potpuno neznačajno	Neznačajno	Niti značajno/ niti neznačajno	Značajno	Veoma značajno
HR01	Regrutovanje i selekcija novih zaposlenih	0	0	0	0	0
HR02	Plan stimulacije zaposlenih	0	0	0	0	0
HR03	Trening i razvoj zaposlenih	0	0	0	0	0
HR04	Delegiranje nadležnosti i odgovornosti zaposlenima	0	0	0	0	0
HR05	Ocenjivanje performansi zaposlenih	0	0	0	0	0
HR06	Motivisanje zaposlenih	0	0	0	0	0
HR07	Liderstvo i vođenje tima	0	0	0	0	0

P6: Upravljanje znanjem

Ovaj deo upitnika sadrži pitanja koja se odnose na procese, klimu i kulturu vaše organizacije koja je u vezi sa deljenjem znanja u organizaciji.

18 Navedite u kojoj meri se slažete sa navedenim izjavama:

		Slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Ne slažem se
KM13	Određeni zadaci se sprovode zajedničkim radom i saradnjom između zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KM14	Kolege slobodno razmenjuju svoje znanje i iskustvo tokom rada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KM15	Ne postoji problem da ljudi čuvaju znanje samo za sebe i većina zaposlenih je spremna da deli znanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KM16	Ne ustručavam se da delim svoja osećanja i stavove sa svojim kolegama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KM17	Verujem da kolege ne treba da dele lične informacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KM18	Postoje određene procedure koje treba da zaštite da zaposleni deli svoje znanje sa onima koji mogu da nanesu štetu organizaciji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KM19	Većina mojih kolega su ljudi koje dobro poznajem i kojima verujem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KM20	Do sada mi se nije dogodilo da budem povređen zbog deljenja svog znanja sa kolegama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KM21	Verujem da se ljudi neće libiti da iskoriste znanje i iskustvo drugih kako bi stekli ličnu korist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KM22	Postoji značajan nivo poverenja između saradnika u organizaciji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KM23	Visok je nivo interakcije licem u lice između kolega u organizaciji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KM24	Organizacija je obezbedila različite alate i tehnologije kako bi unapredila deljenje i razmenu znanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KM25	Tehnološki alati koje je obezbedila organizacija za deljenje znanja su mi korisni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KM26	Alati za deljenje znanja su jednostavni za upotrebu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KM27	Zaposleni se nagrađuju za deljenje svog znanja i iskustva sa svojim kolegama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KM28	Nagrade za deljenje znanja motivišu zaposlene da dele svoje znanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KM29	Zaposleni se više nagrađuju za timski rad i saradnju nego za individualne rezultate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KM30	Zaposleni aktivno učestvuju u procesu donošenja odluka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KM31	Određeni zadaci zahtevaju formiranje timova koji su sačinjeni od zaposlenih iz različitih delova organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19 Kako biste ocenili vašu kompaniju sa aspekta navedenih faktora:

		Odlično	Dobro	Loše
KM32	Poverenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KM33	Komunikacija sa zaposlenima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KM34	Informacioni sistem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KM35	Sistem nagrađivanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KM36	Organizaciona struktura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20 Kada razmišljate o organizacionoj kulturi i ponašanju rukovodilaca Vaše organizacije, u kojoj meri se slažete sa sledećim iskazima:

		U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
CCS01	Deljenje znanja u mojoj organizaciji se podstiče delovanjem, a ne samo rečima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CCS02	Zaposleni se podstiču da iznose nova inovativna rešenja koja se tiču aktuelnih problema na radnom mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CCS03	Zaposleni se ohrabruju da govore ono što stvarno misle čak i kada se ne slažu sa svojim rukovodiocima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CCS04	Otvorena komunikacija je karakteristika moje organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CCS05	Redovno se održavaju sastanci na kojima se sve interesne strane informišu o postojećim aktivnostima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21 Kada razmišljate o dominantnim stavovima prema deljenju znanja u Vašoj organizaciji, u kojoj meri se slažete sa sledećim iskazima:

		U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
CCS06	Mnogo smo naučili jedni od drugih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CCS07	Deljenje informacija u organizaciji je povećalo naše znanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CCS08	Većina našeg stručnog znanja je razvijena u toku saradnje sa kolegama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CCS09	Kombinovanje znanja među zaposlenima je rezultiralo mnoštvom novih ideja i rešenja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CCS10	U organizaciji se podstiče neformalno deljenje iskustava i ovladavanje veštinama koje su potrebne za bolji rad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P7: Korporativna kultura

22 Pročitajte navedene izjave i ocenite koliko se ponašanje iz izjave cenjuje u vašoj organizaciji.

		nije cenjeno u organizaciji	prilično nisko cenjeno u organizaciji	cenjeno u organizaciji	veoma visoko cenjeno u organizaciji
KK01	U našoj organizaciji otvoreno komuniciranje među zaposlenima, koji poštuju osećanja, kompetentnost i rasuđivanje drugih	0	0	0	0
KK02	U našoj organizaciji suočavanje sa problemima, a ne bežanje od njih	0	0	0	0
KK03	U našoj organizaciji pružanje moralne podrške i pomoći zaposlenima i kolegama u krizi	0	0	0	0
KK04	U našoj organizaciji usklađenost raspoloženja i ispoljenog ponašanja	0	0	0	0
KK05	Zaposleni samostalno preduzimaju mere koje se odnose na njihov posao	0	0	0	0
KK06	U okviru naše organizacije neguje se timski rad i timski duh	0	0	0	0
KK07	Zaposleni nastoje da na inventivan način reše probleme	0	0	0	0
KK08	Na sastancima postoji slobodna podela informacija, osećanja i mišljenja	0	0	0	0
KK09	Međuljudski problemi se analiziraju dubinski, a ne površno	0	0	0	0
KK10	U našoj organizaciji postoji podrška između zaposlenih	0	0	0	0
KK11	U našoj organizaciji postoji taktičnost, mudrost, pa i mali stepen manipulacije, kako bi se stvari rešile	0	0	0	0
KK12	Nadređeni podstiču podređene na razmišljanje o njihovom napredovanju i preduzimanju mera u tom pravcu	0	0	0	0
KK13	Strogi nadzor i usmeravanje zaposlenih u pogledu njihovog ponašanja	0	0	0	0
KK14	Prihvatanje pomoći od ostalih i zahvalnost na tome	0	0	0	0
KK15	Podsticanje zaposlenih na novo shvatanje načina rešavanja problema	0	0	0	0
KK16	Otvorena rasprava i komunikacija između nadređenih i podređenih	0	0	0	0
KK17	Suočavanje sa izazovima koji su karakteristični za situaciju na radnom mestu	0	0	0	0
KK18	Poverenje u nadređene, bez straha da će ga zloupotrebiti	0	0	0	0
KK19	Prihvatanje učinjenih grešaka	0	0	0	0
KK20	Razmatranje pozitivnih i negativnih aspekata pre nego što se neka mera preduzme	0	0	0	0
KK21	Slušati nadređene i dogovarati se sa njima umesto bavljenja višim organizacionim ciljevima	0	0	0	0
KK22	Obavljanje trenutnih zadataka, umesto bavljenja višim organizacionim ciljevima	0	0	0	0
KK23	Na osnovu primljenih povratnih informacija nastoji se promeniti sveobuhvatno ponašanje	0	0	0	0
KK24	Efikasni menadžeri kontrolišu svoja osećanja	0	0	0	0

KK25	Kada dođe do problema, odgovornost treba taktično prebaciti na druge	0	0	0	0
KK26	Poverenje rađa poverenje	0	0	0	0
KK27	Poželjnije je reći uljudnu laž nego neprijatnu istinu	0	0	0	0
KK28	U našoj organizaciji pravilo „Bolje sprečiti nego lečiti“	0	0	0	0
KK29	Sloboda za zaposlene rezultira nedostatkom discipline	0	0	0	0
KK30	Timski rad u našoj organizaciji smanjuje ličnu odgovornost	0	0	0	0
KK31	U našoj organizaciji razmišljanje i rad na novim stvarima	0	0	0	0
KK32	U našoj organizaciji slobodna i otvorena komunikacija između različitih nivoa pomaže u rešavanju problema	0	0	0	0
KK33	U našoj organizaciji traga se za rešenjem problema	0	0	0	0
KK34	Kada dođe do hitne situacije koju treba rešiti, morate se braniti	0	0	0	0
KK35	Ljudi su onakvi kakvima se čine	0	0	0	0
KK36	Ono što možeš da uradiš danas, ne ostavljaj za sutra	0	0	0	0
KK37	Dobar način za motivisanje zaposlenih jeste davanje samostalnosti u planiranju njihovog rada	0	0	0	0
KK38	Uključenost zaposlenih u ostvarenje misije i ciljeva organizacije doprinosi produktivnosti	0	0	0	0
KK39	U današnjoj situaciji oštre konkurencije, konsolidacija i stabilnost su važnije od eksperimentisanja	0	0	0	0

P8: Demografske karakteristike ispitanika

23 Navedite Vaš pol:

- a. Muški
- b. Ženski

24 Navedite nivo Vaše stručne spreme:

- a. Srednja škola
- b. Fakultet/viša škola
- c. Magistratura
- d. Doktorat

25 Šta od navedenog najbolje opisuje Vašu ulogu u organizaciji?

- a. Vlasnik
- b. Direktor
- c. Šef odeljenja
- d. Vođa grupe
- e. Radnik
- f. Nešto drugo (navedite): _____

26 Navedite kojoj starosnoj grupi pripadate:

- a. Manje od 30
- b. 31 – 40
- c. 41 – 50
- d. 51+

14.2 Prilog 2 Opis uzorka

Prilog 2.1 Opis uzorka: Geografska raspodela uzorka

Tabela 43 - Geografska raspodela uzorka

R.b.		Frekvencija	Procenat
1	Aleksandrovac	9	1.2
2	Batočina	14	1.8
3	Bela Palanka	38	5.0
4	Beočin	6	.8
5	Beograd	96	12.6
6	Bor	3	.4
7	Čačak	6	.8
8	Deč	4	.5
9	Donji Ribnik	4	.5
10	Gornji Milanovac	10	1.3
11	Kikinda	44	5.8
12	Kovačica	13	1.7
13	Kragujevac	9	1.2
14	Kraljevo	9	1.2
15	Kruševac	10	1.3
16	Loznica	7	.9
17	Mionica	40	5.3
18	Niš	42	5.5
19	Nova Pazova	5	.7
20	Novi Beograd	3	.4
21	Novi Sad	124	16.3
22	Pančevo	28	3.7
23	Pivnice	27	3.5
24	Požega	20	2.6
25	Šid	38	5.0
26	Smederevska Palanka	9	1.2
27	Srbobran	10	1.3
28	Stara Pazova	13	1.7
29	Subotica	10	1.3
30	Svilajnac	14	1.8
31	Ub	9	1.2
32	Užice	46	6.0
33	Valjevo	7	.9
34	Zemun	13	1.7
35	Zrenjanin	21	2.8
	Ukupno	761	100.0

Prilog 2.2 Opis uzorka: Raspodela ispitanika prema delatnosti organizacije

Tabela 44 - Raspodela ispitanika prema delatnosti organizacije

R.b	Delatnost	Frekvencija	Procenat
1	Gajenje žita	27	3.5
2	Prerada i konzervisanje mesa	13	1.7
3	Ostala prerada i konzervisanje voća i povrća	36	4.7
4	Proizvodnja hleba, svežeg peciva i kolača	7	.9
5	Proizvodnja dvopeka, keksa, trajnog peciva i kolača	3	.4
6	Proizvodnja ostale odeće	9	1.2
7	Proizvodnja obuće	30	3.9
8	Ostalo štampanje	27	3.5
9	Proizvodnja ostalih hemijskih proizvoda	4	.5
10	Proizvodnja predmeta od plastike za građevinarstvo	40	5.3
11	Proizvodnja ostalih proizvoda od plastike	10	1.3
12	Proizvodnja metalnih konstrukcija i delova konstrukcija	18	2.4
13	Proizvodnja kotlova i radijatora za centralno grejanje	8	1.1
14	Proizvodnja elektronskih elemenata	15	2.0
15	Proizvodnja računara i periferne opreme	30	3.9
16	Proizvodnja mernih, istraživačkih i navigacionih instrumenata i aparata	10	1.3
17	Proizvodnja opreme za distribuciju električne energije	7	.9
18	Proizvodnja ostalih mašina i aparata opšte namene	4	.5
19	Proizvodnja medicinskih i stomatoloških instrumenata i materijala	3	.4
20	Proizvodnja ostalih materijala	1	.1
21	Distribucija gasovitih goriva gasovodom	7	.9
22	Ponovna upotreba razvrstanih materijala	13	1.7
23	Izgradnja stambenih i nestambenih zgrada	9	1.2
24	Izgradnja puteva i autoputeva	7	.9
25	Postavljanje električnih instalacija	6	.8
26	Postavljanje vodovodnih, kanalizacionih, grejnih i klimatizacionih sistema	9	1.2
27	Ostali instalacioni radovi u građevinarstvu	31	4.1
28	Trgovina automobilima i lakim motornim vozilima	7	.9
29	Trgovina na veliko voćem i povrćem	13	1.7
30	Trgovina na veliko ostalim proizvodima za domaćinstvo	48	6.3
31	Trgovina na veliko ostalim mašinama i opremom	19	2.5
32	Nespecijalizovana trgovina na veliko	21	2.8
33	Trgovina na malo električnim aparatima za domaćinstvo	5	.7
34	Drumski prevoz tereta	1	.1
35	Delatnosti restorana i pokretnih ugostiteljskih objekata	7	.9
36	Proizvodnja kinematografskih dela	1	.1
37	Računarsko programiranje	86	11.3
38	Konsultantske delatnosti u oblasti informacionih tehnologija	6	.8
39	Računovodstveni, knjigovodstveni i revizorski poslovi	8	1.1
40	Konsultantske aktivnosti u vezi sa poslovanjem i ostalim upravljanjem	34	4.5
41	Inženjerske delatnosti i tehničko savetovanje	3	.4
42	Istraživanje i razvoj u ostalim prirodnim i tehničkim delatnostima	10	1.3
43	Istraživanje tržišta i ispitivanje javnog mnjenja	2	.3
44	Delatnost privatnog obezbeđenja	9	1.2
45	Usluge redovnog čišćenja zgrada	9	1.2
46	Usluge ostalog čišćenja	6	.8
47	Ostale uslužne aktivnosti podrške poslovanju	8	1.1
48	Ostalo obrazovanje	6	.8
49	Ostala nepomenuta socijalna zaštita bez smeštaja	39	5.1
50	Delatnost sportskih objekata	13	1.7
51	Popravka aparata za domaćinstvo i kućne i baštenske opreme	14	1.8
52	Popravka ostalih ličnih predmeta i predmeta za domaćinstvo	2	.3
	Ukupno	761	100.0

Prilog 2.3 Opis uzorka: Struktura uzorka organizacija prema sektorskoj pripadnosti preduzeća

Tabela 45 - Prikaz strukture uzorka organizacija prema sektorskoj pripadnosti preuzeća

Šifra	Sektor	broj firmi
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	1
B	Rudarstvo	0
C	Prerađivačka industrija	26
D	Snabdevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija	1
E	Snabdevanje vodom; upravljanje otpadnim vodama, kontrolisanje procesa uklanjanja otpada i slične aktivnosti	2
F	Građevinarstvo	5
G	Trgovina na veliko i trgovina na malo; popravka motornih vozila i motocikala	10
H	Saobraćaj i skladištenje	1
I	Usluge smeštaja i ishrane	1
J	Informisanje i komunikacije	15
K	Finansijske delatnosti i delatnost osiguranja	0
L	Poslovanje nekretninama	0
M	Stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti	11
N	Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti	4
O	Državna uprava i odbrana; obavezno socijalno osiguranje	0
P	Obrazovanje	1
Q	Zdravstvena i socijalna zaštita	2
R	Umetnost; zabava i rekreacija	1
S	Ostale uslužne delatnosti	2
T	Delatnost domaćinstva kao poslodavca; delatnost domaćinstva koja proizvode robu i usluge za sopstvene potrebe	0
U	Delatnost eksteritorijalnih organizacija i tela	0
	Ukupno	83

14.3 Prilog 3: Rezultati istraživanja

Prilog 3.1 Hipoteza H1

Prilog 3.1.1 Hipoteza H1: Analiza ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na preduzetničke stavove

Tabela 46 - Ukupna varijansa - Preduzetnički stavovi

Komponenta	Ukupno objašnjena varijansa					
	Inicijalne vrednosti komunaliteta pre rotacije			Vrednosti komunaliteta nakon rotacije		
	Λ	% varijanse	kumulativ %	Λ	% varijanse	kumulativ %
1	2.537	25.369	25.369	2.537	25.369	25.369
2	1.391	13.910	39.279			
3	1.269	12.689	51.968			
4	1.099	10.988	62.956			
5	.873	8.728	71.685			
6	.710	7.099	78.784			
7	.631	6.309	85.093			
8	.565	5.648	90.742			
9	.492	4.921	95.663			
10	.434	4.337	100.000			

*Metod ekstrakcije: Principal Component Analysis

Prilog 3.1.2 Hipoteza H1: Analiza ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na podršku preduzetništvu

Tabela 47 - Ukupna varijansa –Podrška preduzetništvu

Komponenta	Ukupno objašnjena varijansa						
	Inicijalne vrednosti komunaliteta pre rotacije			Vrednosti komunaliteta nakon rotacije			
	Λ	% varijanse	kumulativ %	Λ	% varijanse	kumulativ %	Ukupno
1	4.102	45.582	45.582	4.102	45.582	45.582	3.522
2	1.320	14.665	60.248	1.320	14.665	60.248	3.255
3	.924	10.261	70.509				
4	.815	9.058	79.567				
5	.549	6.097	85.664				
6	.401	4.457	90.121				
7	.361	4.006	94.127				
8	.306	3.405	97.532				
9	.222	2.468	100.000				

*Metod ekstrakcije: Principal Component Analysis

Prilog 3.1.3 Hipoteza H1: Analiza ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na konsultantske usluge

Tabela 48 - Ukupna varijansa – Konsultantske usluge

Komponenta	Ukupno objašnjena varijansa					
	Inicijalne vrednosti komunaliteta pre rotacije			Vrednosti komunaliteta nakon rotacije		
	Λ	% varijanse	kumulativ %	Λ	% varijanse	kumulativ %
1	5.491	42.240	42.240	5.491	42.240	42.240
2	1.580	12.155	54.395	1.580	12.155	54.395
3	1.134	8.720	63.115	1.134	8.720	63.115
4	.912	7.017	70.133			
5	.841	6.466	76.599			
6	.660	5.077	81.675			
7	.488	3.757	85.433			
8	.457	3.519	88.951			
9	.429	3.303	92.255			
10	.363	2.791	95.046			
11	.280	2.154	97.199			
12	.229	1.758	98.957			
13	.136	1.043	100.000			

*Metod ekstrakcije: Principal Component Analysis

Prilog 3.1.4 Hipoteza H1: Analiza ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na marketing funkciju

Tabela 49 – Ukupna varijansa – Faza u marketinškoj orijentaciji biznisa

Komponenta	Ukupno objašnjena varijansa					
	Inicijalne vrednosti komunaliteta pre rotacije			Vrednosti komunaliteta nakon rotacije		
	Λ	% varijanse	kumulativ %	Λ	% varijanse	kumulativ %
1	3.271	32.706	32.706	3.271	32.706	32.706
2	1.485	14.848	47.554	1.485	14.848	47.554
3	1.209	12.093	59.647	1.209	12.093	59.647
4	.952	9.520	69.167			
5	.865	8.655	77.822			
6	.587	5.871	83.692			
7	.539	5.392	89.084			
8	.461	4.607	93.691			
9	.341	3.410	97.101			
10	.290	2.899	100.000			

*Metod ekstrakcije: Principal Component Analysis

Značajnost marketing aktivnosti za organizaciju

Tabela 50 - Ukupna varijansa – Marketing aktivnosti u organizaciji

Komponenta	Ukupno objašnjena varijansa					
	Inicijalne vrednosti komunaliteta pre rotacije			Vrednosti komunaliteta nakon rotacije		
	Λ	% varijanse	kumulativ %	Λ	% varijanse	kumulativ %
1	3.496	34.961	34.961	3.496	34.961	34.961
2	1.158	11.583	46.544			
3	1.035	10.352	56.896			
4	.880	8.802	65.698			
5	.750	7.498	73.196			
6	.709	7.093	80.289			
7	.658	6.580	86.869			
8	.499	4.988	91.857			
9	.426	4.260	96.117			
10	.388	3.883	100.000			

*Metod ekstrakcije: Principal Component Analysis

Tabela 51 - Ukupna varijansa – Marketing metrike

Komponenta	Ukupno objašnjena varijansa						Ukupno
	Inicijalne vrednosti komunaliteta pre rotacije			Vrednosti komunaliteta nakon rotacije			
	Λ	% varijanse	kumulativ %	Λ	% varijanse	kumulativ %	
1	3.024	37.799	37.799	3.024	37.799	37.799	2.969
2	1.344	16.797	54.596	1.344	16.797	54.596	1.513
3	.914	11.423	66.019				
4	.747	9.340	75.359				
5	.692	8.655	84.014				
6	.521	6.513	90.528				
7	.434	5.425	95.953				
8	.324	4.047	100.000				

*Metod ekstrakcije: Principal Component Analysis

Prilog 3.1.5 Hipoteza H1: Analiza ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na ljudske resurse

Tabela 52 - Ukupna varijansa – Upravljanje ljudskim resursima

Komponenta	Ukupno objašnjena varijansa					
	Inicijalne vrednosti komunaliteta pre rotacije			Vrednosti komunaliteta nakon rotacije		
	Λ	% varijanse	kumulativ %	Λ	% varijanse	kumulativ %
1	3.189	45.563	45.563	3.189	45.563	45.563
2	1.028	14.680	60.243			
3	.714	10.196	70.440			
4	.677	9.670	80.110			
5	.570	8.137	88.247			
6	.463	6.617	94.864			
7	.360	5.136	100.000			

*Metod ekstrakcije: Principal Component Analysis

Prilog 3.1.6 Hipoteza H1: Analiza ključnih faktora uspešnosti koji se odnose na – Upravljanje znanjem

Analiza ključnih faktora uspešnosti – Spremnost na deljenje znanja

Tabela 53 - Ukupna varijansa – Spremnost na deljenje znanja

Komponenta	Ukupno objašnjena varijansa					
	Inicijalne vrednosti komunaliteta pre rotacije			Vrednosti komunaliteta nakon rotacije		
	Λ	% varijanse	kumulativ %	Λ	% varijanse	kumulativ %
1	3.068	30.675	30.675	3.068	30.675	30.675
2	1.845	18.452	49.128	1.845	18.452	49.128
3	1.387	13.865	62.993	1.387	13.865	62.993
4	.764	7.644	70.637			
5	.668	6.676	77.313			
6	.614	6.135	83.448			
7	.543	5.428	88.876			
8	.406	4.063	92.939			
9	.382	3.819	96.758			
10	.324	3.242	100.000			

*Metod ekstrakcije: Principal Component Analysis

Analiza ključnih faktora uspešnosti - Sistematizacija procesa upravljanja znanjem

Tabela 54 - Ukupna varijansa – Sistematizacija procesa upravljanja znanjem

Komponenta	Ukupno objašnjena varijansa						
	Inicijalne vrednosti komunaliteta pre rotacije			Vrednosti komunaliteta nakon rotacije			Ukupno
	Λ	% varijanse	kumulativ %	Λ	% varijanse	kumulativ %	
1	2.140	42.804	42.804	2.140	42.804	42.804	1.798
2	1.100	21.990	64.794	1.100	21.990	64.794	1.772
3	.718	14.362	79.156				
4	.656	13.116	92.272				
5	.386	7.728	100.000				

*Metod ekstrakcije: Principal Component Analysis

Analiza ključnih faktora uspešnosti - Kolaborativna klima

Tabela 55 - Ukupna varijansa – Kolaborativna klima

Komponenta	Ukupno objašnjena varijansa						
	Inicijalne vrednosti komunaliteta pre rotacije			Vrednosti komunaliteta nakon rotacije			Ukupno
	Λ	% varijanse	kumulativ %	Λ	% varijanse	kumulativ %	
1	4.468	44.681	44.681	4.468	44.681	44.681	3.839
2	1.401	14.006	58.687	1.401	14.006	58.687	3.565
3	.827	8.268	66.955				
4	.626	6.256	73.211				
5	.606	6.059	79.269				
6	.522	5.217	84.486				
7	.502	5.021	89.507				
8	.410	4.103	93.610				
9	.355	3.547	97.157				
10	.284	2.843	100.000				

*Metod ekstrakcije: Principal Component Analysis

Prilog 3.1.7 Hipoteza H1: Analiza ključnih faktora uspešnosti –Parek:

Tabela 56 – Prikaz obuhvata varijanse prve komponente za subskele instrumenta – Korporativna kultura na nivou celokupnog uzorka pre i posle modifikacije

	pre modifikacije		posle modifikacije	
	Λ^1	$\%^2$	Λ	$\%$
Otvorenost	1.927	38.536	1.853	46.323
Konfrontacija	1.791	35.814	1.611	40.271
Poverenje	1.665	33.303	1.595	53.150
Autentičnost	1.518	30.364	1.511	50.368
Proaktivnost	1.749	43.721	1.445	48.183
Autonomija	1.354	27.072	1.303	43.432
Saradnja	1.577	31.545	1.522	50.741
Eksperimentisanje	1.703	34.052	1.703	42.565

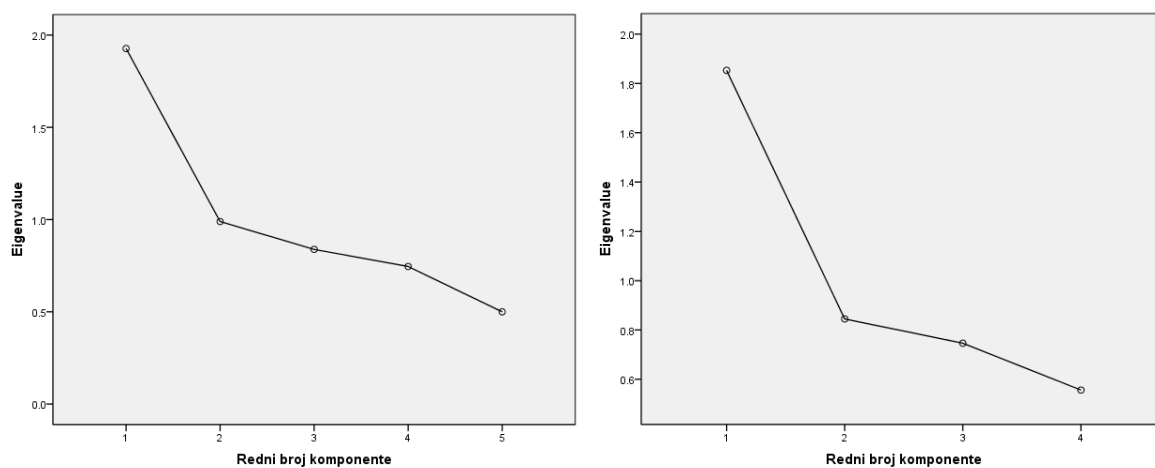
Tabela 57 - Prikaz obuhvata varijanse prve komponente za subskele instrumenta – Korporativna kultura na nivoima uzorka menadžera i zaposlenih

	Faktorska validnost (pre modifikacije)				Faktorska validnost (modifikacija)			
	menadžeri		zaposleni		menadžeri		zaposleni	
	Λ^1	$\%^2$	Λ	$\%$	Λ	$\%$	Λ	$\%$
Otvorenost	2.36	47.23	1.832	36.641	2.107	52.668	1.792	44.802
Konfrontacija	2.455	49.108	1.656	33.127	2.341	58.533	1.469	36.717
Poverenje	2.183	43.656	1.596	31.926	1.931	64.367	1.550	51.653
Autentičnost	1.762	35.237	1.515	30.306	1.622	54.050	1.494	49.813
Proaktivnost	2.154	53.839	1.661	41.514	1.768	58.933	1.597	53.224
Autonomija	1.601	32.023	1.369	27.381	1.545	51.503	1.273	42.439
Saradnja	1.545	30.904	1.614	32.274	1.425	47.485	1.417	47.222
Eksperimentisanje	1.764	35.271	1.653	33.056	1.756	43.900	1.652	41.305

Tabela 58 - Vrednosti komponentskih zasićenja za prvu glavnu komponentu određenu stavkama instrumenta Otvorenost

Otvorenost		pre	posle
KK01	U našoj organizaciji otvoreno komuniciranje među zaposlenima, koji poštuju osećanja, kompetentnost i rasuđivanje drugih	.641	.670
KK08	Na sastancima postoji slobodna podela informacija, osećanja i mišljenja	.739	.729
KK16	Otvorena rasprava i komunikacija između nadređenih i podređenih	.696	.738
KK24	Efikasni menadžeri kontrolišu svoja osećanja	.381	*
KK32	U nasoj organizaciji slobodna i otvorena komunikacija između različitih nivoa pomaže u rešavanju problema	.583	.572

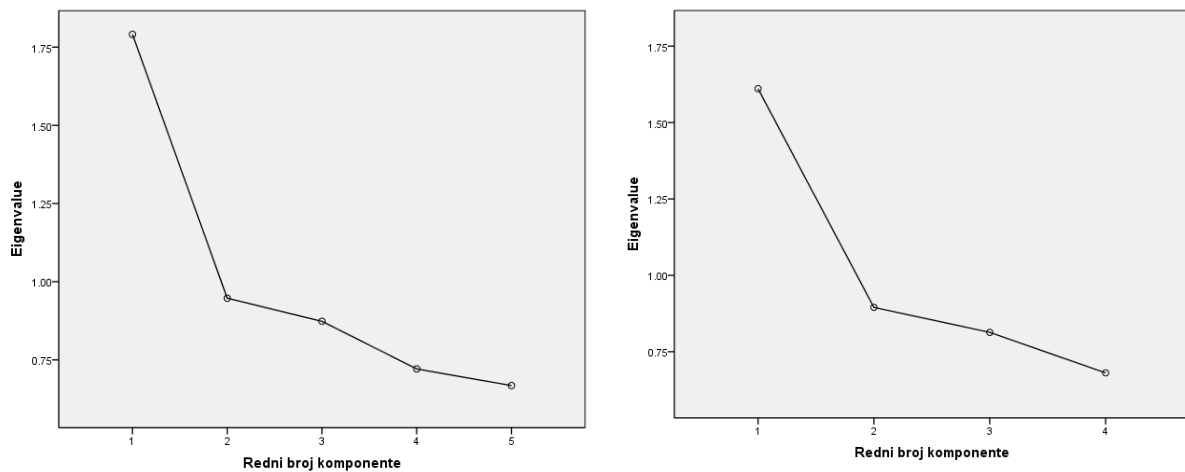
* Izostavljena stavka nakon modifikacije



Slika 84 - Prikaz obuhvata varijanse po komponentama određenim na stavkama instrumenta Otvorenost

Tabela 59 - Vrednosti komponentskih zasićenja za prvu glavnu komponentu određenu na stavkama subskale Konfrontacija

Konfrontacija		pre	posle
KK02	U našoj organizaciji suočavanje sa problemima, a ne bežanje od njih	.581	.587
KK09	Međuljudski problemi se analiziraju dubinski, a ne površno	.621	.633
KK17	Suočavanje sa izazovima koji su karakteristični za situaciju na radnom mestu	.498	.597
KK25	Kada dođe do problema, odgovornost treba taktično prebaciti na druge	.580	*
KK33	U našoj organizaciji traga se za rešenjem problema	.695	.714

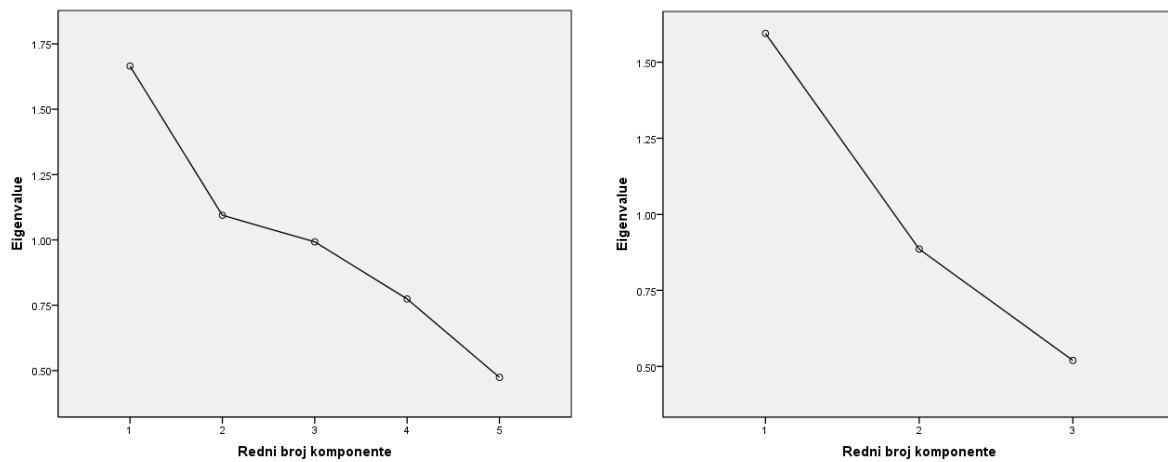


Slika 86 - - Prikaz obuhvata varijansi po komponentama određenim na stavkama instrumenta Konfrontacija

Tabela 60 - Vrednosti komponentskih zasićenja za prvu glavnu komponentu određenu na stavkama instrumenta Poverenje

Poverenje		pre	posle
KK03	U našoj organizaciji pružanje moralne podrške i pomoći zaposlenima i kolegama u krizi	.738	.763
KK10	U našoj organizaciji postoji podrška između zaposlenih	.323	.343
KK18	Poverenje u nadređene, bez straha da će ga zloupotrebiti	.797	.782
KK26	Poverenje rađa poverenje	.569	.575
KK34	Kada dođe do hitne situacije koju treba rešiti, morate se braniti	-.240	*

* Izostavljena stavka nakon modifikacije

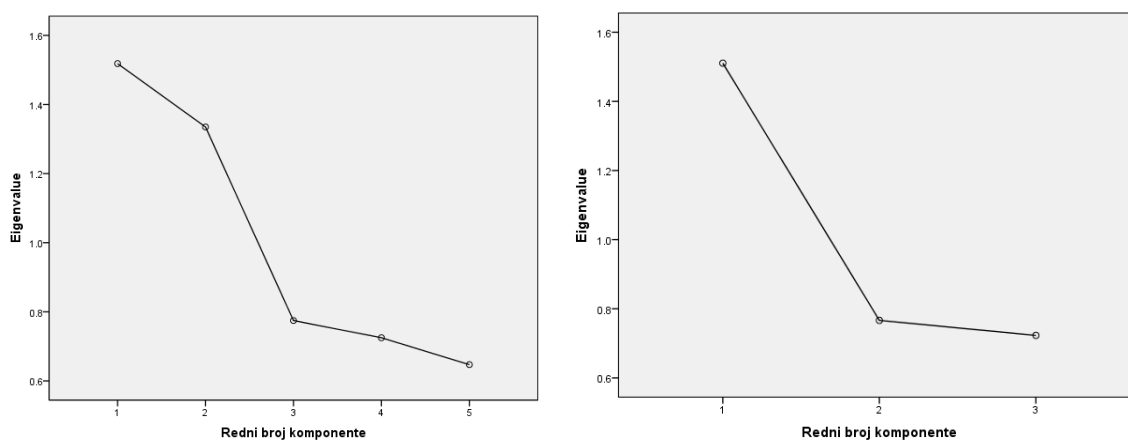


Slika 87 - Prikaz obuhvata varijansi po komponentama određenim na stavkama instrumenta Poverenje

Tabela 61 - Vrednosti komponentskih zasićenja za prvu glavnu komponentu određenu na stavkama instrumenta Autentičnost

Autentičnost		pre	posle
KK04	U našoj organizaciji usklađenost raspoloženja i ispoljenog ponašanja	.693	.699
KK11	U našoj organizaciji postoji taktičnost, mudrost, pa i mali stepen manipulacije, kako bi se stvari rešile	.693	.702
KK19	Prihvatanje učinjenih grešaka	.737	.728
KK27	Pozeljnije je reći uljudnu laž nego neprijatnu istinu	.103	*
KK35	Ljudi su onakvi kakvima se čine	-.060	*

* Izostavljena stavka nakon modifikacije

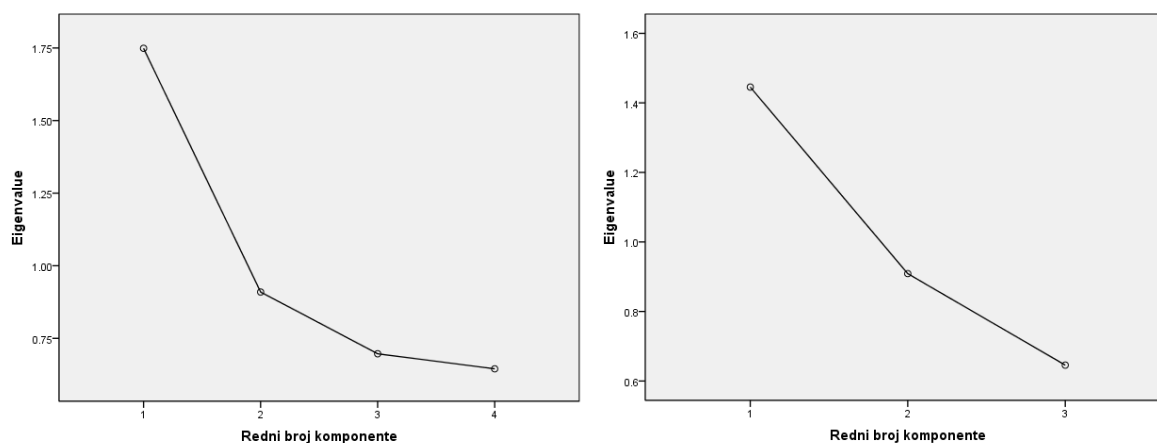


Slika 88 - Prikaz obuhvata varijansi po komponentama određenim na stavkama instrumenta Autentičnost (levo-pre modifikacije, desno-posle modifikacije)

Tabela 62 - Vrednosti komponentskih zasićenja za prvu glavnu komponentu određenu na stavkama instrumenta Proaktivnost

Proaktivnost		pre	posle
KK12	Nadređeni podstiču podređene na razmišljanje o njihovom napredovanju i preduzimanju mera u tom pravcu	.702	.755
KK20	Razmatranje pozitivnih i negativnih aspekata pre nego što se neka mera preduzme	.737	.787
KK28	U našoj organizaciji pravilo „Bolje sprečiti nego lečiti“	.458	.506
KK36	Ono što možeš da uradiš danas, ne ostavljaj za sutra	.710	*

* Izostavljena stavka nakon modifikacije

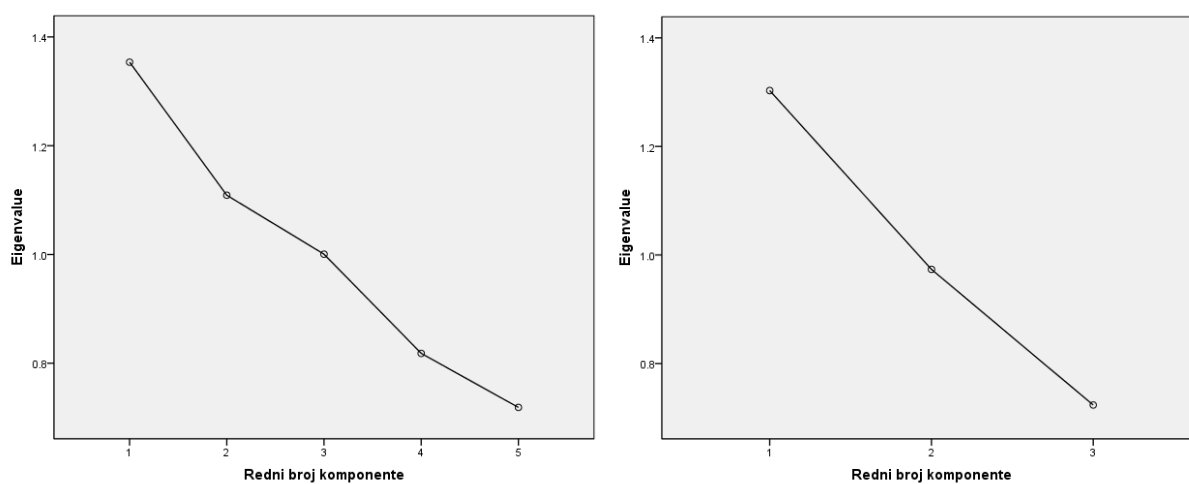


Slika 89 - Prikaz obuhvata varijansi po komponentama određenim na stavkama instrumenta Proaktivnost (levo-pre modifikacije, desno-posle modifikacije)

Tabela 63 - Vrednosti komponentskih zasićenja za prvu glavnu komponentu određenu na stavkama instrumenta Autonomija

Autonomija		pre	posle
KK05	Zaposleni samostalno preduzimaju mere koje se odnose na njihov posao	.505	.530
KK13	Strogi nadzor i usmeravanje zaposlenih u pogledu njihovog ponašanja	.577	.633
KK21	Slušati nadređene i dogovarati se sa njima umesto bavljenja višim organizacionim ciljevima	.757	.788
KK29	Sloboda za zaposlene rezultira nedostatkom discipline	.366	*
KK37	Dobar način za motivisanje zaposlenih jeste davanje samostalnosti u planiranju njihovog rada	-.241	*

* Izostavljena stavka nakon modifikacije

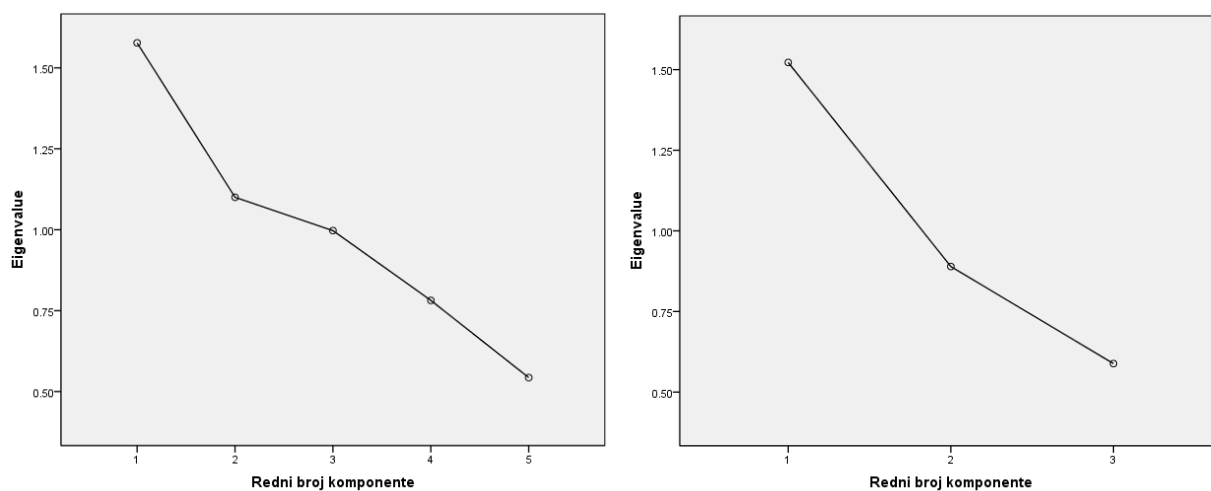


Slika 90 - Prikaz obuhvata varijansi po komponentama određenim na stavkama instrumenta Autonomija (levo-pre modifikacije, desno-posle modifikacije)

Tabela 64 - Vrednosti komponentskih zasićenja za prvu glavnu komponentu određenu na stavkama instrumenta Saradnja

Saradnja	pre	posle
KK06 U okviru naše organizacije neguje se timski rad i timski duh	-.008	*
KK14 Prihvatanje pomoći od ostalih i zahvalnost na tome	.605	.694
KK22 Obavljanje trenutnih zadataka, umesto bavljenja višim organizacionim ciljevima	.822	.818
KK30 Timski rad u našoj organizaciji smanjuje ličnu odgovornost	.380	*
KK38 Uključenost zaposlenih u ostvarenje misije i ciljeva organizacije doprinosi produktivnosti	.624	.610

* Izostavljena stavka nakon modifikacije

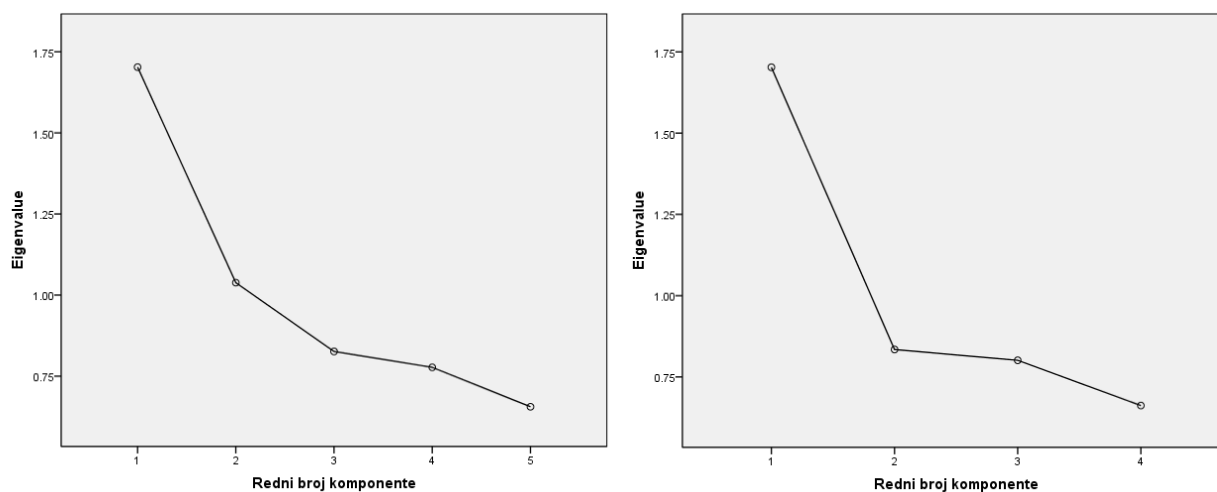


Slika 91 - Prikaz obuhvata varijansi po komponentama određenim na stavkama instrumenta Saradnja (levo-pre modifikacije, desno-posle modifikacije)

Tabela 65 - Vrednosti komponentskih zasićenja za prvu glavnu komponentu određenu na stavkama instrumenta Eksperimentisanje

Eksperimentisanje		pre	posle
KK07	Zaposleni nastoje da na inventivan način reše probleme	.614	.614
KK15	Podsticanje zaposlenih na novo shvatanje načina rešavanje problema	.733	.733
KK23	Na osnovu primljenih povratnih informacija nastoji se promeniti sveobuhvatno ponašanje	.604	.604
KK31	U našoj organizaciji razmišljanje i rad na novim stvarima	.651	.651
KK39	U danasnjoj situaciji oštre konkurencije, konsolidacija i stabilnost su važnije od eksperimentisanja	.003	*

* Izostavljena stavka nakon modifikacije



Slika 92 - Prikaz obuhvata varijansi po komponentama određenim na stavkama instrumenta Eksperimentisanje (levo-pre modifikacije, desno-posle modifikacije)

Prilog 3.2 Klase CI i KI

Tabela 66 – Odnos stručne spreme, pola i stvaranja vrednosti

			Stvaranje vrednosti na osnovu Kapitala ili Znanja									
			CI			KI			ukupno			
			n	R%	C%	N	R%	C%	N	R%	C%	
Strucna sprema	srednja škola	Pol	muški	186	86.9%	48.1%	28	13.1%	47.5%	214	100.0%	48.0%
			ženski	201	86.6%	51.9%	31	13.4%	52.5%	232	100.0%	52.0%
	fakultet/viša škola	Pol	muški	131	56.7%	80.9%	100	43.3%	81.3%	231	100.0%	81.1%
			ženski	31	57.4%	19.1%	23	42.6%	18.7%	54	100.0%	18.9%
	magistra tura	Pol	muški	10	41.7%	83.3%	14	58.3%	93.3%	24	100.0%	88.9%
			ženski	2	66.7%	16.7%	1	33.3%	6.7%	3	100.0%	11.1%
	doktorat	Pol	muški	0	0.0%	0.0%	1	100.0%	33.3%	1	100.0%	33.3%
			ženski	0	0.0%	0.0%	2	100.0%	66.7%	2	100.0%	66.7%
ukupno	Pol	muški	327	69.6%	58.3%	143	30.4%	71.5%	470	100.0%	61.8%	
		ženski	234	80.4%	41.7%	57	19.6%	28.5%	291	100.0%	38.2%	

R% je oznaka za procentualnu zastupljenost date karakteristike u grupi u odnosu na datu karakteristiku u celom uzorku;
C% je oznaka za procentualnu zastupljenost karakteristike u datoj grupi.

Tabela 67 – Prikaz uzorka vlasnici i menadžeri prema starosnoj grupi i klasi CI-KI

			Stvaranje vrednosti na osnovu Kapitala ili Znanja								
			CI			KI			Ukupno		
			n	R%	C%	N	R%	C%	N	R%	C%
Starosna grupa		manje od 30	9	42.86%	13.24%	12	57.14%	26.09%	21	100.00%	18.42%
		31-40	29	58.00%	42.65%	21	42.00%	45.65%	50	100.00%	43.86%
		41-50	16	66.67%	23.53%	8	33.33%	17.39%	24	100.00%	21.05%
		51+	14	73.68%	20.59%	5	26.32%	10.87%	19	100.00%	16.67%
		Ukupno	68	59.65%	100.00%	46	40.35%	100.00%	114	100.00%	100.00%

R% je oznaka za procentualnu zastupljenost date karakteristike u grupi u odnosu na datu karakteristiku u celom uzorku;
C% je oznaka za procentualnu zastupljenost karakteristike u datoj grupi.

Tabela 68 - Prikaz uzorka vlasnici i menadžeri prema stručnoj spremi i klasi CI-KI

			Stvaranje vrednosti na osnovu Kapitala ili Znanja								
			CI			KI			ukupno		
			n	R ¹ %	C ² %	n	R ¹ %	C ² %	n	R ¹ %	C ² %
Stručna sprema		srednja škola	371	86.90%	75.30%	56	13.10%	36.40%	427	100.00%	66.00%
		fakultet/viša škola	114	56.20%	23.10%	89	43.80%	57.80%	203	100.00%	31.40%
		magistratura	8	47.10%	1.60%	9	52.90%	5.80%	17	100.00%	2.60%
		doktorat	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%
		ukupno	493	76.20%	100.00%	154	23.80%	100.00%	647	100.00%	100.00%

R% je oznaka za procentualnu zastupljenost date karakteristike u grupi u odnosu na datu karakteristiku u celom uzorku;
C% je oznaka za procentualnu zastupljenost karakteristike u datoj grupi.

Prilog 3.3 Sintetičke varijable: Verižni indeksi

Tabela 69 - Deskriptivna statistika porasta broja zaposlenih i porasta prihoda za ceo uzorak

	N	Minimum	Maksimum	Sr. vrednost	St. devijacija
SV1 - Porast broja zaposlenih	761	80.911	182.116	109.029	15.723
SV2 - Porast prihoda	761	26.844	279.323	121.756	28.166
Validnih	761				

Tabela 70 - Deskriptivna statistika verižnih indeksa za period od 2009. godine do 2013. godine

	N	Minimum	Maksimum	Sr. vrednost	St. devijacija
Verižni indeks zaposlenosti 2010/2009	761	47.297	200.000	109.461	22.129
Verižni indeks zaposlenosti 2011/2010	761	60.000	500.000	116.597	49.047
Verižni indeks zaposlenosti 2012/2011	761	52.174	400.000	113.221	38.315
Verižni indeks zaposlenosti 2013/2012	761	50.000	300.000	106.392	25.970
Verižni indeks prihoda 2010/2009	761	42.527	490.158	125.925	43.161
Verižni indeks prihoda 2011/2010	761	18.866	2605.406	169.933	285.787
Verižni indeks prihoda 2012/2011	761	2.146	863.037	126.944	58.543
Verižni indeks prihoda 2013/2012	761	1.666	4566.808	129.093	186.873
Valid N (listwise)	761				

Prilog 3.4 Hipoteza H2:

Tabela 71 – Korelacija ključnih faktori uspešnosti prema, aritmetička sredina i stadardna devijacija prema načinu stvaranju vrednosti

	CI			KI		
	N	AS	SD	N	AS	SD
SV1 - Porast broja zaposlenih	65	107.029	16.915	49	116.289	18.947
SV2 - Porast prihoda	65	117.701	27.122	49	130.362	46.701
F2 - Finansijska i stručna podrška	64	18.281	3.512	45	16.267	4.397
F7 - Razvoj kupaca	61	7.967	1.303	48	6.813	2.266
F9 - Fokusiranje na ključne kupce	61	7.393	1.855	48	6.438	2.163
F10 - Marketing aktivnosti	64	43.016	3.619	45	44.422	4.131
F12 – Upravljanje ljudskim resursima	64	24.875	2.573	45	25.978	2.369
F13 - Tehnološka podrška	65	6.646	1.883	49	7.490	1.905
F16 - Sistematizacija procesa deljenja znanja	68	9.015	1.873	46	8.044	1.738
F17 - Kolaborativna klima - Formalni podsticaj	68	18.765	4.526	46	20.413	5.005
F18 - Kolaborativna klima – Saradnja	68	19.485	3.881	46	21.217	3.392
F19 - Otvorenost	68	3.114	0.392	46	3.380	0.468
F20 - Konfrontacija	68	3.202	0.449	46	3.419	0.460
F21 - Poverenje	68	3.226	0.417	46	3.435	0.535
F22 - Autentičnost	68	3.020	0.403	46	3.268	0.469
F23 - Autonomija	68	3.005	0.533	46	2.804	0.542
F24 - Saradnja	68	2.304	0.587	46	2.116	0.483

N – broj ispitanika; AS – aritmetička sredina; SD – stadardna devijacija;

Tabela 72 – Standardna devijacija porasta sintetičkih varijabli: Porasta broja zaposlenih i porasta prihoda za ceo uzorak

	Klasa (CI ili KI)	N	Srednja vrednost	St. devijacija	Std. Error Mean
SV1 - Porast broja zaposlenih	dimenzija1	CI 486	106.243	12.328	0.559
		KI 161	116.037	20.017	1.578
SV2 - Porast prihoda	dimenzija1	CI 486	116.274	21.059	0.955
		KI 161	137.324	33.329	2.627
a. Uloga u organizaciji = zaposleni					

Prilog 3.5 Hipoteza H3:

Tabela 73 – Korelacija dominantnog sistema vrednosti i uloge u organizaciji za klase KI i klase CI – cela tabela

		CI				KI			
		Menadžeri		Zaposleni		Menadžeri		Zaposleni	
		SV1	SV1	SV1	SV2	SV1	SV2	SV1	SV2
Otvorenost	ρ_s	0.081	-0.145	-0.05	.272**	-0.145	-.405**	.330**	0.004
	p	0.52	0.319	0.272	0	0.319	0.004	0	0.961
	N	65	49	486	486	49	49	161	161
Konfrontacija	ρ_s	0.021	-0.182	-0.047	.195**	-0.182	-.461**	.219**	-0.008
	p	0.869	0.212	0.302	0	0.212	0.001	0.005	0.922
	N	65	49	486	486	49	49	161	161
Poverenje	ρ_s	.285*	-0.209	0.014	.119**	-0.209	-.424**	.328**	0.047
	p	0.021	0.149	0.75	0.008	0.149	0.002	0	0.555
	N	65	49	486	486	49	49	161	161
Autentičnost	ρ_s	0.155	-0.196	-0.03	.262**	-0.196	-.392**	.268**	-.160*
	p	0.217	0.177	0.509	0	0.177	0.005	0.001	0.043
	N	65	49	486	486	49	49	161	161
Proaktivnost	ρ_s	0.082	-0.159	0.03	.255**	-0.159	-0.229	.438**	0.008
	p	0.515	0.275	0.509	0	0.275	0.114	0	0.916
	N	65	49	486	486	49	49	161	161
Autonomija	ρ_s	-0.09	-.282*	-.158**	-0.085	-.282*	-.289*	-0.024	-0.115
	p	0.478	0.05	0	0.06	0.05	0.044	0.759	0.145
	N	65	49	486	486	49	49	161	161
Saradnja	ρ_s	-0.022	-0.031	-0.062	-.245**	-0.031	0.129	-.378**	-0.136
	p	0.864	0.83	0.169	0	0.83	0.376	0	0.087
	N	65	49	486	486	49	49	161	161
Eksperimentisanje	ρ_s	0.077	-0.017	-0.022	.234**	-0.017	-0.2	.303**	0.021
	p	0.539	0.906	0.624	0	0.906	0.169	0	0.794
	N	65	49	486	486	49	49	161	161

Napomena: SV1 – sintetička varijabla Rast broja zaposlenih, SV2 – sintetička varijabla Rast prihoda; ** Korelacija je veoma značajna, značajnost je manja od nivoa 0.01; * Korelacija je značajna, značajnost je manja nivoa 0.05; P – nivo značajnosti; Ro-s – Spirmanov koeficijent; N – broj ispitanika

Prilog 3.6 Hipoteza H4:

Tabela 74 – Korelacija uspešnosti i upravljanja ljudskim resursima za klasu CI i klasu KI – cela tabela

		CI		KI	
		SV1	SV2	SV1	SV2
Ljudski resursi	ρ_s	-0.069	-0.075	-0.035	-.349*
	p	0.596	0.566	0.811	0.015
	N	61	61	48	48

Napomena: SV1 – sintetička varijabla Rast broja zaposlenih, SV2 – sintetička varijabla Rast prihoda; ** Korelacija je veoma značajna, značajnost je manja od nivoa 0.01; * Korelacija je značajna, značajnost je manja nivoa 0.05; P – nivo značajnosti; Ro-s – Spirmanov koeficijent; N – broj ispitanika

Tabela 75 - Korelacija uspešnosti i aktivnosti upravljanja znanjem za klasu CI i klasu KI - cela tabela

		CI				KI			
		Menadžeri		Zaposleni		Menadžeri		zaposleni	
		SV1	SV2	SV1	SV2	SV1	SV2	SV1	SV2
Tehnološka podrška	ρ_s	-.102	-.244*	-.103*	0.034	.297*	0.103	.304**	-.058
	p	.420	.050	0.023	0.461	0.038	0.48	.000	.465
	N	65	65	486	486	49	49	161	161
Organizaciona podrška	ρ_s	-.241*	-.152	-.129**	-0.076	-0.005	0.027	.175*	.089
	p	.053	.228	0.004	0.093	0.974	0.853	.027	.260
	N	65	65	486	486	49	49	161	161
Poverenje	ρ_s	-.154	-.106	-0.072	-0.009	0.218	-0.062	-.100	-.049
	p	.220	.401	0.113	0.844	0.133	0.67	.207	.536
	N	65	65	486	486	49	49	161	161
Sistematizacija procesa deljenja znanja	ρ_s	0.031	0.211	-0.018	.105*	0.009	.299*	-0.126	0.103
	p	0.807	0.091	0.689	0.02	0.952	0.037	0.113	0.194
	N	65	65	486	486	49	49	161	161
Kolaborativna klima - formalni podsticaj	ρ_s	0.016	-0.194	0.033	.129**	0.002	-0.222	.220**	-0.119
	p	0.899	0.122	0.466	0.004	0.992	0.125	0.005	0.132
	N	65	65	486	486	49	49	161	161
Kolaborativna klima - neformalno podsticana	ρ_s	0.086	-0.077	.098*	.222**	-0.209	-0.252	-.243**	-.240**
	p	0.498	0.541	0.03	0	0.15	0.081	0.002	0.002
	N	65	65	486	486	49	49	161	161

Prilog 3.7 Hipoteza H5:

Tabela 76 – Korelacija uloga u organizaciji i marketing aktivnosti organizacije

		menadžer - CI		menadžer - KI	
		Porast br. zaposlenih	Porast prihoda	Porast br. zaposlenih	Porast prihoda
Marketing - razvoj kupaca	ρ_s	.216	.131	.142	-.024
	p	.095	.316	.334	.873
	N	61	61	48	48
Marketing - Istraživanje potreba kupaca	ρ_s	-.035	.012	.091	-.256
	p	.790	.924	.540	.079
	N	61	61	48	48
Marketing - Fokusiranje na ključne kupce	ρ_s	.147	-.202	-.246	-.355*
	p	.258	.118	.091	.013
	N	61	61	48	48
Značajnost marketing aktivnosti za organizaciju	ρ_s	.272*	-.068	-.378**	-.349*
	p	.034	.604	.008	.015
	N	61	61	48	48
Praćenje performansi vezanih za marketing funkciju	ρ_s	.112	-.097	-.076	-.25
	p	.392	.456	.608	.086
	N	61	61	48	48

Napomena: ** Korelacija je veoma značajna, značajnost je manja od nivoa 0.01; * Korelacija je značajna, značajnost je manja nivoa 0.05

Prilog 3.8 Diskusija rezultata

Tabela 77 – Korelacija konsultanstih usluga i uspešnosti

		menadžer - CI		menadžer - KI	
		Porast br. zaposlenih	SV2 - Porast prihoda	Porast br. zaposlenih	SV2 - Porast prihoda
Podrška u eksternalizaciji	ρ	.163	.172	.071	.052
	s				
	p	.209	.186	.634	.725
	N	61	61	48	48
Podrška u operativnim aktivnostima	ρ	.060	.113	-.030	.154
	s				
	p	.644	.387	.841	.295
	N	61	61	48	48
Podrška u razvoju tima i zaposlenih	ρ	.101	.053	.320	.150
	s				
	p	.441	.686	.027	.310
	N	61	61	48	48

Napomena: ** Korelacija je veoma značajna, značajnost je manja od nivoa 0.01; * Korelacija je značajna, značajnost je manja nivoa 0.05;

14.4 Prilog 4 Matrica varijabli, faktora i hipoteza

Tabela 78 - Matrični prikaz rezultata istraživanja

Deo upitnika	Baterija pitanja br.	sifra varijable	Varijabla	sifra faktora	Ključni faktori	Hipoteza H1:		Hipoteza H2:				Hipoteza H3:				Hipoteza H4:				Hipoteza H5:		
						Moguće je utvrditi ključne faktore koji utiču na poslovanje MSP		Tip biznisa ima uticaj na ključne faktore koji utiču na poslovanje organizacije		Moguće je utvrditi statistički značajne korelacije između uspešnosti preduzeća i		Moguće je utvrditi postojanje korelacije između uspeha preduzeća i aktivnosti		Moguće je utvrditi postojanje korelacije između uspešnosti preduzeća i aktivnosti		Moguće je utvrditi postojanje korelacije između uspešnosti preduzeća i aktivnosti						
						Klasa uzorka	Podklasa	Menadžeri	Zaposleni	Menadžeri	Zaposleni	Menadžeri	Zaposleni	Menadžeri	Zaposleni	Menadžeri	Zaposleni	Menadžeri	Zaposleni			
P2: Preduzetnički stavovi	3	PS28	Izgradnja imena i prepoznatljivosti brenda	0.729	F1	Preduzetnički stavovi																
		PS21	Svaranje nežeg novog	0.56																		
		PS22	Profit i zarada	0.547																		
		PS24	Dugovečnost kompanije	0.543																		
P3: Programi podrške SME sektoru	4	PP 09	Podrška Nacionalne agencije za regionalni razvoj	0.873	F2	Finansijska i stručna podrška																
		PP 03	Povoljni krediti fonda za razvoj	0.871																		
		PP 11	Štucna i konsultantska podrška regionalnih razvojnih agencija	0.76																		
		PP15	Podrška klastera	0.952																		
		PP13	Podrška poslovnih inkubatora	0.847																		
		PP 07	Takmicenje za najbolju tehnolosku inovaciju	0.715																		
		PP40	Pomoć u sprovođenju odluka	0.911																		
	5	PP41	Pomoć pri razvoju proizvoda	0.855	F4	Podrška u donošenju strateških odluka																
		PP39	Pomoć u donošenju strateških odluka	0.693																		
		PP46	Razvoj i unaređenje poslovnog modela	0.683																		
		PP34	Umrežavanje sa drugima	0.757																		
		PP35	Pomoć pri pronalasku izvora finansiranja	0.78																		
		PP43	Razvoj marketing aktivnosti	0.63																		
		PP37	Izgradnja našeg tima	0.829																		
P4: Marketing	6	M08	Identifikovali smo nase najzamacnije kupce	0.921	F7	Razvoj kupaca																
		M06	Potvrdili smo koje su potrebe nash najzamacnijih kupaca	0.756																		
		M05	Intervjuisali smo licno vise od 10 potencijalnih kupaca u periodu od 3 meseca od kada smo poceli razvoj proizvoda	0.613																		
		M03	Istražili smo potrebe nash potencijalnih kupaca	0.777																		
		M04	Razvili smo probni proizvod kako bismo testirali njegovu prihvatljivost na trzistu	0.691																		
		M07	Redovno razgovaramo sa nash najzamacnijim kupcima licno ili telefonom	0.666																		
	7	M02	Testirali smo naš najzamacniji proizvod na više različitih delova tržišta	0.845	F8	Istraživanje potreba kupaca																
		M12	Redovno ispitujemo zadovoljstvo nash kupaca	0.697																		
		M09	Merimo znacajnost kupaca/korisnika na bazi ucestalosti i vrednosti kupovine	0.672																		
		M20	Analiza trzista i konkurencije	0.756																		
		M18	Osvajanje novih trzista	0.731																		
		M19	Merenje zadovoljstva kupaca	0.625																		
		M13	Definisane najvaznijih kupaca	0.621																		
		M14	Poznavanje potreba nash najvaznijih kupaca	0.605																		
		M15	Fokusiranje na usluživanje najvaznijih kupaca	0.601																		
8	M33	Tržišno učešće	0.656	F11	Marketing metrike																	
	M36	Kvalitet proizvoda	0.618																			
	M31	Tržišni rast	0.604																			
P5: Menadžment ljudskih resursa	9	HR02	Plan stimulacije zaposlenih	0.78	F12	Upravljanje ljudskim resursima																
		HR05	Ocenjivanje performansi zaposlenih	0.752																		
		HR06	Motivisanje zaposlenih	0.708																		
		HR03	Trening i razvoj zaposlenih	0.692																		
		HR04	Delegiranje nadzornosti i odgovornosti zaposlenima	0.689																		
P6: Upravljanje znanjem	10	KM25	Tehnoloski alati koje je obezbedila organizacija za deljenje znanja su mi korisni	0.887	F13	Tehnološka podrška																
		KM26	Alati za deljenje znanja su jednostavni za upotrebu	0.842																		
		KM24	Organizacija je obezbedila razlicite alate i tehnologije kako bi unapredila deljenje i razmenu znanja	0.81																		
		KM27	Zaposleni se nagradjuju za deljenje svog znanja i iskustva sa svojim kolegama	0.809																		
		KM28	Zaposleni aktivno ucestvuju u procesu donosenja odluka	0.791																		
		KM29	Zaposleni se vise nagadjuju za timski rad i saranju nego za individualne rezultate	0.728																		
		KM30	Zaposleni aktivno ucestvuju u procesu donosenja odluka	0.511																		
		KM15	Ne postoji problem da ljudi cuvaju znanje samo za sebe i vecina zaposlenih je spremna da deli znanje	0.845																		
		KM14	Kolege slobodno razmenjuju svoje znanje i iskustvo tokom rada	0.827																		
		KM16	Ne ustucavam se da delim svoja osecanja i stavove sa svojim kolegama	0.723																		
	11	KM33	Komunikacij sa zaposlenima	0.734	F16	Sistemizacija procesa upravljanja znanjem																
		KM32	Poverenje	0.701																		
		CS02	Zaposleni se podsticu da iznose nova inovativna resenja koja se ticu aktuelnih problema na radnom mestu.	0.848																		
		CS03	Zaposleni se ohrabruju da govore ono sto stvarno misle cak i kada se ne slazu sa svojim rukovodiocima.	0.836																		
		CS08	Vecina naseg strucnog znanja je razvijena u toku saradnje sa kolegama	0.9																		
		CS09	Kombinovanje znanja medju zaposlenima je rezultiralo mnoštvom novih ideja i resenja	0.808																		
P7: Korporativna kultura	14	KK16	Otvorena rasprava i komunikacija izmedju nadredjenih i podredjenih	0.738	F19	Otvorenost																
		KK08	Na sastancima postoji slobodna podela informacija, osecanja i misljenja	0.729																		
		KK01	U nasoj organizaciji otvoreno komuniciranje medju zaposlenima, koji postuju osecanja, kompetentnost i rasudjivanje drugih	0.670																		
		KK33	U nasoj organizaciji traga se za resenjem problema	0.714																		
		KK09	Medjuljudski problemi se analiziraju dubinski, a ne površno	0.633																		
		KK18	Poverenje u nadredjene, bez straha da ce ga zloupotrebiti	0.782																		
		KK03	U nasoj organizaciji pružanje moralne podrške i pomoći zaposlenima i kolegama u krizi	0.763																		
		KK19	Prihvatanje ucinjnih gresaka	0.728																		
		KK11	U nasoj organizaciji postoji takticnost, mudrost, pa i mali stepen manipulacije, kako bi se stvari resile	0.702																		
		KK04	U nasoj organizaciji postoji uskladjenost raspolozenja i ispoljenog ponasanja	0.699																		
		KK20	Razmatranje pozitivnih i negativnih aspekata pre nego sto se neka mera preduzme	0.787																		
		KK12	Nadredjeni podsticu podredjene na razmisljanje o njihovom napredovanju i preuzimanju mera u tom pravcu	0.755																		
		KK21	Slusati nadredjene i dogovarati se sa njima umesto bavljenja visim organizacionim ciljevima	0.788																		
		KK13	Strogi nadzor i usmeravanje zaposlenih u pogledu njihovog ponasanja	0.633																		
		KK22	Obavljanje trenutnih zadataka, umesto bavljenja visim organizacionim ciljevima	0.818																		
		KK14	Prihvatanje pomoći od ostalih i zahvalnost na tome	0.694																		
KK15	Podsticanje zaposlenih na novo shvatanje nacina resavanje problema	0.733																				
KK31	U nasoj organizaciji razmisljanje i rad na novim stvarima	0.651																				
Sintetičke varijable																						
Sintetička varijabla 1:		Porast broja zaposlenih																				
Sintetička varijabla 2:		Porast prihoda																				

Legenda:

*	*	*	Oznaceni su ključni faktori kod kojih je utvrđena statistički značajna korelacija sa sintetičkim varijablama Porast broja zaposlenih.
*	*	*	Oznaceni su ključni faktori kod kojih je utvrđena statistički značajna korelacija sa sintetičkim varijablama Porast prihoda.
*	*	*	Oznaceni su ključni faktori kod kojih je utvrđena statistički značajna korelacija sa sintetičkim varijablama Porast broja zaposlenih i Porast prihoda.

14.5 Prilog 5 - Korišćene statističke analize

Deskriptivna statistika

Aritmetička sredina, standardna devijacija, procenti

T-test za velike nezavisne uzorke

T-test služi za testiranje značajnosti razlike između aritmetičkih sredina **dva** uzorka. Testiramo razlike između AS zato što su one najbolji reprezentivi uzorka. Kada kažemo da postoji statistički značajna razlika to znači da ta razlika nije slučajna već i da među populacijama postoji razlika. Ako kažemo da razlika nije statistički značajna, to znači da je ona slučajna i da među populacijama ne postoji.

Formule za izračunavanje t-testa za velike uzorke

$$t = \frac{M_1 - M_2}{S_{M_1 - M_2}} \cdot S_{M_1 - M_2} = \sqrt{\frac{S_1^2}{N_1} + \frac{S_2^2}{N_2}}$$

Kod t-testa nulta hipoteza glasi : ne postoji statistički značajna razlika između aritmetičkih sredina dva uzorka

$$H_0 = M_1 = M_2$$

$$H_1 = M_1 \neq M_2$$

Da bi se primenio t-test moraju se zadovoljiti određeni uslovi :

1. uzorci moraju biti dobijeni slučajnim uzorkovanjem
2. normalna raspodela
3. homogenost varijanse

Da bi neka razlika bila statistički značajna ona kod velikih uzoraka mora biti 1.96 puta veća od svoje greške, odnosno $t \geq 1.96$ (uz nivo značajnosti od 0.05) ili uz strožiji nivo značajnosti (od 0.01) $t \geq 2.64$

Kod velikih uzoraka i dobijene razlike $M_1 - M_2$ i dobijeni t-odnosi se distribuiraju po normalnoj raspodeli

Spirmanov koeficijent rang korelacije R_o (ρ)

Rang-korelacija daje samo približnu indikaciju asocijacije između dve varijable i koristimo je samo kada nemamo ispunjene uslove za r. Tada rangiramo rezultate varijabli i računamo R_o

Uslov za računanje ovog koeficijenta je da bar jedna varijabla bude sa rang nivoa

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

d je razlika između rangova na prvoj i drugoj varijabli.

Dešava se da više ispitanika ima isti rezultat, njima dodeljujemo i isti rang – zbrojimo rangove koje bi oni zauzimali i podelimo brojem tih rangova. Treba napomenuti da vezani rangovi veštački povećavaju vrednost; što je vezanih rangova više to je raspršenje rezultata veće. U takvim slučajevima primenjujemo korekturu u računu. Razlika između korigovanog i nekorigovanog koeficijenta postaje to veća što su razlike među rangovima jedne i druge varijable veće, tj. što je korelacija između njih niža (Razlika između korigovanog i nekorigovanog koeficijenta obrnuto je proporcionalna korelaciji među varijablama)

Ako je $N > 10$ značajnost rang-korelacije računamo prema formuli:

$$t = R_o \sqrt{\frac{N - 2}{1 - R_o^2}}$$

Ako je značajan t-test onda je značajan i R_o !

Interpretacija koeficijenta korelacije

Ako je merenje izvršeno na velikom broju slučajeva, kao gruba aproksimacija visine povezanosti između dve varijable služi nam sledeća tablica:

$r =$ od 0.00 do ± 0.20 znači nikakvu ili neznatnu povezanost

$r =$ od 0.20 do ± 0.40 znači laku povezanost

$r =$ od 0.40 do ± 0.70 znači stvarnu značajnu povezanost

$r =$ od 0.70 do ± 1.00 znači visoku ili vrlo visoku povezanost

Faktorska analiza

Faktorska analiza se koristi u cilju pronalaska načina na koji se slične varijable mogu grupisati u faktore kako bi se na taj način smanjio broj posmatranih varijabli prilikom dalje analize, daljim posmatranjem uočenih faktora. Ovim postupkom se značajno umanjuje broj elemenata koji se posmatra i na taj način se olakšava analiza posmatranog problema. Faktorska analiza se sprovodi u tri koraka:

1. Generisanje matrice korelacije za sve posmatrane varijable
2. Eksploracija faktora iz matrice korelacije na osnovu koeficijenta korelacije varijabli
3. Rotacija faktora u cilju uvećanja povezanosti između varijabli i faktora.

Eksploracija podrazumeva utvrđivanje strukture, odnosno utvrđivanje broja i prirode latentnih dimenzija u osnovi korelacione matrice.

Redukcija početnog skupa varijabli (najvažniji cilj za metod glavnih komponenti - MGK)

Konfirmacija se odnosi na ispitivanje osnovanosti hipoteze o broju latentnih dimenzija.

Matematički cilj

Reprodukovati r-matricu pomoću manjeg broja varijabli tj. faktora u formi linearnih kombinacija (redukcija dimenzionalnosti). To je opravdano jer se gubi malo informacija. Osnovna ideja je da se veći broj manifestnih varijabli objasni manjim brojem latentnih. Broj faktora može biti manje ili jednako broju stavki.

Primena

Faktorski skorovi mogu biti korišćeni kao polazni podatak za druge metode – za diskriminativnu, regresionu,

MGK se može koristiti za validaciju instrumenta

Matematičko-statističke osnove

Postupak faktorske analize počinje iz **matrice interkorelacija**, nakon toga sledi postupak određivanja linearnih kombinacija koje treba da predstavljaju osnovni skup varijabli i računanje karakterističnih korenova ili eigenvalues (λ). λ je vlastita (svojstvena) vrednost matrice A ako vredi $Ax = \lambda x$ pri čemu je x vlastiti (svojstveni) vektor matrice A. Njihova vrednost je lambda, i ima ih koliko i varijabli. Računaju se sukcesivno. Svaka sledeća linearna kombinacija se stvara na osnovu preostale varijanse i sukcesivno je sve manja. Vlastiti vektor se računa rešavanjem jednačine

$$Ax = \lambda x$$

$$Ax - \lambda x = 0$$

$$(A - \lambda I)x = 0$$

$$\det(A - \lambda I) = 0$$

Generalizovana varijansa glavnih komponenti jednaka je generalizovanoj varijansi originalnog skupa promenljivih.

Relativni doprinos j-te gl. komponente „objašnjenju“ ukupne varijanse ili procenat obuhvata varijanse se određuje stavljanjem u međusobni odnos karakterističnog korena i generalizovane varijanse.

$$\frac{\lambda_j}{\Sigma \lambda}$$

$\Sigma \lambda$ ili generalizovana varijansa je jednaka broju originalnih varijabli

Na osnovu kriterijuma vođenih principom da treba sačuvati dovoljnu količinu informacija (tj. varijanse izvornih varijabli), ali istovremeno imati i optimalno mali broj faktora vrši se izbor faktora za daljnju analizu.

Takođe se izlistava i komponentna matrica koja sadrži faktorska zasićenja, korelacije stavki sa ekstrahovanim faktorima. Ako se ekstrahuje samo jedan faktor ili se dalje faktori ne rotiraju na osnovu ove matrice će se odrediti povezanost stavki sa ovim faktorima.

Nakon toga može slediti rotacija (ortogonalna ili kosougla). Rotacija za cilj ima da faktore postavi u optimalan položaj u prostoru varijabli čime se ostvaruje kriterijum jednostavne strukture.

Za kosougla rotacije dobijamo 3 matrice; matricu sklopa, matricu faktorske strukture i matricu korelacija među faktorima. Matrica sklopa ukazuje na parcijalnu povezanost svake varijable i odgovarajućeg faktora.

Na kraju se vrši interpretacija ili imenovanje faktora vodeći računa o visini korelacija i predznaku opterećenja.

Faktorski skor je rezultat ispitanika na određenom faktoru. Ti skorovi se koriste u daljim analizama.

Postoje dva postupka za ekstrakciju faktora:

1. Metod glavnih komponenti (MGK)
2. Faktorska analiza u užem smislu

Faktorska analiza u užem smislu u obzir uzima samo komunalitet, a metoda glavnih komponenti celu varijansu i to je osnovna razlika. Komunalitet se može proceniti na više načina, može koeficijentom višestruke korelacije. Metodu glavnih komponenti koristićemo kada hoćemo da sažmemo broj varijabli, a F.A u užem smislu uglavnom onda kada ispituje strukturu. MGK se iz matrice korelacija trebaju odrediti linearne kombinacije originalnih promenljivih koja će imati maksimalnu varijansu uz uslov da je zbir kvadrata koeficijenata linearne kombinacije jednak 1 (normizirajući uslov, geometrijski znači da je vektor koeficijenata linearne kombinacije jednak 1).

Drugi zadatak je da se odredi nekoliko međusobno nekorelisanih, normalnih linearnih kombinacija tj. glavnih komponenti.

Ovo bi se moglo odrediti i pomoću rotacije osa koordinatnog sistema dok se ne poklope sa osama elipse konstantne gustine verovatnoće koja predstavlja distribuciju odgovora ispitanika.

Formula linearne kombinacije $Y = \alpha_{11}X_1 + \alpha_{22}X_2$
--

Kriterijumi za određivanje broja faktora

1. Gutmanov-Kajzer kriterijum zahteva da minimalne vrednosti eigen-values , tj. karakterističnih jediničnih korenova budu veće od 1 da bi komponente bile uvrštene u daljnju analizu.
2. Kod Cattelovog Scree-testa gleda se tačka preloma nakon koje se faktori dalje ne uzimaju u obzir; na kom broju se linija lomi toliko faktora uzimamo u obzir.

Kosougle rotacije

Kod kosouglih rotacija menja se međusobni odnos faktorskih osa i zaklapaju ugao različit od 90° . Faktori su znači u međusobnoj korelaciji.