



UNIVERZITET U NOVOM SADU

FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA



MODELIRANJE RELACIJA IZMEĐU PREUZETNIČKE ORIJENTACIJE I USPEŠNOSTI PREDUZEĆA

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentori:

prof. dr Jelena Borocki

prof. dr Vladimir Đaković

Kandidat:

M.Sc. Mirjana Cvijić Čović

Novi Sad, 2021. godine

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA¹

Vrsta rada:	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora:	Mirjana Cvijić Čović
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje, institucija):	Dr Jelena Borocki, redovni profesor, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad Dr Vladimir Đaković, vanredni profesor, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad
Naslov rada:	Modeliranje relacija između preduzetničke orijentacije i uspešnosti preduzeća
Jezik publikacije (pismo):	Srpski (latinica)
Fizički opis rada:	Uneti broj: Stranica: 135 Poglavlja: 10 Referenci: 203 Tabela: 15 Slika: 16 Grafikona: 10 Priloga: 3
Naučna oblast:	Industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment
Uža naučna oblast (naučna disciplina):	Proizvodni i uslužni sistemi, organizacija i menadžment
Ključne reči / predmetna odrednica:	preduzetnička orijentacija, merenje preduzetničke orijentacije, ukupni učinak preduzeća, učinak funkcija preduzeća, modeliranje relacija
Rezime na jeziku rada:	Glavni rezultati istraživanja predstavljaju doprinos naučnoj literaturi koja izučava odnos između preduzetničke orijentacije i učinka preduzeća. Najpre je dokazano postojanje direktne i pozitivne relacije između preduzetničke orijentacije kao latentnog konstrukta i ukupnog učinka preduzeća, u sklopu opšte hipoteze. Jedan segment literature ističe da je tako postavljena direktna relacija preterano jednostavna i redukcionistička i da postoji potreba da se uvedu posredne varijable u funkciji medijatora ili moderatora, koje će detaljnije i potpunije objasniti kako se promene u preduzetničkoj orijentaciji odražavaju na učinak preduzeća. Alternativnim hipotezama u ovom radu definisane su indirektno relacije između dimenzija preduzetničke orijentacije (partnerske mreže, tokovi znanja, nekonvencionalnost i politike preduzeća) i ukupnog učinka u kojima posredničku ulogu imaju učinak funkcije istraživanje i razvoj, učinak funkcije proizvodnja i učinak funkcije marketing i prodaja. Time je smanjen identifikovani naučni jaz u delu literature koji se bavi ulogom koju interni organizacioni faktori imaju u odnosu između preduzetničke orijentacije i učinka preduzeća.
Datum prihvatanja teme od nadležnog veća:	29.04.2021.

¹ Autor doktorske disertacije potpisao je i priložio sledeće Obrasce:

56 – Izjava o autorstvu;

5b – Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije i o ličnim podacima;

5r – Izjava o korišćenju.

Ove Izjave se čuvaju na fakultetu u štampanom i elektronskom obliku i ne koriče se sa tezom.

Datum odbrane: (Popunjava odgovarajuća služba)	
Članovi komisije: (titula, ime, prezime, zvanje, institucija)	Predsednik: dr Ilija Čosić, profesor emeritus, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad Član: dr Nikola Gradojević, redovni profesor, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad Član: dr Nebojša Ralević, redovni profesor, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad Član: dr Jelena Petrović, vanredni profesor, Prirodno-matematički fakultet, Niš Mentor: dr Jelena Borocki, redovni profesor, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad Mentor: dr Vladimir Đaković, vanredni profesor, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad
Napomena:	

KEY WORD DOCUMENTATION²

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	Mirjana Cvijić Čović
Supervisor (title, first name, last name, position, institution)	PhD Jelena Borocki, full professor, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad PhD Vladimir Đaković, associate professor, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad
Thesis title:	Modelling the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Success
Language of text (script):	Serbian language (latin script)
Physical description:	Number of: Pages: 135 Chapters: 10 References: 203 Tables: 15 Illustrations: 16 Graphs: 10 Appendices: 3
Scientific field:	Industrial Engineering and Engineering Management
Scientific subfield (scientific discipline):	Production and service systems, organization and management
Subject, Key words:	entrepreneurial orientation, entrepreneurial orientation measurement, overall company performance, company's functional performances, relational modelling
Abstract in English language:	The main results of the research contribute to the scientific sources that study the relationship between entrepreneurial orientation and company performance. The research results confirm the existence of a direct and positive relationship between entrepreneurial orientation as a latent construct and the overall performance of the company, within the general hypothesis. One stream of the sources points out that the direct relationship established in this way is oversimplified and that there is a need to introduce indirect variables like mediators or moderators, which will explain in more detail how changes in the entrepreneurial orientation affect company performance. The alternative hypotheses in this paper define indirect relations between the dimensions of entrepreneurial orientation (partnership networks, knowledge flows, unconventionality, and company policies) and the overall company performance in which performances of research and development, production, and marketing and sales functions have the role of mediator. This reduces the identified scientific gap in the part of the sources that deal with the role that internal organizational factors play in the relationship between entrepreneurial orientation and company performance.
Accepted on Scientific Board on:	29.04.2021.

² The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:

5b – Statement on the authority,

5b – Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical and about personal data,

5r – Statement on copyright licenses.

The paper and e-versions of Statements are held at the faculty and are not included into the printed thesis.

Defended: (Filled by the faculty service)	
Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)	President: PhD Ilija Ćosić, professor emeritus, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad Member: PhD Nikola Gradojević, full professor, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad Member: PhD Nebojša Ralević, full professor, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad Member: PhD Jelena Petrović, associate professor, Faculty of Sciences, Niš Mentor: PhD Jelena Borocki, full professor, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad Mentor: PhD Vladimir Đaković, associate professor, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad
Note:	

REZIME

Glavni rezultati istraživanja predstavljaju doprinos naučnoj literaturi koja izučava odnos između preduzetničke orijentacije i učinka preduzeća. Najpre je dokazano postojanje direktne i pozitivne relacije između preduzetničke orijentacije kao latentnog konstrukta i ukupnog učinka preduzeća, u sklopu opšte hipoteze. Jedan segment literature ističe da je tako postavljena direktna relacija preterano jednostavna i redukcionistička i da postoji potreba da se uvedu posredne varijable u funkciji medijatora ili moderatora, koje će detaljnije i potpunije objasniti kako se promene u preduzetničkoj orijentaciji odražavaju na učinak preduzeća. Alternativnim hipotezama u ovom radu definisane su indirektno relacije između dimenzija preduzetničke orijentacije (partnerske mreže, tokovi znanja, nekonvencionalnost i politike preduzeća) i ukupnog učinka u kojima posredničku ulogu imaju učinak funkcije istraživanje i razvoj, učinak funkcije proizvodnja i učinak funkcije marketing i prodaja. Time je smanjen identifikovani naučni jaz u delu literature koji se bavi ulogom koju interni organizacioni faktori imaju u odnosu između preduzetničke orijentacije i učinka preduzeća.

Ključne reči: preduzetnička orijentacija, merenje preduzetničke orijentacije, ukupni učinak preduzeća, učinak funkcija preduzeća, modeliranje relacija.

ABSTRACT

The main results of the research contribute to the scientific sources that study the relationship between entrepreneurial orientation and company performance. The research results confirm the existence of a direct and positive relationship between entrepreneurial orientation as a latent construct and the overall performance of the company, within the general hypothesis. One stream of the sources points out that the direct relationship established in this way is oversimplified and that there is a need to introduce indirect variables like mediators or moderators, which will explain in more detail how changes in the entrepreneurial orientation affect company performance. The alternative hypotheses in this paper define indirect relations between the dimensions of entrepreneurial orientation (partnership networks, knowledge flows, unconventionality, and company policies) and the overall company performance in which performances of research and development, production, and marketing and sales functions have the role of mediator. This reduces the identified scientific gap in the part of the sources that deal with the role that internal organizational factors play in the relationship between entrepreneurial orientation and company performance.

Keywords: entrepreneurial orientation, entrepreneurial orientation measurement, overall company performance, company's functional performances, relational modelling.

Doktorsku disertaciju posvećujem:

*Uspomeni na moju baku Radojku Mirić čija je neizmerna ljubav obeležila moj život zauvek.
Uvek ćeš imati posebno mesto u mom srcu.*

*Mojim roditeljima Miroslavu i Ružici Cvijić koji su uvek moja snaga i vetar u leđa na svakom
životnom koraku. Hvala vam što mi svakog dana svojim primerom pokazujete da prave
vrednosti, znanje i dobrota vode ka istinskoj sreći.*

*Mom suprugu Darku Čoviću koji je u bitnim momentima bio podrška mom akademskom radu
i preko potreban oslonac u izazovnim vremenima.*

LISTA SLIKA

Slika 1. Evolucija strategijskog menadžmenta prikazana metaforom klatna.....	6
Slika 2. Osnovni elementi strategijskog menadžmenta.....	10
Slika 3. Model strategijskog menadžmenta.....	11
Slika 4. Pregled broja istraživanja na temu multidimenzionalnog EO konstrukta.....	24
Slika 5. Efekti moderatora na odnos EO i učinka preduzeća	28
Slika 6. Efekti medijatora na odnos EO i učinka preduzeća	28
Slika 7. Moderatori odnosa koji su ispitivani u prethodnim studijama.....	31
Slika 8. Inovativni proces kod zatvorenih i otvorenih modela inovacija	35
Slika 9. RBV model nadprosečnog učinka.....	43
Slika 10. Funkcionalna struktura preduzeća	51
Slika 11. Pregled primarnih i pomoćnih aktivnosti u lancu vrednosti preduzeća	52
Slika 12. Dijagram toka za proces konstrukcije i validacije Upitnika za merenje EO.....	69
Slika 13. Dijagram toka za proces provere interne strukture Upitnika za merenje učinka preduzeća.....	70
Slika 14. Relacije između dimenzija EO i EO _L i relacija EO _L sa ukupnim učinkom preduzeća	77
Slika 15. Konceptualni prikaz SEM modela	77
Slika 16. Konceptualni prikaz SEM modela sa standardizovanim regresionim opterećenjima	78

LISTA TABELA

Tabela 1. Definicije strategijskog menadžmenta	8
Tabela 2. Razlike između definisanja i primene strategije.....	17
Tabela 3. Dimenzije preduzetničke orijentacije u novijoj literaturi.....	23
Tabela 4. Pregled najznačajnijih autora koji su istraživali odnos između EO i učinka preduzeća, klasifikovani po grupama rezultata do kojih su došli.....	27
Tabela 5. Poređenje RBV teorije i dinamičkih veština	45
Tabela 6. Socio - demografske karakteristike uzorka	57
Tabela 7. Karakteristike preduzeća u kojima rade ispitanici uključeni u istraživanje	61
Tabela 8. Ispitivanje razlika u odgovorima ispitanika za dimenzije Upitnika za merenje EO i Upitnika za merenje učinka preduzeća.....	66
Tabela 9. Gutman-Kajzerov kriterijum za određivanje broja faktora	71
Tabela 10. Rezultati eksplorativne faktorske analize, analize pouzdanosti i teorije odgovora na stavke (IRT).....	73
Tabela 11. Deskriptivna statistika, korelacije i pouzdanost Upitnika za merenje EO	74
Tabela 12. Standardizovana opterećenja stavki na faktoru - interna struktura Upitnika za merenje učinka preduzeća	75
Tabela 13. Deskriptivna statistika, korelacije i pouzdanost Upitnika za merenje učinka preduzeća.....	76
Tabela 14. Pregled prihvaćenih i odbačenih hipoteza na osnovu relevantnih statističkih parametara	78
Tabela 15. Prikaz originalnih ENTRE-U dimenzija i dimenzija modifikovane ENTRE-U skale	83

LISTA GRAFIKONA

Grafikon 1. Struktura uzorka u odnosu na pol ispitanika.....	58
Grafikon 2. Struktura uzorka u odnosu na starost ispitanika	58
Grafikon 3. Struktura uzorka u odnosu na stepen stručne spreme ispitanika	59
Grafikon 4. Struktura uzorka u odnosu na godine radnog staža ispitanika.....	59
Grafikon 5. Struktura uzorka u odnosu na tip pozicije u preduzeću na kojoj je trenutno zaposlen ispitanik.....	60
Grafikon 6. Struktura uzorka u odnosu na pretežnu delatnost preduzeća.....	62
Grafikon 7. Odnos uslužnih i proizvodnih preduzeća.....	62
Grafikon 8. Struktura uzorka u odnosu na poreklo kapitala preduzeća	63
Grafikon 9. Struktura uzorka u odnosu na broj zaposlenih u preduzeću	63
Grafikon 10. Struktura uzorka u odnosu na starost preduzeća.....	64

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. ZNAČAJ MENADŽERSKIH VEŠTINA ZA USPEŠNOST PREDUZEĆA	3
3. UTICAJ STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA NA DUGOROČNI UČINAK PREDUZEĆA	4
3.1. Istorijat razvoja oblasti strategijskog menadžmenta.....	4
3.2. Definicija strategijskog menadžmenta.....	7
3.3. Proces strategijskog menadžmenta: konceptualne i metodološke osnove.....	10
3.3.1. Analiza okruženja: identifikovanje internih i eksternih strategijskih faktora	11
3.3.2. Definisane strategije kao preduslov za efektivno upravljanje preduzećem	14
3.3.3. Primena strategije: mogućnosti i ograničenja	17
3.3.4. Značaj revizije i kontrole strategije za merenje učinka preduzeća.....	19
4. PREDUZETNIČKA ORIJENTACIJA.....	20
4.1. Pojam preduzetničke orijentacije.....	20
4.2. Dimenzije preduzetničke orijentacije	21
4.3. Merenje preduzetničke orijentacije	24
4.4. Odnos između preduzetničke orijentacije i učinka preduzeća.....	25
4.4.1. Glavni efekti	26
4.4.2. Efekti medijatora i moderatora.....	28
4.4.3. Učinak funkcija kao faktor uspešnosti preduzeća	32
4.5. Preduzetnička orijentacija kao kompetencija – teorija dinamičkih veština.....	42
4.5.1. Teorija zasnovana na resursima	42
4.5.2. Dinamičke veštine	43
5. ISTRAŽIVANJE.....	46
5.1. Predmet istraživanja	46
5.2. Potreba za istraživanjem	47
5.3. Ciljevi istraživanja.....	48
5.4. Razvoj hipoteza istraživanja	49
5.4.1. Definisane opšte hipoteze.....	49
5.4.2. Definisane alternativnih hipoteza koje se odnose na relacije između učinaka odabranih funkcija preduzeća i njegovog ukupnog učinka.....	50
5.4.3. Definisane alternativnih hipoteza koje se odnose na relacije između dimenzija preduzetničke orijentacije i učinaka odabranih funkcija u preduzeću	53

5.4.4.	Definisanje dodatnih alternativnih hipoteza kojima se modeliraju relacije između učinaka odabranih funkcija i ukupnog učinka	56
5.5.	Empirijsko istraživanje	56
5.5.1.	Uzorak istraživanja.....	56
5.5.2.	Procedura istraživanja	64
5.5.3.	Instrumenti istraživanja	67
5.5.4.	Plan analize podataka	68
6.	REZULTATI.....	71
6.1.	Konstrukcija Upitnika za merenje preduzetničke orijentacije.....	71
6.2.	Provera interne strukture Upitnika za merenje učinka preduzeća	74
6.3.	Glavni rezultati	76
7.	DISKUSIJA REZULTATA.....	80
7.1.	Strategijski menadžment u praksi.....	80
7.2.	Koncept EO	81
7.3.	Dimenzije EO	82
7.4.	Konstrukcija Upitnika za merenje EO	83
7.5.	Provera interne strukture Upitnika za merenje učinka preduzeća	84
7.6.	Modeliranje relacija između EO i učinka preduzeća.....	86
7.6.1.	Relacije koje su obuhvaćene opštom hipotezom.....	87
7.6.2.	Relacije između učinaka odabranih funkcija i ukupnog učinka u preduzeću	87
7.6.3.	Relacije između dimenzija EO i učinaka odabranih funkcija preduzeća	91
7.7.	Ograničenja istraživanja	98
8.	ZAKLJUČAK	101
9.	LITERATURA	104
10.	PRILOZI.....	120

1. UVOD

U vremenu digitalizacije u kome naučni i tehnološki napredak u svim sferama poslovanja brzo uzima maha i gde su izvori novih saznanja široko rasprostranjeni, nijedno od preduzeća nema sve neophodne elemente koji im pomažu da ostanu na vrhu i da iznesu značajne inovacije na tržište. Specijalizovana znanja i tehnologije predstavljaju dominantan i siguran izvor konkurentske prednosti. Ostvarena konkurentska prednost je retko trajna, dok prava koje preduzeće poseduje na određenu tehnologiju ili patent mogu samo da produže život stečenoj prednosti (Caldwell & Anderson, 2017). Većina tehnoloških znanja koja će imati značajan uticaj na svet za pet ili deset godina, danas ima ograničenu upotrebu (Akbar et al., 2020). Tehnološka znanja koja će transformisati svet za manje od petnaest godina danas su na nivou prototipa u laboratorijama (Bostrom, 2014; Cascio & Montealegre, 2016). Mnogo je i onih tehnologija i znanja koja su u ranim fazama razvoja (Akbar et al., 2020). Krajem prošlog veka nije bilo moguće zamisliti širu upotrebu web kamera i uspostaviti održive poslovne modele koji uključuju takav vid opreme. Za vrlo kratko vreme web kamere su postale uobičajene u kućnom i poslovnom okruženju (BCS, 2017). U tako dinamičnim i turbulentnim uslovima, gde tehnološki diskontinuiteti i hiper konkurencija postavljaju nova pravila poslovanja, preduzeća u osnivanju mogu za relativno kratko vreme da postanu lideri na tržištu, dok trenutni lideri mogu za isto vreme doći u poziciju da se bore za opstanak.

Velika odgovornost preduzeća ogleda se u sticanju i pravilnoj alokaciji resursa kako bi se postigli postavljeni ciljevi. Suštinske kompetencije koje obuhvataju jedinstvene kombinacije resursa i veština i inovativni procesi omogućuju preduzeću da nadmaši svoje konkurente (Caldwell & Anderson, 2017). Međutim, zašto su neka preduzeća uspešna ili neuspešna u svom poslovanju i zašto postižu različit nivo poslovnih rezultata kada se suoče sa istim uslovima okruženja, su pitanja koja su i dalje otvorena i o kojima se polemiše u istraživanjima u oblasti strategijskog menadžmenta (Robbins & Coulter, 2005; Gupta & Wales, 2017). Strategijski menadžment je instrument namenjen najvišem menadžment timu koji obezbeđuje okvir za vođenje preduzeća, omogućuje razvoj jedinstvenih resursa i veština neophodnih za postizanje ciljeva i pomoću kojeg preduzeća pružaju adekvatan odgovor na kontekstualne promene u eksternom okruženju (Caldwell & Anderson, 2017).

Pored konkurentskih sposobnosti i odabir strategije koju će primenjivati u svom poslovanju ima uticaj na rezultate koje preduzeće ostvaruje u odnosu na konkurenciju. Preduzetnička orijentacija je jedna od strategijskih alternativa preduzeća koja uzima u obzir specifične preduzetničke aspekte prilikom donošenja odluka, odabira metoda rada i primene idejnih rešenja u praksi. Odražava način na koji preduzeće radi, pre nego šta radi i tako mu pomaže da stekne jedinstveni identitet, odnosno prepoznatljivost na tržištu (Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund & Shepherd, 2005). Preduzetnička orijentacija je ključna za uspeh preduzeća i predstavlja značajno sredstvo pomoću kojeg preduzeća otkrivaju i koriste profitabilne poslovne prilike (Li et al., 2009). Prethodna istraživanja su pokazala da nove prilike za kojima preduzeće traga, treba da budu u saglasnosti sa skupinom resursa koji su mu na raspolaganju, kako bi njegov uspeh na tržištu bio izvesniji (Wiklund & Shepherd, 2005; Semrau et al., 2016). U osnovi, preduzetnička orijentacija je proces koji pomaže preduzećima da opstanu i da unaprede svoje poslovne rezultate (Amin, 2015). Preduzetničke aktivnosti koje obuhvata daju prednost preduzeću kod ulaska i proboja na nova tržišta i stvaranja vrednosti kroz inovacije proizvoda,

usluga ili procesa (Zur, 2013). U okruženju u kom preduzeća stalno tragaju za novim prilikama, preduzetnička orijentacija je jedan od kvaliteta na koji se mogu u datim uslovima osloniti.

Koncept preduzetničke orijentacije i njen uticaj na učinak preduzeća zaokupljaju značajnu pažnju istraživača u oblasti organizacionih nauka (Stam & Elfring, 2008; Messersmith & Wales, 2011; Wang & Altinay, 2012; Gupta & Batra, 2016). Veliki broj istraživanja je pokazalo da preduzetnička orijentacija ostvaruje pozitivne relacije sa ukupnim učinkom preduzeća. Međutim, Wang (2008) smatra da se ispitivanjem isključivo direktne relacije ne dobija potpuna slika tog odnosa. Da bi se otkrili mehanizmi za unapređenje odnosa između preduzetničke orijentacije i učinka preduzeća uvode se različiti medijatori i moderatori koji imaju ulogu posrednika (Rezaei & Ortt, 2018). Ono oko čega je uspostavljen konsezus je da pretvaranje preduzetničke orijentacije u rezultate koje preduzeće ostvaruje zavisi od konteksta u kojem preduzeće posluje (Covin & Lumpkin, 2011; Lechner & Gudmundsson, 2014). S druge strane, mali broj istraživanja bavio se internim organizacionim faktorima koji bi mogli da doprinesu boljem razumevanju kako se preduzetnička orijentacija kao jedna od strategijskih alternativa, manifestuje unutar preduzeća i utiče na njegov ukupni učinak (Messersmith & Wales, 2011; Alegre & Chiva, 2013; Engelen et al., 2014, 2015; De Clercq et al., 2015; Shan et al., 2016; Rezaei & Ortt, 2018).

Primarni cilj ovog rada je modeliranje relacija između preduzetničke orijentacije i uspešnosti preduzeća uvođenjem učinaka odabranih funkcija preduzeća kao medijatora odnosa. Hipoteze koje čine model testirane su na uzorku koji je obuhvatio 234 zaposlena u preduzećima koja posluju na teritoriji Republike Srbije. Preduzetnička orijentacija sagledana je kao latentni konstrukt koji se objašnjava preko svojih dimenzija. Instrument koji je razvijen i pomoću kojeg je određen broj i sadržaj dimenzija preduzetničke orijentacije predstavlja modifikovanu verziju ENTRE-U skale. Identifikovane su četiri dimenzije: partnerske mreže, tokovi znanja, nekonvencionalnost i politike preduzeća. Tako definisane dimenzije nisu bile prepoznate u prethodnim istraživanjima kao dimenzije preduzetničke orijentacije na uzorcima koji su obuhvatili preduzeća, odnosno privatni sektor. Novi instrument ponudio je nova merila koja daju novi pogled na konstrukt preduzetničke orijentacije koji se znatno razlikuje od onog koji trenutno dominira u literaturi, a koji obuhvata tri ili pet dimenzija (inovativnost, proaktivnost, preuzimanje rizika, konkurentska agresivnost i autonomija). Sve dimenzije su dobro povezane sa konstruktom preduzetničke orijentacije i dobro ga opisuju. Jedna grupa relacija u modelu koji je testiran u ovom istraživanju obuhvata relacije između svake pojedinačne dimenzije preduzetničke orijentacije i učinaka odabranih funkcija u preduzeću. Rezultati su raznoliki i govore u prilog tome da svaka dimenzija preduzetničke orijentacije ima jedinstven efekat na funkcionalne učinke u preduzeću, a samim tim i na njegov ukupni učinak. Odabir funkcija zasnovan je na Porterovom modelu primarnih i sekundarnih funkcija u lancu vrednosti (Porter, 2001). Funkcije istraživanje i razvoj, proizvodnja i marketing i prodaja smatraju se primarnim kod preduzeća koja imaju preduzetničku strategijsku orijentaciju. Model relacija predložen u ovom radu objašnjava tip i jačinu relacija između dimenzija preduzetničke orijentacije, funkcionalnih učinaka i uspešnosti preduzeća. Efektivnija realizacija preduzetničkih aktivnosti posmatranih kroz dimenzije preduzetničke orijentacije, biće praćena pozitivnim promenama u učinku određenih funkcija. Unapređenje učinka na nivou funkcija preduzeća će omogućiti ostvarivanje nadprosečnih rezultata na nivou preduzeća. Očekuje se da će menadžeri na osnovu

predloženog modela moći da prate i koriguju učinak konkretnih funkcija kroz efektivniju preduzetničku orijentaciju, što će dovesti do unapređenja ukupnog učinka preduzeća.

Istraživanje koje je predmet doktorske disertacije sastoji se iz teorijskog i empirijskog dela. Teorijski deo obuhvata pregled literature u oblasti menadžmenta (poglavlje 2), strategijskog menadžmenta (poglavlje 3) i preduzetničke orijentacije (poglavlje 4). Teorijski okvir je važan, jer se hipotetički modeli grade na teorijskim pretpostavkama o ispitivanim elementima. Empirijski deo rada opisan je u poglavlju 5, a slede ga rezultati istraživanja (poglavlje 6) koji obuhvataju konstrukciju Upitnika za merenje preduzetničke orijentacije, proveru interne strukture Upitnika za merenje učinka preduzeća i glavne rezultate u vidu modela koji je dobijen testiranjem postavljenih hipoteza istraživanja. Detaljna diskusija rezultata data je u poglavlju 7, a slede je zaključak (poglavlje 8), literatura korišćena u radu (poglavlje 9) i prilozi (poglavlje 10).

2. ZNAČAJ MENADŽERSKIH VEŠTINA ZA USPEŠNOST PREDUZEĆA

Menadžment se može definisati pomoću četiri uloge koje ima, a koje zajedno čine dobar i kvalitetan menadžment: proizvodnja rezultata (P), administriranje (A), preduzetništvo (E) i integracija (I). Organizacijom se dobro upravlja kada je ona zdrava, a Adičes pod pojmom „zdrav” podrazumeva biti efektivan i efikasan, kratkoročno i dugoročno. Kratkoročna efektivnost se obezbeđuje pomoću uloge proizvodnje, dok se kratkoročna efikasnost obezbeđuje ulogom administriranja. Za dugoročnu efektivnost neophodan je preduzetnik koji je produkt kombinacije kreativnosti i spremnosti da se preuzme rizik. Dugoročnu efikasnost obezbeđuju klima i sistem vrednosti organizacije koju obezbeđuje uloga integracije (Adičes, 2004). Efikasnost je obavljanje posla na pravi način, odnosno izvačenje maksimuma iz minimalnih ulaganja, dok efektivnost znači raditi prave stvari, odnosno obavljati aktivnosti tako da se postignu ciljevi preduzeća (Robbins & Coulter, 2005).

Istaknuti istraživač menadžmenta Henry Mintzberg je takođe stava da se ono što rade menadžeri najbolje može objasniti sagledavanjem uloga koje oni imaju na poslu. Na osnovu studija koje je vodio, zaključio je da menadžeri izvršavaju deset različitih, ali međusobno veoma povezanih uloga menadžmenta. Uloge su grupisane oko međuljudskih odnosa, prenosa informacija i procesa odlučivanja (Hoskisson et al., 1999; Robbins i Coulter, 2005).

Robbins i Coulter (2005) daju detaljnije objašnjenje, da menadžment podrazumeva koordinisanje aktivnosti vezanih za posao, tako da se one izvrše na efikasan i efektivan način. Koordinisanje rada drugih je ono što odvaja funkciju menadžera od zaposlenih koji ne pripadaju menadžerima. Klasifikacija menadžera zavisi od tipa preduzeća, da li je ono tradicionalno postavljeno ili je pak fleksibilno i karakteriše ga labavija konfiguracija. Tradicionalno organizovana preduzeća, najčešće su ilustrovana u obliku piramide u kojima je broj zaposlenih veći u njenoj osnovi, dok je manje menadžera, tj. zaposlenih na njenom vrhu. Menadžeri se u takvim strukturama dele na menadžere prve linije, menadžere srednjeg nivoa i top menadžere. Savremena preduzeća su preduzeća u kojima posao obavlja tim zaposlenih koji se stalno menja i koji se premešta sa projekta na projekat, po potrebi posla. Menadžere u takvim organizacijama nije lako uočiti, ali svakako postoji potreba za nekim ko radi s ljudima i ko koordinira njihov rad da bi se postigli ciljevi preduzeća (Robbins & Coulter, 2005).

Menadžment je nezavisan od vlasništva, položaja ili moći. Pre je objektivna funkcija koja je utemeljena na odgovornosti za učinak sistema (engl. *performance*). Dakle, menadžment je funkcija, disciplina, zadatak koji treba da se izvrši, dok su menadžeri profesionalci koji primenjuju tu disciplinu u praksi, realizuju njegovu funkciju i izvršavaju postavljene zadatke. Menadžment je više praksa, nego nauka. Po tome je uporediv sa medicinom, pravom i inženjerstvom. Njegova praksa zasnovana je na znanju i odgovornosti (Drucker, 1986).

Drucker (1986) tvrdi da postoje određene veštine koje su svojstvene menadžmentu, pre nego drugim disciplinama: komunikacija unutar preduzeća, donošenje odluka u uslovima neizvesnosti i specifična preduzetnička veština kao što je strategijsko planiranje. Pojedinci koji poseduju samo veštine i tehnike, bez stvarnog razumevanja osnova menadžmenta, nisu menadžeri, nego u najboljem slučaju tehničari.

Robert Katz razlikuje tri osnovne menadžerske veštine: konceptualne, ljudske i tehničke veštine. Konceptualne veštine podrazumevaju sposobnost izrade koncepata za složene i apstraktne situacije. Korišćenjem tih veština, menadžeri stiču sposobnost da rešavaju probleme u poslovanju, sagledaju inovativni potencijal, generišu i analiziraju informacije od značaja, primenjuju nove tehnologije i razvijaju i unapređuju modele poslovanja. Te veštine su najvažnije za najviše nivoe menadžmenta u hijerarhijskoj strukturi. Ljudske veštine podrazumevaju sposobnost rada sa drugim ljudima, kako s pojedincima, tako i sa grupom. Menadžeri koji vladaju tim veštinama u stanju su da izvuku najbolje rezultate od ljudi sa kojima rade. Znaju da komuniciraju, motivišu, rukovode, podrže i pokrenu entuzijazam i neguju odnose zasnovane na poverenju. Podjednako su važne na svim nivoima upravljanja. Tehničke veštine podrazumevaju znanje i veštinu u određenoj grani, kao što su inženjering, informacione tehnologije (IT), računovodstvo ili proizvodnja. Važnije su za niže nivoe menadžmenta, jer to podrazumeva zaposlene koji obavljaju organizacione poslove (Robbins & Coulter, 2005).

Današnja preduzeća moraju značajno da se transformišu kako bi se prilagodila sve većem broju tehničkih, društvenih, političkih i ekonomskih promena i izazova. Posledica toga su sve složeniji procesi, kao i upravljačke veštine koje se očekuju, a koje su neophodne za usmeravanje preduzeća u budućnosti koju karakterišu česte promene i neizvesnost. Te veštine su u osnovi strategijskog menadžmenta (Steiss, 2003).

3. UTICAJ STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA NA DUGOROČNI UČINAK PREDUZEĆA

3.1. Istorijat razvoja oblasti strategijskog menadžmenta

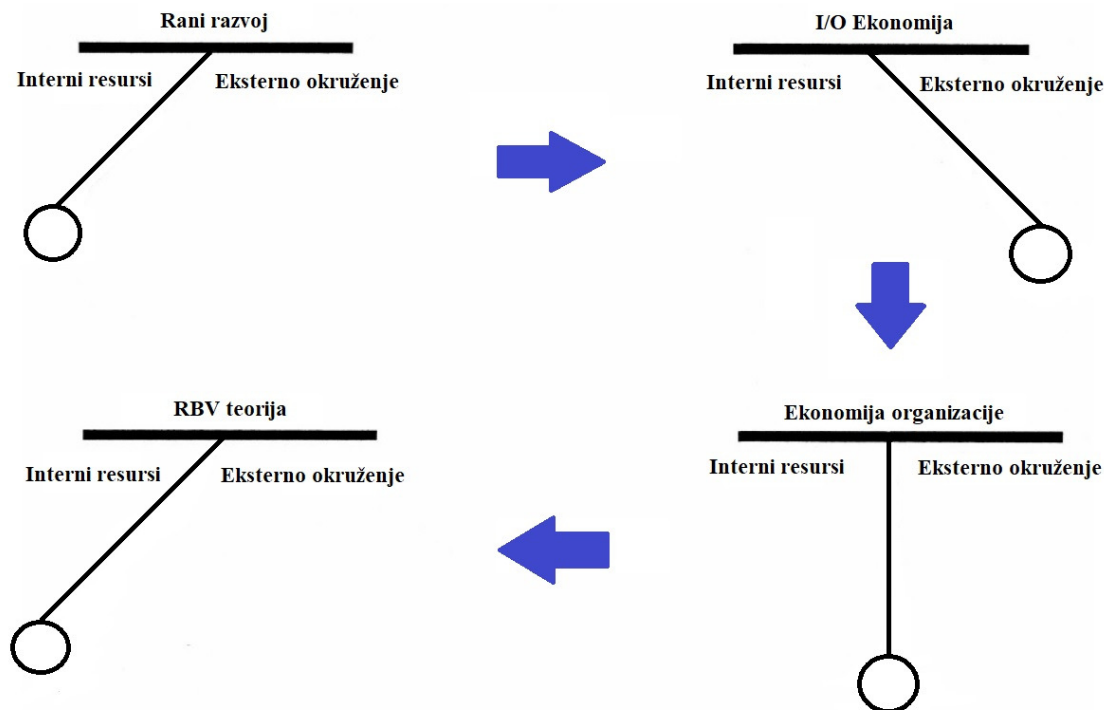
Rani razvoj strategijskog menadžmenta obeležili su radovi koji su dobili status klasika, a u kojima su detaljno predstavljene interni procesi organizacije i pažnja usmerena na važne uloge menadžera. Autori koji su postavili temelje za razvoj oblasti strategijskog menadžmenta su Barnard (1938), Drucker (1954), Selznick (1957), Penrose (1959), Chandler (1962), Cyert i March (1963), Ansoff (1965), Learned i saradnici (1965, 1969) i Andrews (1971) (Hoskisson et al., 1999; Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012; Guerras-Martin et al., 2014).

Posebno važna godina u ovoj etapi je 1962. godina kada je Chandler objavio rad na temu „Strategije i strukture”. Rad je u najvećoj meri bio fokusiran na to kako velika preduzeća razvijaju nove upravljačke strukture koje pogoduju njihovom daljem rastu i kako strategijske

promene utiču na strukturne promene. Pod strategijom podrazumeva definisanje osnovnih dugoročnih ciljeva preduzeća i odabir pravca u kojem će ono usmeravati sve svoje aktivnosti i resurse neophodne za njihovo ostvarenje. Strukturu definiše kao nacrt po kome se upravlja preduzećem. Za sprovođenje strategijskih promena i otkrivanje novih upravljačkih struktura važna je uloga menadžera koja je u ovom radu posebno istaknuta. Ansoff (1965) u fokus stavlja strategijske odluke koje se donose sa ciljem da se odredi oblast poslovanja u kojoj preduzeće želi što bolje da se pozicionira. Andrews i njegove kolege pod pojmom poslovna politika (preteča strategijskog menadžmenta) podrazumevaju sagledavanje funkcija i odgovornosti najvišeg menadžmenta, kao i problema koji mogu da utiču na prirodu preduzeća i njegov uspeh u celini (Hoskisson et al., 1999). Mintzberg (1990) osporava identifikacije „najboljih praksi” koje mogu uticati na uspeh preduzeća, a kojima su se u svojim radovima najviše bavili Andrews i Ansoff (Mintzberg, 1990).

Radovi tri pomenuta autora obezbedila su osnovu za razvoj oblasti strategijskog menadžmenta (Rumelt et al., 1991). Njihov doprinos ogleda se u definisanju brojnih ključnih koncepata i teorija vezanih za strategiju (odnos strategije i rezultata preduzeća, značaj eksternih prilika i internih sposobnosti, definisanje načela da struktura prati strategiju, razlike između formulacije i implementacije strategije u praksi, aktivna uloga menadžera u strategijskom menadžmentu i dr.).

Hoskisson i njegovi saradnici (1999) su doprineli popularnosti metafore koja prikazuje klatno koje se ljulja (Slika 1.) i pomoću koje se može objasniti kako je strategijski menadžment kroz vreme faktore uspešnosti preduzeća pronalazio unutar ili van preduzeća (Guerras-Martin et al., 2014). Po njima klatno se zaljuljalo šezdesetih godina prošlog veka, u vreme kada je fokus tadašnjih istraživanja bio na analizi internih snaga i slabosti preduzeća i cilj, samim tim, da se istraže faktori unutar uspešnih preduzeća koji su preduslov za ostvarenje željenih rezultata i koji određuju njihov dalji pravac, rast i razvoj. Guerras-Martin i kolege (2014) se ne slažu sa tim da je fokus osnivača strategije bio isključivo na internim karakteristikama preduzeća. Strategija je način da se preduzeće poveže sa svojim okruženjem, a u tim uslovima su jednako bitni kako interni, tako i eksterni aspekti poslovanja. To pokazuju i analitički alati poput SWOT analize i strategijskih matrica (BCG matrica) koji obuhvataju oba ova aspekta, a koji potiču iz tog doba.



Slika 1. Evolucija strateškog menadžmenta prikazana metaforom klatna
Izvor: Hoskisson et al. (1999)

Tokom sledećeg razvojnog perioda, strateški menadžment se značajno teoretski i metodološki promenio u odnosu na prethodni period. Pomerio se najviše u pravcu ekonomije, posebno ekonomije industrijske organizacije, a metodologije istraživanja u oblasti dobile su naučni karakter. Studije slučaja pojedinačnih preduzeća ili industrije, zamenjene su analizom većih uzoraka sa ciljem da se validiraju postavljene naučne hipoteze. Modeli analiza na kojima su istraživanja bila zasnovana, izvedeni su iz paradigme S-C-P (engl. *structure-conduct-performance*) koja je poznata i kao Bain/Mason paradigma. Bain (1968) tvrdi da je ekonomija industrijske organizacije u osnovi eksterno orijentisana, a primarna jedinica analize je industrija ili grupa konkurentskih preduzeća. Porter (1981) je stava da su rezultati koje preduzeća ostvaruju primarno u funkciji industrijskog okruženja u kojem se ona takmiče za što bolju poziciju.

S-C-P teorija, strateške grupe i dinamika konkurencije su teorije koje proizilaze iz teorije ekonomije industrijske organizacije. S-C-P paradigma je imala veliki uticaj na razvoj oblasti strateškog menadžmenta (Hoskisson et al., 1999). Strateške grupe kao analitički koncept prvi je uveo Hunt (1972), a Porter ih je definisao kao grupe preduzeća koja posluju u okviru iste industrije i koja primenjuju slične strategije na tržištu (Porter, 1980). Da strategija može da ima dinamički karakter pokazuje podteorija dinamika konkurencije koja zastupa stanovište da aktivnosti inicirane od strane jednog preduzeća mogu pokrenuti seriju aktivnosti u konkurentskim preduzećima. S-C-P teorija dovela je do pomeranja klatna od nivoa preduzeća do strukture industrije i njenih efekata na strategije i rezultate koje ostvaruje. Međutim, teorija strateških grupa nadjačala je taj uticaj i stoga se smatra najodgovornijom za postepeno vraćanje klatna ponovo na istraživanja na nivou preduzeća.

Ekonomija organizacije, kroz doprinos koji su ostvarile teorija preduzeća (Jensen & Meckling, 1976; Fama, 1980) i teorija transakcionih troškova (Williamson 1975, 1985), pomerila je klatno više ka središnjoj poziciji koja označava da su interni i eksterni aspekti preduzeća podjednako važni faktori za njihov uspeh (Guerras-Martin et al., 2014).

Pojava i uspon teorije zasnovane na resursima (engl. *resource-based view theory*, u nastavku RBV teorija), za šta su najviše zaslužni autori Wernerfelt (1984) i Barney (1991), još jednom je zaljuljala klatno ka unutrašnjosti preduzeća i tako ga vratila na njegovu početnu poziciju (Guerras-Martin et al., 2014).

Polazna premisa RBV teorije leži u osnovnom pitanju zašto se preduzeća međusobno razlikuju i kako uspevaju da ostvare održivu konkurentsku prednost. Selznick (1957) uvodi teoriju o suštinskim kompetencijama preduzeća koja se direktno vezuje za RBV. Penrose (1959) je u svojoj teoriji o rastu preduzeća predstavila ideju da se preduzeće posmatra kao skup resursa koje ono kupuje, iznajmljuje ili proizvodi za svoje potrebe. Rumelt (1984), Barney (1986) i Dierickx i Cool (1989) su na bazi Wernerfelt-ovog rada (1984) pokušali preciznije da objasne kako razlike u resursima preduzeća utiču na ostvarenje njegovih superiornih konkurentskih prednosti (Hoskisson et al., 1999).

Poslednjih godina raste broj prilaza koji ističu značaj karakteristika okruženja. Jedan od njih je institucionalni prilaz koji razmatra određene promenljive koje su povezane sa institucionalnim okruženjem preduzeća (Peng et al., 2009). Uvode se nove promenljive, promenljive okruženja, u koje spadaju zakoni, tradicija ili kultura regiona ili države, sa ciljem da se bolje razume odnos između okruženja i strategije koju preduzeće sledi u svom poslovanju (Guerras-Martin et al., 2014). Ireland i njegovi saradnici (2003) integrišu znanja iz oblasti preduzetništva i strategijskog menadžmenta i tako kao rezultat nastaje strategijsko preduzetništvo. Strategijsko preduzetništvo istovremeno kombinuje preduzetništvo, koje obuhvata aktivnosti traganja za prilikama u okruženju i strategijski menadžment, odnosno aktivnosti usmerene na traganje za konkurentskom prednošću. Za stvaranje bogatstva i njegov rast neophodni su i preduzetništvo i strategijski menadžment (Ireland et al., 2003; Ferreira et al., 2016).

Šta će se dalje dešavati sa klatnom? Pretpostavka je da se istraživanja neće isključivo opredeljavati ni za interne, ni za eksterne faktore uspeha. Jedan od scenarija je da će se aktuelna i buduća istraživanja baviti novim temama i prilazima kako u okruženju, tako i unutar samih preduzeća. Pored klatna koje balansira između internih i eksternih faktora, u funkciji je i drugo klatno koje se pomera između mikro i makro nivoa inicirajući tako nove ključne teme u oblasti. Postojanje dvostrukog klatna odražava veliku kompleksnost strategijskog menadžmenta kao akademske discipline. Istraživanja stoga treba da se fokusiraju na oblast koja je na preseku oba klatna i na tenzije koje to izaziva, jer se smatra da tu leže izazovi i pitanja koje valja istražiti u budućem periodu (Guerras-Martin et al., 2014).

3.2. Definicija strategijskog menadžmenta

Oblast strategijskog menadžmenta je relativno mlada, a nastala je ponovnim definisanjem i pojmovnim određenjem „poslovne politike”, 1979. godine (Nag et al., 2007; Cherunilam, 2015). Predmet interesovanja ove oblasti poklapa se sa nekoliko drugih, uključujući ekonomiju, sociologiju, marketing, finansije i psihologiju (Hambrick, 2004),

organizacono ponašanje i preduzetništvo (Ferreira et al., 2016). Stoga ne iznenađuje činjenica da su zvanične definicije strategijskog menadžmenta toliko raznolike (Nag et al., 2007; Ketchen et al., 2008). Najznačajnije definicije strategijskog menadžmenta sumirane su u tabeli 1. koja sledi:

Tabela 1. Definicije strategijskog menadžmenta

Autor	Definicija
<i>Shendel & Hofer (1979)</i>	Strategijski menadžment je proces koji obuhvata preduzetničke aktivnosti preduzeća, njegovu obnovu i razvoj, kao i razvoj i primenu strategije koja je osnova za koordinaciju operacija u preduzeću.
<i>Bracker (1980)</i>	Strategijski menadžment podrazumeva analizu internog i eksternog okruženja sa ciljem da se maksimizira iskorišćenje resursa neophodnih za realizaciju postavljenih ciljeva.
<i>Jemison (1981)</i>	Strategijski menadžment je proces u kome najviši menadžment u kompleksnim preduzećima razvija i koristi strategiju pomoću koje usaglašava kompetencije preduzeća sa prilikama i pretnjama iz okruženja.
<i>Drucker (1986)</i>	Strategijski menadžment kada se o njemu razmišlja kroz misiju preduzeća podrazumeva postavljanje ciljeva, razvoj strategija i donošenje odluka danas za rezultate koji će doći sutra. Tim procesom mora da koordinira organ u preduzeću koji je u stanju da sagleda poslovanje preduzeća u celini.
<i>Schendel & Cool (1988)</i>	Strategijski menadžment je u osnovi aktivnost koja je povezana sa preduzetnikom i funkcijom koju ima kada je u pitanju revitalizacija preduzeća.
<i>Fredrickson (1990)</i>	Strategijski menadžment bavi se problemima sa kojima se susreću menadžeri koji su na čelu preduzeća ili njegovih multifunkcionalnih jedinica.
<i>Teece (1990)</i>	Strategijski menadžment može da se definiše kao formulisanje, implementacija i evaluacija menadžerskih aktivnosti koje dodaju vrednost preduzeću.
<i>Rumelt et al. (1994)</i>	Strategijski menadžment tiče se pravca preduzeća. Uključuje pitanja od značaja za iskusen menadžment, ili ostale zaposlene koji tragaju za razlozima uspeha ili neuspeha među preduzećima.
<i>Bowman et al. (2002)</i>	Strategijski menadžment je oblast koja je fokusirana na probleme u vezi sa stvaranjem i očuvanjem konkurentne prednosti, ili ostvarivanjem renti.

Autor	Definicija
<i>Ireland et al. (2003)</i>	Strategijski menadžment se bavi kapacitetima preduzeća da razviju održivu konkurentsku prednost koja utiče na njihovu sposobnost da stvaraju vrednost, nezvano za industriju u kojoj posluju.
<i>Steiss (2003)</i>	Strategijski menadžment podrazumeva povezivanje organizacionih resursa sa izazovima i prilikama iz šireg okruženja i određivanje dugoročnog pravca na bazi raspoloživih resursa i prilika koje su na pomolu.
<i>Robbins & Coulter (2005)</i>	Strategijski menadžment je skup strategijskih odluka i akcija koji određuje dugoročne poslovne rezultate jednog preduzeća.
<i>Nag et al. (2007)</i>	Strategijski menadžment podrazumeva glavne planove i inicijative u najavi koje direktori preduzeća preduzimaju u ime vlasnika, uključujući korišćenje resursa pomoću kojih bi se mogao poboljšati učinak preduzeća u odnosu na konkurenciju.
<i>David (2011)</i>	Strategijski menadžment definiše se kao umetnost ili nauka formulisanja, implementacije i evaluacije međufunkcionalnih odluka koje omogućuju preduzeću da postigne svoje ciljeve.
<i>Wheelen & Hunger (2012)</i>	Strategijski menadžment je skup menadžerskih odluka i aktivnosti koje utiču na dugoročne rezultate preduzeća.

Iz definicija o strategijskom menadžmentu vidi se da on obuhvata veliki broj tema i koncepata, što pored raznolikosti može da znači i podeljenost, odnosno nedostatak kohezivnog identiteta (Ketchen et al., 2008) i integracije empirijski validirane baze znanja (Durand et al., 2017). Postavlja se pitanje kako oblast strategijskog menadžmenta održava svoj kolektivni identitet i jedinstvenost? Nag i saradnici (2007) zaključuju da postoji jak konsenzus oko suštine istraživačke oblasti, iako su prisutne nedoumice oko same definicije. Vitalnost strategijskog menadžmenta posledica je činjenice da brojni konceptualni elementi koji čine njegov intelektualni sadržaj, omogućuju istraživanja čitavog niza teoretskih i praktičnih pitanja i izazova (Mahoney & McGahan, 2007; Nag et al., 2007). Ono što se prvobitno činilo kao slabost strategijskog menadžmenta pokazalo se zapravo kao izvor njegove snage (Nag et al., 2007).

Ne treba zapostaviti ključnu ulogu istraživačkih metoda u pogledu unapređenja razumevanja određenog fenomena. Empirijske analize mogu potkrepiti, pokrenuti i proširiti teorijske argumente. Rumelt (1974) je postavio temelje u pogledu dizajna istraživanja i analize koji su popularni i danas. Napravio je značajan i dugoročan efekat na misli i saznanja o strategiji. Pionir je longitudinalnih studija koje su potom uzimale sve više maha. Porast upotrebe metoda kojima se redukuje veliki broj podataka i pristup sekundarnim izvorima podataka omogućili su istraživačima da razviju i testiraju hipoteze o industriji, grupama strategija, tipovima strategija i ostvarenom učinku (Ketchen et al., 2008).

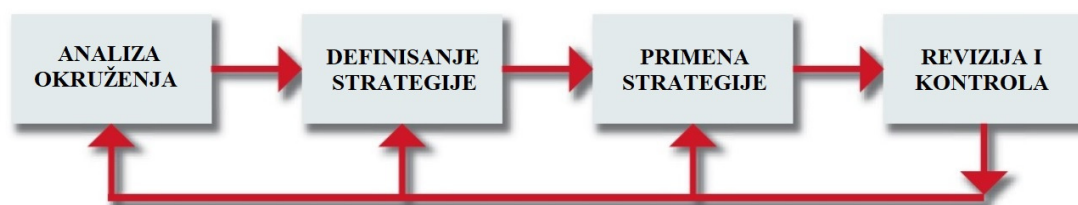
3.3. Proces strategijskog menadžmenta: konceptualne i metodološke osnove

Strategijski menadžment je višestepeni proces koji obuhvata strategijsko planiranje, implementaciju i evaluaciju (Robbins & Coulter, 2005; Cherunilam, 2015). Hitt i njegovi saradnici ga posmatraju kao skup odgovornosti, odluka i aktivnosti koje preduzeće treba da sprovede kako bi ostvarilo strategijsku konkurentnost i prihode iznad proseka (Hitt et al., 2007). Wheelen i Hunger (2012) naglašavaju da strategijski menadžment određuje dugoročne rezultate preduzeća.

Strategijski menadžment sastoji se iz četiri osnovna elementa (Wheelen & Hunger, 2012):

- analiza okruženja (engl. *environmental scanning*);
- definisanje strategije (engl. *strategy formulation*)
- primena strategije (engl. *strategy implementation*) i
- revizija i kontrola (engl. *evaluation and control*).

Osnovni elementi strategijskog menadžmenta kao i odnosi između njih prikazani su na slici 2 u nastavku:

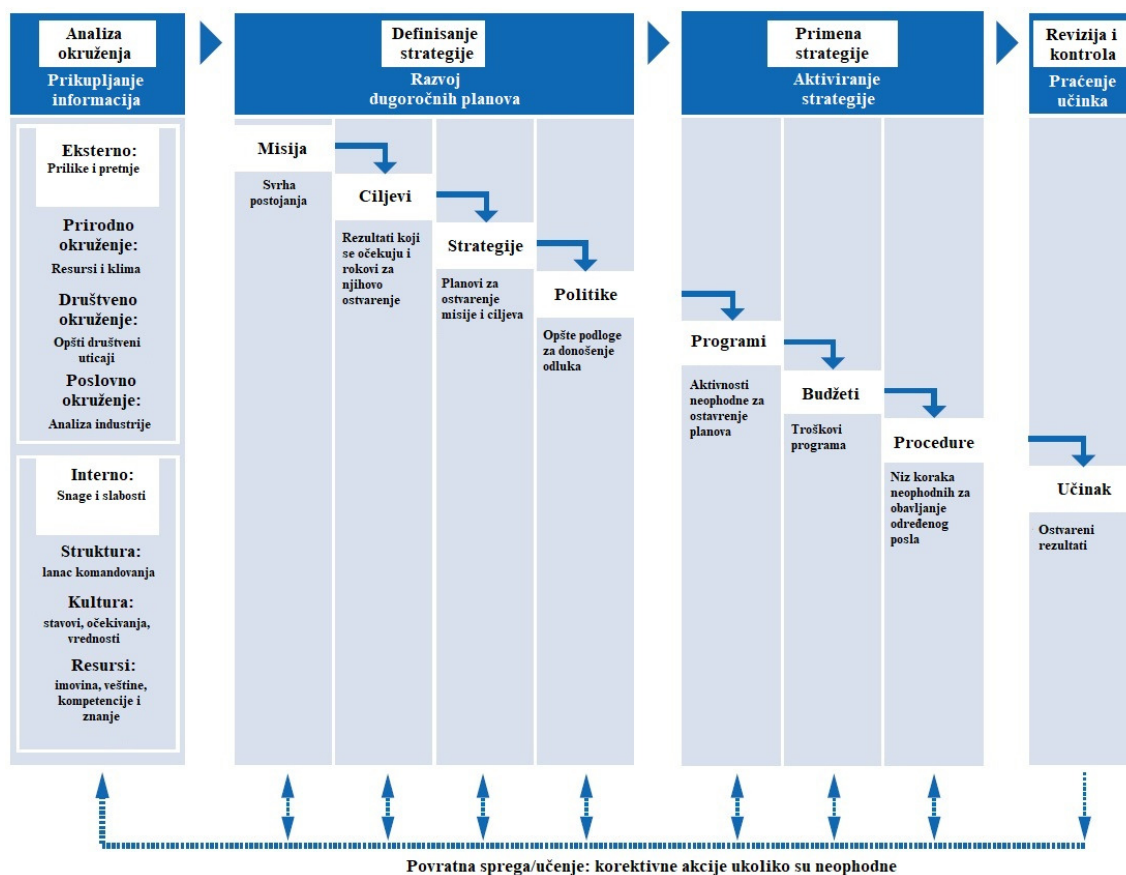


Slika 2. Osnovni elementi strategijskog menadžmenta

Izvor: Wheelen & Hunger (2012)

Elemente koji čine proces strategijskog menadžmenta Steiss (2003) opisuje nešto jednostavnije. Vodi se time da strategijski menadžment pomaže da se donesu odluke danas u vezi onoga što bi preduzeće trebalo da radi u budućnosti (*strategijsko planiranje*). Podrazumeva i određivanje načina na koji će postavljeni ciljevi biti ostvareni i ko će biti odgovoran za to (*upravljanje resursima*). Na kraju, ima ulogu u praćenju i unapređenju tekućih aktivnosti i operacija kako bi se osiguralo da se strategijski plan ostvaruje u zacrtanom pravcu (*kontrola i evaluacija*). Drugim rečima, proces strategijskog menadžmenta znači raditi prave stvari, ili biti efektivan, raditi stvari na pravi način, odnosno biti efikasan i snositi odgovornost za ono što je urađeno (Steiss, 2003).

Na slici 3. koja sledi prikazan je model planiranja koji detaljnije pokazuje kako bi proces strategijskog menadžmenta trebalo da funkcioniše u preduzećima. Smith (1998) i Wiltbank i saradnici (2006) su potkrepili ovaj model svojim empirijskim studijama (Wheelen & Hunger, 2012).



Slika 3. Model strategijskog menadžmenta

Izvor: Wheelen & Hunger (2012)

3.3.1. Analiza okruženja: identifikovanje internih i eksternih strategijskih faktora

Analiza okruženja podrazumeva praćenje i ocenu informacija dobijenih iz eksternog i internog okruženja i njihov prodor ka ključnim zaposlenima u preduzeću. Cilj analize je identifikovanje strategijskih faktora, elemenata eksternog i internog okruženja, koji određuju budući učinak preduzeća. Najjednostavniji način da se sprovede analiza okruženja je primena SWOT analize. SWOT analiza je analiza snaga i slabosti preduzeća i prilika i pretnji iz okruženja. Akronim je engleskih reči **S**trengths (snage), **W**eaknesses (slabosti), **O**pportunities (prilike) i **T**hreats (pretnje). Snaga obuhvata sve aktivnosti koje preduzeće dobro obavlja, ili sve jedinstvene resurse kojima raspolaže. Suprotno tome, u slabost spadaju aktivnosti koje preduzeće ne obavlja dobro, ili resursi koji su preduzećima neophodni, ali ih ne poseduju (Robbins & Coulter, 2005). Prilika je stanje u univerzalnom okruženju koje, ukoliko preduzeća iskoriste, omogućuje im da ostvare strategijsku konkurentnost, odnosno uspešan izbor i primenu strategije koja stvara vrednost (Hitt et al., 2007). Drugim rečima, prilike su pozitivni trendovi faktora eksternog okruženja (Robbins & Coulter, 2005). Pretnja je stanje u univerzalnom okruženju koje može sprečiti preduzeća da ostvare strategijsku konkurentnost (Hitt et al., 2007) ili negativni trendovi faktora eksternog okruženja (Robbins & Coulter, 2005).

Eksterno okruženje sastoji se od promenljivih (prilike i pretnje) koje su van okvira preduzeća i obično ih je nemoguće kontrolisati. Date promenljive obrazuju ambijent u kojem

preduzeće posluje (Wheelen & Hunger, 2012). Okruženje preduzeća čine svi elementi (pojedinci, organizacije i institucije) i faktori (ekonomski, politički, pravni, tehnološki, socio – kulturni i dr.) koji imaju stvarni i potencijalni uticaj na rezultate preduzeća. Analiza okruženja omogućava da se objektivno oceni konzistentnost strategije preduzeća sa njegovom pozicijom u privredi (Penezić, 2005). Osnovno načelo strategijskog menadžmenta je da se strategije definišu na način da preduzeće ostvari maksimalne prednosti korišćenjem prilika iz okruženja i da izbegne ili umanjí uticaj pretnji (David, 2011). Smith (2005) tvrdi da preduzeća upoznaju svoje eksterno okruženje na osnovu informacija o konkurentima, kupcima i drugim interesnim grupama (engl. *stakeholders*) i tako izgrađuju sopstvenu bazu znanja i veština (Hitt et al., 2007). Posebno je važno uočiti kako promene u sredini utiču na moć glavnih stejkholdera preduzeća da utiču na strategijske odluke. Pod pojmom stejkholdera podrazumevaju se pojedinci i grupe koje mogu da utiču na rezultate poslovanja preduzeća (ili rezultati utiču na njih), a čine ih: radnici, menadžeri, akcionari, investitori, kreditori, kupci, dobavljači, država i drugi (Penezić, 2005). Grant (2003) sugeríše da na bazi novih informacija, preduzeća sprovode aktivnosti kako bi stekla nove veštine i zaštitila se od efekata okruženja, ili da bi uspostavila partnerske odnose sa različitim interesnim grupama iz okruženja (Hitt et al., 2007). Preduzeća stoga moraju efektivno da analiziraju svoje eksterno okruženje, kako bi uspešno obavljala planirane aktivnosti.

Eksterno okruženje sastoji se iz prirodnog, društvenog i poslovnog okruženja (Wheelen & Hunger, 2012). Hitt i saradnici (2007) su stava da je eksterno okruženje preduzeća podeljeno u tri velike oblasti: univerzalno (engl. *general*), industrijsko i konkurentsko okruženje. Univerzalno okruženje sastavljeno je od dimenzija šireg društva koje utiču na industrije i preduzeća u okviru njih. Date dimenzije mogu se grupisati u šest segmenata okruženja: demografski, ekonomski, politički/zakonodavni, društveno-kulturni, tehnološki i globalni. Preduzeća ne mogu direktno da kontrolišu segmente i elemente univerzalnog okruženja. Stoga uspešna preduzeća nastoje da prikupe značajne informacije kako bi bolje sagledale svaki od ovih segmenata i njihov pojedinačni uticaj na izbor i primenu odgovarajuće strategije. Industrijsko okruženje obuhvata skup faktora koji direktno utiču na preduzeća i njihove konkurentske aktivnosti i reakcije: pretnja od ulaska novih učesnika, snaga dobavljača, snaga kupaca, pretnja da će se pojaviti zamena za proizvod i intenzitet rivalstva među konkurentima. Interakcije između ovih pet faktora određuju profitni potencijal određene industrije. Izazov za preduzeća je da se u okviru njih pozicioniraju tako da im efekti uticaja datih faktora idu na ruku, ili pak tako da su u mogućnosti da se uspešno brane od njihovog negativnog uticaja. Način na koji preduzeća prikupljaju i koriste informacije o svojim konkurentima naziva se analiza konkurenata.

Analiza univerzalnog okruženja usmerena je na budućnost, analiza industrije usmerena je na faktore i uslove koji utiču na profitabilnost preduzeća koja posluju u okviru njih i analiza konkurencije usmerena je na predviđanje dinamike konkurentskih aktivnosti, reakcija i namera. Rezultat kombinovanja ove tri analize je razumevanje načina na koji eksterno okruženje utiče na viziju, misiju i strategijske aktivnosti preduzeća (Hitt et al., 2007).

Interno okruženje se sastoji od promenljivih (snage i slabosti) koje se nalaze unutar samih preduzeća i koje je moguće kontrolisati. Date promenljive obrazuju kontekst u kojem se posao obavlja. Pronalaženje i ocena snaga i slabosti u okviru aktivnosti određenih funkcija u preduzeću je suština strategijskog menadžmenta. Preduzeća nastoje da slede strategije koje

maksimalno koriste interne snage i eliminišu interne slabosti (David, 2011). Interno okruženje obuhvata strukturu, kulturu i resurse (Wheelen & Hunger, 2012). Hitt i saradnici (2007) tvrde da verovatnoća da se razvije održiva konkurentska prednost raste kada preduzeća koriste svoje jedinstvene resurse, veštine (engl. *capabilities*) i suštinske kompetencije na kojima zasnivaju i primenjuju svoje strategije. Dutta i saradnici (2003) smatraju da su konkurentske prednosti i razlike koje izazivaju u ostvarenim rezultatima preduzeća veoma povezane sa resursima koje ono poseduje i načinom na koji se njima upravlja. Brush i kolege (2001) tvrde da su resursi osnova strategije i da njihove jedinstvene skupine obrazuju konkurentske prednosti pomoću kojih se postiže stvaranje vrednosti. Sirmon (2007) je sa svojim saradnicima zaključio da preduzeća ostvaruju superiorne rezultate kada efektivno koriste, povezuju i upravljaju svojim suštinskim kompetencijama kako bi iskoristila prilike u eksternom okruženju. Abell (1999) i Shamsie (2003) ističu da je izazov za preduzeća efektivno upravljanje aktuelnim suštinskim kompetencijama uz istovremeni rad na razvoju novih, jer konkurentske prednosti koje iz njih proizilaze imaju ograničen vek trajanja (Hitt et al., 2007).

Resursi, veštine i suštinske kompetencije čine osnovu konkurentske prednosti preduzeća. **Resursi** preduzeća obuhvataju svu imovinu, veštine, procese, karakteristike preduzeća, informacije, znanje i dr. Pod kontrolom su preduzeća i omogućuju im da izaberu i primene strategiju koja će unaprediti njihovu efikasnost i efektivnost. Sve resurse moguće je klasifikovati u tri kategorije: resurse fizičkog kapitala, resurse ljudskog kapitala i resurse organizacionog kapitala (Barney, 1991; Hitt et al., 2007). Smith (1998) razlikuje tri vrste sredstava, posmatranih sa računovodstvenog stanovišta, zastupljenih u skoro svakoj kompaniji: finansijska sredstva, osnovna sredstva i neopipljiva sredstva. Koristeći pristup zasnovan na resursima (RBV pristup), Jarugowa i Fijalkowska (2002) razlikuju sledeće kategorije resursa koji stvaraju vrednost preduzeća: finansijski resursi, opipljivi resursi, ljudski resursi i know-how i drugi resursi. Sa upravljačkog aspekta, postoje dve vrste kapitala: opipljivi i neopipljivi kapital (Čabrilo, 2008). Grant (2008) opipljivim (fabrike, oprema, finansije i lokacija) i neopipljivim resursima (patenti, intelektualna svojina, kultura i reputacija), dodaje i posebnu grupu ljudskih resursa koji podrazumevaju broj i strukturu zaposlenih, njihova znanja, veštine i motivaciju (David, 2011). Bez obzira na korišćen izraz (sredstva, kapital, resursi) moguće je razlikovati dve osnovne klase izvora vrednosti preduzeća: opipljivi i neopipljivi. Prva klasa predstavljena je u bilansu stanja preduzeća, a druga je pre vidljiva u procenama investitora nego u finansijskim izveštajima. Iako su potpuno različite, obe klase zajednički nastupaju u procesu stvaranja vrednosti (Čabrilo, 2008). Izazov za preduzeća je razumeti koji od opipljivih i neopipljivih resursa najviše utiču na održivu konkurentsku prednost, odnosno koji resursi su tzv. stimulatori stvaranja vrednosti (Tisen i sar., 2006; Greco et al., 2013).

Teng i Cummings (2002) navode da pojedinačni resursi sami po sebi ne donose konkurentsku prednost. Veću verovatnoću da postanu izvori konkurentske prednosti imaju kada su u formi veštine. **Veštine** podrazumevaju kapacitet skupine resursa da izvrši određeni zadatak ili aktivnost na integrativan način. Veštine se razvijaju tokom vremena i njima se mora upravljati na dinamičan način kako bi se ostvarile superiorne konkurentske prednosti (Hitt et al., 2007). Veštine mogu da se definišu i kao sposobnost preduzeća da iskoristi svoje resurse. Sastoje se od poslovnih procesa i rutinskih aktivnosti pomoću kojih se upravlja resursima preduzeća kako bi se njihovi inputi pretvorili u autpute (Wheelen & Hunger, 2012). U kontekstu strategijskog menadžmenta veštine predstavljaju ključne faktore uspeha i danas skoro svako

preduzeće želi priznanje da je sposobno da obavlja posao na nekonvencionalan način. Postoji konsenzus da je veština jedinstven i superioran način alokacije resursa preduzeća. Tako nastaju kompleksni procesi širom preduzeća kao što su razvoj proizvoda, odnosi sa potrošačima ili upravljanje lancima snabdevanja. Veštine se izgrađuju u različitim oblastima i na različitim nivoima aktivnosti preduzeća, npr. na nivou odeljenja, sektora ili na nivou preduzeća. Kada se date veštine neprestano menjaju i rekonfigurišu kako bi se bolje prilagodile neizvesnom okruženju, onda se nazivaju dinamičkim veštinama (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007).

Wheelen i Hunger (2012) pod pojmom kompetencije podrazumevaju integraciju i koordinaciju različitih veština. **Suštinske kompetencije** po njima predstavljaju skup kompetencija koje prevazilaze granice divizija preduzeća, raširene su unutar preduzeća i odnose se na nešto što preduzeća rade izuzetno dobro (Wheelen & Hunger, 2012). Hitt i saradnici (2007) u suštinske kompetencije ubrajaju resurse i veštine koji služe kao izvor konkurentske prednosti preduzeća nad konkurentima. Vidljive su najčešće u formi funkcija preduzeća. Na primer, marketing je suštinska kompetencija za preduzeće Philip Morris. To znači da Philip Morris koristi svoje resurse kako bi stekao marketing veštine, koje mu zauzvrat omogućavaju da pozicionira svoje proizvode na superiorniji način u odnosu na način na koji to radi konkurencija (Hitt et al., 2007). Suštinske kompetencije se definišu i kao glavne veštine stvaranja vrednosti (Robbins & Coulter, 2005). Thompson i Strickland ih vezuju za skup veština, ekspertiza u obavljanju određenih aktivnosti, ili obim i nivo tehnološkog know-how. Potiču od zaposlenih u preduzeću, a ne iz sredstava koji se mogu pronaći u finansijskim izveštajima (Steiss, 2003).

3.3.2. Definisane strategije kao preduslov za efektivno upravljanje preduzećem

Nakon analize eksternog i internog okruženja, menadžeri treba da donesu odluke o strategijama (i strategijskim alternativama) koje će preduzeća slediti kako bi ostvarila konkurentsku prednost u odnosu na svoje rivale (Robbins & Coulter, 2005). Definisane strategije često se odnosi na strategijsko planiranje ili dugoročno planiranje, a podrazumeva razvoj misije, ciljeva, strategija i politika (Wheelen & Hunger, 2012). U ovom koraku vrši se povezivanje snaga i slabosti preduzeća sa prilikama i pretnjama iz okruženja (Cherunilam, 2015) kroz kreiranje dugoročnih planova za efektivno upravljanje preduzećem (Wheelen & Hunger, 2012). Efektivno definisana strategija integriše i raspoređuje resurse, veštine i kompetencije preduzeća tako da su oni u skladu sa njihovim eksternim okruženjem (Hitt et al., 2007).

Misija preduzeća je svrha ili razlog njegovog postojanja. Dobro sačinjena izjava o misiji definiše osnovnu i jedinstvenu svrhu preduzeća i važan je kriterijum po kome se jedno preduzeće razlikuje od ostalih sličnih preduzeća (Wheelen & Hunger, 2012). Važno je da preduzeće jasno definiše svoju misiju u smislu šta jeste, šta ono radi i u kom pravcu želi da se razvija. Izjava o misiji uglavnom opisuje preduzeće sledećim terminima (Cherunilam, 2015):

- Svrha: Zašto preduzeće postoji i šta želi da postigne?
- Delatnost: Glavne metode rada ili aktivnosti koje preduzeće preduzima kako bi ostvarilo svoju svrhu.
- Vrednosti: Principi ili stavovi kojim se rukovode zaposleni u preduzeću prilikom realizacije svrhe njegovog postojanja.

Prilikom definisanja misije preduzeća glavni fokus treba da bude na izlazima i rezultatima, a ne na metodologiji koja će biti korišćena da se oni postignu. Izjave o svrsi obično sadrže probleme ili izazove na koje preduzeće želi da ukaže i promene u statusu tih problema ili izazova koje će preduzeće omogućiti svojim napornim radom (Cherunilam, 2015). Prava vrednost izjave o misiji leži u diskusiji koja se razvije prilikom pokušaja da se ona definiše. To je idealna šansa za sve zaposlene da ponovo sagledaju jake i slabe strane preduzeća i tako bolje razumeju zašto se neke stvari rade na način na koji se rade i koju vrednost svojim radom donose potrošačima preduzeća (Tisen i sar., 2006). Izjava o misiji nije nezavisna od vremena i okolnosti i stoga je treba u određenim vremenskim intervalima preispitati i revidirati. Jasno definisana izjava o misiji je osnova za efektivno postavljanje ciljeva i definisanje strategija (David, 2011).

Vizija treba da prikaže uspeh u budućnosti onako kako ga preduzeće zamišlja i da se definiše sa akcentom na doprinos koji će preduzeće obezbediti široj društvenoj zajednici. Vizija je sveobuhvatnija u odnosu na misiju, jer slika budućeg uspeha koju daje treba da motiviše zaposlene u preduzeću da zajedno rade na njenoj realizaciji u stvarnosti. Vizija treba da je u skladu sa misijom i vrednostima preduzeća. Treba da je realna i uverljiva i istovremeno ambiciozna i fleksibilna prema promenama. Važno je da je jasno definisana i laka za razumevanje svim zaposlenima u preduzeću (Cherunilam, 2015). Takva vizija moguće budućnosti može da bude ogroman izvor energije i entuzijazma i ujedno i podsticaj za preduzeća u potrazi za novim prilikama (Tisen i sar., 2006).

Kod nekih preduzeća izjave o misiji i viziji su objedinjene u jednom dokumentu. Izjava o svrsi u tom slučaju rečima predstavlja ne samo ono što je preduzeće danas – strategijska misija, već i ono što želi da postigne – strategijsku viziju menadžmenta o budućnosti preduzeća (Wheelen & Hunger, 2012).

Ciljevi utiču na zadovoljenje misije preduzeća, ostvarenje željenih budućih stanja i rezultate koje je potrebno da ostvari planiranim i organizovanim aktivnostima svojih struktura (Zelenović, 1995). Postizanje ciljeva preduzeća znači ispunjenje njegove misije (Wheelen & Hunger, 2012). Jednom kada su definisani, ciljevi postaju kriterijumi racionalnosti poslovnih odluka pri izboru alternativnih pravaca aktivnosti, kao i standard kontrole efikasnosti i efektivnosti poslovanja. Ciljeve karakteriše vremenska i prostorna dimenzija. Oni na adekvatan način opisuju uslove koji će važiti kada se željeni rezultati ostvare, vremenski period u kome će se ostvariti i resurse, veštine i kompetencije koje će preduzeće koristiti u ostvarenju željenih rezultata (Avlijaš, 2011). Treba da budu dinamični što podrazumeva njihovu stalnu modifikaciju u odnosu na promene u okruženju i/ili promene u strukturi snaga i slabosti preduzeća. Proaktivna preduzeća često sprovode audite svojih ciljeva kako bi ustanovili postoji li potreba za njihovom reformulacijom i promenom orijentacije kako bi bili usklađeni sa aktuelnim okruženjem i resursima preduzeća (Cherunilam, 2015). Ciljevi preduzeća su u osnovi: dugoročnog (obuhvataju vremenski period duži od pet godina), srednjoročnog (obuhvataju vremenski period od jedne do pet godina) i kratkoročnog (obuhvataju vremenski period do jedne godine) karaktera (Zelenović, 1995). Mogu se definisati na nivou preduzeća ili nekog njegovog dela i stoga se razlikuju osnovni ili opšti i posebni ili specifični ciljevi (David, 2011; Cherunilam, 2015). U literaturi je prisutan veliki broj kriterijuma na osnovu kojih je ciljeve moguće klasifikovati, a neke od njihovih najraširenijih podela su na: ekonomske i društvene (Drucker, 1986), privredne i neprivredne (Zelenović, 1995), strategijske i operativne

(Steiss, 2003), korporativne, poslovne i funkcionalne (Robbins & Coulter, 2006), primarne i sekundarne (Avlijaš, 2011), materijalne i nematerijalne (Cherunilam, 2015) ciljeve.

Ciljevi se operacionalizuju kroz zadatke (engl. *goal ili target*). Jedan cilj može da se sastoji od većeg broja zadataka koje je neophodno izvršiti (Cherunilam, 2015). **Zadatak** je ostvarenje određene poslovne aktivnosti u preciziranom vremenskom intervalu, obično kraćem od jedne godine. Ciljevi mogu biti definisani u opštim terminima, dok kod zadataka mora da bude tačno preciziran rezultat koji se mora ostvariti u određenom vremenskom intervalu. Ciljevi su u osnovi orijentisani na stanje ili situacije koje se žele ostvariti u smislu odnosa preduzeća i sredine, dok su zadaci najviše usmereni na interne aktivnosti u preduzeću (Avlijaš, 2011). Ciljevi su važni u fazi definisanja strategije, dok su zadaci presudni prilikom njene realizacije, jer su osnova za alokaciju neophodnih resursa (Cherunilam, 2015).

Racionalno definisani ciljevi treba da imaju određene karakteristike, odnosno da budu (Zelenović, 1995; Avlijaš, 2011; Cherunilam, 2015):

- realno određeni i ostvarljivi,
- hijerarhijski strukturirani,
- kvantitativno iskazani, odnosno merljivi,
- konzistentni (horizontalno i vertikalno usaglašeni) i pogodni za dalju razradu na zadatke,
- jasno formulisani i razumljivi,
- izazovni, odnosno motivišući i
- usmereni na ostvarenje misije.

Na današnjem tržištu koje se menja velikom brzinom, jedna strategija nije dovoljna. Preduzeća moraju razvijati višestruke strategije. Razvoj višestrukih strategija je neophodan kako bi preduzeća upravljala svojim znanjem na različite načine, od kojih svaki može da stvori nove vrednosti (Tisen i sar., 2006).

Strategija u suštini podrazumeva izbor između dve ili više alternativa za ostvarenje planiranih ciljeva. Prilikom izbora strategije, preduzeće se odlučuje za jedan pravac delovanja, između velikog broja alternativnih pravaca. Na odabir strategije utiču prilike i pretnje iz okruženja i priroda i kvalitet internih resursa, veština i suštinskih kompetencija (Hitt et al., 2007). Strategije su način na koji preduzeća ostvaruju svoje dugoročne ciljeve. One predstavljaju potencijalne aktivnosti čija će realizacija zavisiti od odluka koje donosi najviši menadžment u preduzeću, jer zahtevaju angažman značajnih resursa preduzeća (David, 2011). Podrazumeva kreiranje sveobuhvatnog master plana koji prikazuje način na koji će preduzeće ostvariti svoju misiju i ciljeve. Omogućava maksimiziranje konkurentskih prednosti i minimiziranje konkurentskih slabosti preduzeća (Wheelen & Hunger, 2012). Strategije preduzeća obuhvataju strategije na korporativnom, poslovnom i funkcionalnom nivou. Strategija korporativnog nivoa definiše koje poslove preduzeće treba da obavlja ili koje želi da obavlja. Odražava opšti stav preduzeća u pogledu njegovog rasta i upravljanja različitim poslovima i proizvodnim programima. Poslovna strategija se obično formuliše na nivou strategijske poslovne jedinice ili proizvoda, odnosno projekta. Akcenat je tako na unapređenju konkurentске pozicije proizvoda i/ili usluga preduzeća u određenoj industriji, ili tržišnom segmentu na kome data poslovna jedinica posluje. Za malo preduzeće, sa samo jednom vrstom poslova, ili za veliko preduzeće koje nije diversifikovalo svoje poslovanje po proizvodima ili tržištima, strategija poslovnog nivoa se obično poklapa sa korporativnom strategijom.

Funkcionalne strategije predstavljaju odluke i aktivnosti različitih funkcionalnih oblasti preduzeća koje su usmerene ka ostvarenju kratkoročnih ciljeva. Tiču se razvoja i očuvanja jedinstvenih kompetencija kako bi preduzeće ili njegove poslovne jedinice ostvarile konkurentsku prednost (Robbins & Coulter, 2005; Wheelen & Hunger, 2012).

Poslovna preduzeća uglavnom koriste sva tri tipa strategija istovremeno. Hijerarhija strategija je uklapanje jedne strategije u drugu kako bi se međusobno dopunjavale i unapređivale. Tako funkcionalne strategije podupiru poslovne strategije, koje posledično dopunjuju korporativne strategije (Wheelen & Hunger, 2012).

Politike preduzeća predstavljaju podlogu za donošenje odluka koje povezuju definisanje strategija i njihovu primenu. Preduzeća koriste politike kako bi osigurala da njihovi zaposleni donose odluke i preduzimaju aktivnosti koje su u saglasnosti sa njihovom misijom, ciljevima i strategijama (Wheelen & Hunger, 2012). Politike uključuju smernice, pravila, procedure i prakse koje služe kao podrška naporima da se primene strategije i postignu planirani ciljevi. Oslanjanjem na politike lakše se rešavaju problemi koji se više puta ponavljaju. Osnova su za kontrolu upravljanja, promovišu stabilnost i koordinaciju svih aktivnosti preduzeća i smanjuju vreme i napore koje menadžment ulaže u procesu donošenja odluka. Pomoću njih se jasnije sagledava posao koji treba da se obavi i ko je odgovoran za njegovu realizaciju. Stimulišu delegiranje donošenja odluka odgovarajućim menadžerskim nivoima prilikom rešavanja različitih problema koji se na tim nivoima pojavljuju (Steiss, 2003). Politike preduzeća su u osnovi vezane za funkcije preduzeća i njihov značaj za ostvarivanje planova preduzeća (Zelenović, 1995). Pored funkcionalnog nivoa, politike se mogu uspostaviti i na nivou određene poslovne jedinice ili preduzeća u celini (David, 2011).

3.3.3. Primena strategije: mogućnosti i ograničenja

Uspešno definisanje strategije ne garantuje i njenu uspešnu primenu. Dobra strategija je ona koja se koristi u praksi i donosi planirane rezultate. Postoji nekoliko osnovnih razlika između definisanja strategija i njihove primene i prikazane su u tabeli 2. koja sledi.

Tabela 2. Razlike između definisanja i primene strategije

Definisanje strategije	Primena strategije
Sagledavanje snaga pre izvršenja aktivnosti.	Upravljanje raspoloživim snagama tokom izvršenja aktivnosti.
Fokus je na efektivnosti.	Fokus je na efikasnosti.
Primarno je intelektualni proces.	Primarno je operativni proces.
Zahteva dobre intuitivne i analitičke veštine.	Zahteva posebne motivacione i liderske veštine.
Podrazumeva koordinaciju između nekoliko pojedinaca.	Podrazumeva koordinaciju velikog broja pojedinaca.

Izvor: David (2011)

Koncepti i instrumenti za definisanje strategije ne razlikuju se mnogo u malim ili velikim preduzećima, profitnim ili neprofitnim organizacijama. Međutim, primena strategije se

drastično razlikuje u zavisnosti od tipa i veličine preduzeća. Primeri aktivnosti koje se sprovode prilikom primene strategije date su u nastavku (David, 2011):

- prekrajanje prodajnih teritorija,
- osnivanje novih odeljenja,
- zatvaranje objekata,
- zapošljavanje novih ljudskih resursa,
- sprovođenje izmena u cenovnim strategijama,
- kreiranje finansijskih budžeta,
- razvoj novih povlastica za zaposlene,
- uspostavljanje procedura za kontrolu troškova,
- izmene u strategijama oglašavanja,
- izgradnja novih objekata,
- obuke novih zaposlenih,
- rotacija menadžera po sektorima i
- projektovanje i uvođenje boljeg menadžmenta informacionih sistema.

Sve pomenute aktivnosti se očigledno veoma razlikuju između proizvodnih, uslužnih i državnih preduzeća.

Primena strategije je proces u kojem se strategije i politike prevode u aktivnosti kroz razvoj programa, budžeta i procedura. Dati proces može da izazove promene u kulturi, strukturi, i/ili upravljačkom sistemu na nivou preduzeća. Strategije se sprovode na srednjim ili nižim nivoima menadžmenta, a kontroliše ih i periodično revidira najviši nivo menadžmenta. Svakodnevno se donose odluke vezane za alokaciju resursa, pa se nekada naziva i operativnim planiranjem. **Programi** su izjave o aktivnostima ili koracima koje treba preduzeti kako bi se ostvario neki jednokratni plan. Zahvaljujući njima je strategija orijentisana na aktivnost. Programi mogu da se tiču npr. restrukturiranja preduzeća, izmena u internoj kulturi preduzeća, ili otpočinjanja novih istraživanja. **Budžet** je dokument kojim su obuhvaćeni programi preduzeća u smislu troškova koje generišu. Koristi se prilikom planiranja i kontrole i daje detaljnu listu troškova za svaki predloženi program koji treba realizovati. Da bi menadžment preduzeća odobrio određeni program, on mora da bude isplativ, odnosno da povrat na sredstva koja bi se uložila u njega bude prihvatljiv i u skladu sa planiranim. Tako se sa većom sigurnošću može očekivati da će novi program značajno doprineti finansijskim rezultatima preduzeća i izgraditi vrednost za sve interesne grupe. Stoga budžet nije samo detaljan plan za sprovođenje određene strategije, već kroz formalne finansijske izveštaje daje specifikaciju efekata koji se očekuju kada je u pitanju finansijska budućnost preduzeća. **Procedure**, često se koristi i izraz standardne operativne procedure (SOP), predstavljaju sistem uzastopnih koraka ili tehnika kojima se u detalje opisuje kako se neki zadatak rešava, ili posao obavlja u praksi. Detalji koje sadrže se tiču različitih aktivnosti koje se moraju sprovesti kako bi se omogućila realizacija određenog programa (Wheelen & Hunger, 2012).

3.3.4. Značaj revizije i kontrole strategije za merenje učinka preduzeća

Sve strategije, čak i one najbolje definisane ili primenjene, zastarevaju usled promena koje se dešavaju u internom i eksternom okruženju preduzeća. Zbog toga se smatra neophodnim da menadžeri – stratezi sistematski revidiraju, ocenjuju i kontrolišu sprovođenje strategija. Većina njih se slaže da je revizija strategije vitalna za blagostanje preduzeća. Pravovremene revizije mogu da upozore menadžment na probleme ili potencijalne probleme, pre nego što situacija u kojoj se nađe preduzeće postane kritična. Revizija strategije uključuje tri osnovne aktivnosti (David, 2011):

- preispitivanje postojeće strategije preduzeća,
- poređenje očekivanih sa ostvarenim rezultatima i
- preduzimanje korektivnih akcija radi usklađivanja tekućih parametara efikasnosti i efektivnosti preduzeća sa planiranim.

Adekvatna i pravovremena povratna informacija je ključna za efektivnu strategijsku reviziju i kontrolu. Strategijska revizija treba da bude i kratkoročno i dugoročno orijentisana. Strategije često ne utiču na kratkoročne rezultate, a kada se na njih i odraze, već je kasno da se sprovedu neophodne izmene. Revizija strategija je neophodna u svim preduzećima, bez obzira na njihov tip ili veličinu. Treba je sprovesti u kontinuitetu, pre nego periodično, ili nakon što do problema dođe. Kada se sprovodi u kontinuitetu, napredak se može efektivnije pratiti. Za primenu nekih strategija potrebne su godine, a posledica toga je da i rezultati koji se očekuju ne budu vidljivi dugi niz godina. Menadžeri i zaposleni treba da su konstantno upućeni i svesni ostvarenog napretka u realizaciji ciljeva preduzeća.

Jedna od značajnih aktivnosti koja potpada pod reviziju strategije je merenje ostvarenog učinka preduzeća. Data aktivnost obuhvata poređenje očekivanih rezultata sa ostvarenim, praćenje odstupanja od plana, ocenu pojedinačnih parametara učinka i kontrolu napretka koji je ostvaren u realizaciji postavljenih ciljeva. Donošenje odluke o tome koji cilj ima prioritet prilikom revizije strategija je težak zadatak. Nemogućnost ostvarenja zadovoljavajućeg napretka u pogledu realizacije dugoročnih ili godišnjih ciljeva, je signal da je neophodno preduzeti korektivnu akciju.

Revizija strategije uzima u obzir i kvantitativne i kvalitativne kriterijume za ocenu ostvarenog učinka preduzeća. Odabir odgovarajućeg skupa kriterijuma za ocenu strategija zavisi od veličine konkretnog preduzeća, industrije u kojoj posluje, strategija koje primenjuje i menadžment filozofije. Kvantitativni kriterijumi koji se najčešće koriste za ocenu strategija su finansijski pokazatelji koji su značajni kod poređenja: rezultata koje je preduzeće ostvarilo u različitim vremenskim periodima, rezultata preduzeća sa rezultatima konkurenata i rezultata koje preduzeće ostvaruje u odnosu na industrijski prosek. Zbog toga što su kvantitativni pokazatelji više usmereni na godišnje, nego na dugoročne ciljeve, što se korišćenjem različitih metoda obračuna dobijaju različiti rezultati i što je intuicija prisutna prilikom njihovog odabira i računanja, u reviziji strategije neophodni su i kvalitativni kriterijumi. Ljudski faktori kao što su izostajanje sa posla i fluktuacija zaposlenih, slab proizvodni kvalitet i kvantitet, ili nezadovoljstvo zaposlenih mogu biti uzrok opadanja učinka preduzeća. Faktori marketinga, finansija/računovodstva, istraživanja i razvoja, ili menadžmenta informacionih sistema takođe mogu izazvati finansijske probleme preduzeću.

Poslednji korak u reviziji strategije je preduzimanje korektivne akcije. One su neophodne kako bi zadržale ili preusmerile kurs preduzeća ka ostvarenju postavljenih ciljeva. Korektivne akcije bi trebalo da pozicioniraju preduzeća tako da ona maksimalno unovče svoje snage, da steknu prednost koristeći ključne prilike iz okruženja, da izbegnu, smanje, ili ublaže eksterne pretnje i da unaprede interne slabosti. Pri tom treba jasno definisati odgovarajuće vremenske okvire i stepen rizika koji su preduzeća spremna da prihvate. Korektivne akcije treba da budu interno usaglašene i društveno odgovorne (David, 2011).

Revizija i kontrola strategije čine poslednji gradivni element procesa strategijskog menadžmenta. Njihova uloga je da ukažu na slabosti i odstupanja u primeni strategijskih planova koja je prethodila i da iniciraju ponovno pokretanje čitavog procesa, ukoliko se za to ukaže potreba (Wheelen & Hunger, 2012).

4. PREDUZETNIČKA ORIJENTACIJA

4.1. Pojam preduzetničke orijentacije

Miller i Friesen su još osamdesetih godina prošlog veka zaključili da preduzetnička orijentacija (engl. *entrepreneurial orientation*, u nastavku EO) povezuje nekoliko aspekata menadžmenta, a naročito strategiju i preduzetništvo (Goulap, 2020). Najpre treba napraviti jasnu razliku između EO i preduzetništva (Vij & Bedi, 2012). Preduzetništvo se posmatra i ocenjuje na različitim nivoima: nivo preduzetnika, preduzeća ili društva. Iako ne postoji konsenzus oko definicije EO, interni stav struke je da se radi o preduzetništvu na nivou preduzeća (Covin & Wales, 2012) usmerenom na prepoznavanje prilika i njihovo korišćenje (Lechner & Gudmundsson, 2014).

EO se prvi put pominje 1973. godine u radovima Mintzberg-a koji istražuje proces definisanja strategije (Mintzberg, 1973; Miles & Snow, 1978). Miller (1983) opisuje preduzetnički orijentisano preduzeće kao ono koje je angažovano oko razvoja novih proizvoda i/ili na unapređenju postojećih, koje je spremno da preuzme rizik za donešene odluke i koje ima status pionira proaktivnih inovacija koje mu omogućuju prednost u odnosu na konkurenciju (Miller, 1983; Wiklund & Shepherd, 2005). Miller i Toulouse (1986) su prvi autori koji su u svom radu ispitivali efekat EO na pojedina merila učinka (Gupta & Wales, 2017). Tako je utemeljen razvoj baze znanja o EO. Intenzivan rast u poslednjih dvadesetak godina meren brojem objavljenih radova koji se bave ocenom i analizom aktuelnog stanja u oblasti (Rauch et al., 2009; Wales et al., 2013), omogućio joj je da postane jedna od najaktivnije ispitivanih oblasti strategijskog menadžmenta (Gupta & Gupta, 2015; Wales, 2016). U nastavku su sumirane najznačajnije definicije iz radova koji se bave pojmovnim određenjem EO.

Lumpkin i Dess (2001) definisali su EO kao fenomen na nivou preduzeća koji obuhvata ključne preduzetničke odluke koje se donose u ime cele organizacije (Rauch et al., 2009; Covin & Wales, 2012). Tako su dopunili svoju prethodnu definiciju kojom je EO predstavljena kao skup procesa, praksi i aktivnosti donošenja odluka koje se odnose na ulazak na novo ili postojeće tržište sa novim i/ili postojećim proizvodima i uslugama (Lumpkin & Dess, 1996). EO predstavlja stepen do kog preduzeća ispoljavaju preduzetničke tendencije u svojim aktivnostima i filozofiji menadžmenta (Covin & Lumpkin, 2011; Covin & Wales, 2012; Anderson et al., 2015). Hughes i Morgan (2007) su stava da je EO ključni faktor uspešnosti

preduzeća, jer im omogućuje ostvarivanje konkurentne prednosti i postizanje superiornih rezultata (Hughes & Morgan, 2007; Boabeng & Li, 2018; Goulap, 2020). Pojedini autori tvrde da vlasnici preduzeća i/ili menadžeri treba da prihvate EO koncept i njegovu strategijsku prirodu kako bi ostvarili održive rezultate (Hussain et al., 2015). Stoga je EO naročito važna u kasnijim fazama razvoja preduzeća i kritičan je proces za opstanak i unapređenje postojećih poslovnih rezultata (Miller, 1983; Tajeddini et al., 2006; Khalili et al., 2013; Amin, 2015). Dess i Lumpkin (2005) tome dodaju da se na osnovu EO mogu utvrditi razlike u strategijskim orijentacijama velikih preduzeća koja posluju u okviru zrelih proizvođačkih industrija (Gupta & Wales, 2017).

Jedno od osnovnih pitanja koje se postavlja u ovoj oblasti je zašto su neka preduzeća uspešnija od drugih? Drugim rečima, zašto postižu različit nivo poslovnih rezultata kada su suočena sa istim uslovima okruženja? Neka preduzeća su u poziciji da otkriju, ocene i iskoriste nove prilike bolje od drugih, jer primenjuju EO kao strategijsku opciju (Covin & Slevin, 1989; Alegre & Chiva, 2013). Miller i Friesen (1982) su potvrdili da je EO u osnovi inovativne strategije preduzeća (Covin & Wales, 2012). S obzirom na to da se često ne može ostvariti ekonomija obima, za mnoga, naročito mala preduzeća, inovacija postaje ključna za poslovni uspeh (Deakins & Freel, 2012). Napori da se predvidi tražnja i da se odlučno stekne pozicija kroz ponude novih proizvoda i/ili usluga često donose dominantne rezultate (Rauch et al., 2009). Postoje brojni empirijski dokazi da inovativna preduzeća imaju bolje rezultate od preduzeća koja nisu inovatori (Alegre & Chiva, 2013). Slično tome, preduzeća koja imaju izraženu EO ostvaruju konkurentnu prednost na tržištu, pre nego ona koja praktikuju konzervativniji pristup upravljanju (Wiklund & Shepherd, 2005; Rauch et al., 2009). EO odražava upravljačku sposobnost zahvaljujući kojoj preduzeća preduzimaju proaktivne i agresivne inicijative kako bi preokrenuli konkurentne snage i ostvarili prednost na tržištu (Avlonitis & Salavou, 2007). U prilog tome govore i Auer i Ritter (2006) koji ističu da je EO preko potrebna, naročito u nestabilnom i tehnološki naprednom okruženju (Arshad et al., 2014). To je u saglasnosti sa saznanjima do kojih su u svom radu došli Merz i Sauber (1995) koji su definisali EO kao stepen proaktivnosti preduzeća na određenom tržišnom segmentu, kao i njegovu spremnost za inovativnost i stvaranje novih ponuda (Covin & Wales, 2012). Zur (2013) posmatra EO kao proces stvaranja vrednosti kojom se obezbeđuju različite potencijalne koristi za preduzeće, određene grupe ili pojedince unutar ili izvan organizacije (Zur, 2013). Vrednost EO za preduzeće stoga prvenstveno zavisi od njenog doprinosa njegovim poslovnim rezultatima (Covin & Lumpkin, 2011).

4.2. Dimenzije preduzetničke orijentacije

Miller (1983) tvrdi da preduzeća koja ulažu napore u inovativne aktivnosti, koje donose određeni rizik i sprovode ih brže i bolje od konkurencije, mogu da se smatraju preduzetnički orijentisanim (Gupta & Sebastian, 2017). U ovoj definiciji sadržane su tri osnovne dimenzije EO: inovativnost, proaktivnost i preuzimanje rizika (Anderson et al., 2015; Gupta & Wales, 2017). Drugim rečima, EO poboljšava inovacije, proaktivnost i sposobnost za preuzimanje rizika na nivou preduzeća (Alegre & Chiva, 2013). Osnovne dimenzije EO definisali su Covin i Slevin (1989) tako što su nadogradili saznanja do kojih su prethodno došli Khandawalla (1977) i Miller i Friesen (1982). Burgelman (1984), MacMillan i Day (1987), Venkatraman (1989) i

Hart (1992) se nadovezuju na prethodna istraživanja i definiciju koju daje Miller (1983) i dopunjuju koncept EO sa dimenzijama konkurentska agresivnost i autonomija. Lumpkin i Dess (1996) takođe su stava da se EO sastoji iz pet pomenutih dimenzija (Vij & Bedi, 2012).

Inovativnost je predispozicija za kreativno angažovanje i eksperimentisanje kod uvođenja novih proizvoda i/ili usluga, kao i za tehnološko liderstvo kroz aktivnosti istraživanja i razvoja u novim procesima (Rauch et al., 2009). Burgelman (1983) tvrdi da je inovacija u osnovi aktivnosti započinjanja novog poslovnog poduhvata, bilo kao preduzeće u osnivanju, postojeće preduzeće, ili kroz korporativno preduzetništvo (Lumpkin & Dess, 1996). Na nivou zajednice, inovacije podstiču konstruktivnu saradnju između raznih interesnih grupa, što preduzećima omogućuje pristup nedostajućim resursima i perspektivnim tržištima (Courrent et al., 2016).

Proaktivnost podrazumeva konstantno traganje za prilikama i priprema preduzeće za njihovo korišćenje (Vij & Bedi, 2012; Hussain et al., 2015). Predstavlja dugoročnu perspektivu koja podrazumeva uvođenje novih proizvoda i usluga pre konkurencije i sposobnost anticipiranja budućih potreba (Rauch et al., 2009; Amin, 2015). Proaktivnost podrazumeva i strategijsko eliminisanje operacija koje su u zreloj fazi, ili u fazi opadanja, posmatrano kroz prizmu životnog ciklusa preduzeća (Venkatraman, 1989; Rezaei & Ortt, 2018).

Preuzimanje rizika odnosi se na spremnost preduzeća da preduzme smele aktivnosti u pogledu vezivanja resursa za određene organizacione inicijative čiji su efekti nepoznati (Lumpkin & Dess, 1996; Amin, 2015; Gupta & Wales, 2017). Chen i Hsu (2013) tvrde da ukoliko se ne uspostavi adekvatan sistem za upravljanje rizikom, trošak neuspeha može biti toliki da dovede do slabljenja učinka preduzeća, ili čak do njegovog propadanja (Hussain et al., 2015). Pojedini istraživači zato naglašavaju da preduzeća koja prihvataju umeren nivo rizika mogu da nadmaše konkurenciju na tržištu, pre nego ona koja preuzimaju izrazit rizik, ili naprotiv, ona koja u svom poslovanju ne rizikuju uopšte (Vij & Bedi, 2012). Franco i Haase (2013) svrstavaju preuzimanje rizika u najznačajniju dimenziju EO (Amin, 2015).

Konkurentska agresivnost je stepen napora koji preduzeće ulaže da bi prestiglo konkurenciju. Karakteriše je jak napadački stav i agresivna reakcija na pretnje konkurenata. Odražava nameru preduzeća da se takmiči pre na nekonvencionalne načine, nego tradicionalnim metodama. Hough and Sheepers (2008) i Chang i Lin (2011) smatraju da konkurentska agresivnost ne može da bude zasebna dimenzija, već da je deo proaktivne dimenzije. S tim u vezi, proaktivnost je način na koji je preduzeće povezano sa tržišnim prilikama u procesu kreiranja potrebe, dok je konkurentska agresivnost način na koji je preduzeće povezano sa konkurentima, odnosno objašnjava kako preduzeće reaguje na trendove i tražnju koji već postoje na tržištu (Vij & Bedi, 2012).

Autonomija se odnosi na nezavisnu akciju koju preduzimaju preduzetnički lideri ili timovi usmereni na nove poduhvate (Rauch et al., 2009). Utiče na organizacionu klimu za preduzetništvo. Lumpkin i Dess (1996) tvrde da autonomija može da zavisi od veličine preduzeća, menadžerskog stila, ili vlasništva (Vij & Bedi, 2012).

Kako autori koji stvaraju u poslednjih desetak godina vide dimenzije EO i da li se drže prethodnih saznanja, ili razvijaju nove poglede i pravce razvoja u oblasti, prikazano je u tabeli 3. u nastavku.

Tabela 3. Dimenzije preduzetničke orijentacije u novijoj literaturi

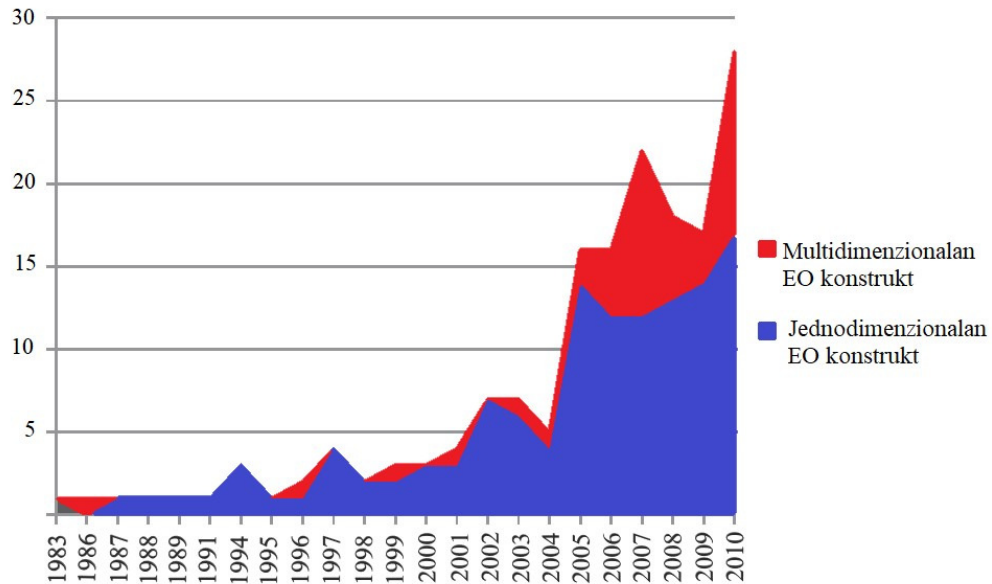
Autori/Dimenzije EO	I	P	PR	KA	A
<i>Messersmith & Wales (2011)</i>	√	√	√		
<i>Vij & Bedi (2012)</i>	√	√	√	√	√
<i>Kraus et al. (2012)</i>	√	√	√		
<i>Lechner & Gudmundsson (2014)</i>	√	√	√	√	√
<i>Hussain et al. (2015)</i>	√	√	√	√	√
<i>Courrent et al.; Semrau et al.; Chavez et al. (2017)</i>	√	√	√		
<i>Gupta & Sebastian (2017)</i>	√	√	√	√	√
<i>Boabeng & Li (2018)</i>	√		√		
<i>Ibarra – Cisneros & Hernandez – Perlines (2019)</i>	√	√	√		
<i>Goulap (2020)</i>	√	√	√		

Legenda. I – inovativnost, P – proaktivnost, PR – preuzimanje rizika, KA – konkurentna agresivnost i A – autonomija.

Iz podataka u tabeli se vidi da novija istraživanja uglavnom nisu usmerena na detaljniju razradu dimenzija EO i da tu nije napravljen naročit napredak u odnosu na istraživanja koja su im prethodila. Najčešće korišćene dimenzije EO su i dalje inovativnost, proaktivnost i preuzimanje rizika (Wales et al., 2013).

Dimenzije EO su uglavnom u velikoj meri međusobno povezane. Zbog toga većina studija kombinuje date dimenzije u jedan faktor (Wales et al., 2013) i tako EO predstavljaju kao jednodimenzionalan konstrukt (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989; Naman & Slevin, 1993; Knight, 1997; Lee et al., 2001; Wiklund & Shepherd, 2005; Walter et al., 2006). To znači da različite dimenzije EO imaju slične efekte na rezultate preduzeća u različitim kontekstima: različite države, tržišta i vrste preduzeća (Rezaei & Ortt, 2018).

Suprotno tome, pojedini autori su ocenili da je EO multidimenzionalan konstrukt (Zahra, 1996; Stetz et al., 2000; Lumpkin & Dess, 2001; Kreiser et al., 2002; Morgan & Strong, 2003; Richard et al., 2004; Tan & Tan, 2005; Hughes & Morgan, 2007; Vij & Bedi, 2012; Goulap, 2020). To znači da se dimenzije EO mogu posmatrati pojedinačno i da svaka dimenzija predstavlja jedinstveni aspekt multidimenzionalnog konstrukta EO (Rauch et al., 2009). Wiklund i Shepherd (2005) su stava da kada se ispituje efekat EO na učinak preduzeća, treba koristiti multidimenzionalan pristup, jer dimenzije EO mogu da se menjaju nezavisno jedna od druge u datom kontekstu što utiče i na rezultate koji iz toga proizilaze (Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund & Shepherd, 2005). Uticaj na rezultate može da bude pozitivan, negativan, ili da u potpunosti izostane. To pokazuje da nije obavezno da sve dimenzije EO budu zastupljene u jednakoj meri da bi se preduzeće smatralo preduzetničkim (Gupta & Sebastian, 2017). Istraživanja koja podupiru multidimenzionalan koncept su u porastu poslednjih godina, a to pokazuje veću prihvaćenost pretpostavke da EO dimenzije imaju specifičan doprinos rezultatima preduzeća (Wales et al., 2013). Na slici 4 koja sledi prikazana je evolucija u broju istraživanja koja su usvojila EO kao multidimenzionalan konstrukt za period od 1983. do 2010. godine (Wales et al., 2013).



Slika 4. Pregled broja istraživanja na temu multidimenzionalnog EO konstrukt
Izvor: Wales et al. (2013).

4.3. Měrenje preduzetničke orijentacije

Jednu od prvih skala, pod nazivom ENTRESKALE, koja je bila osnova za nastanak i razvoj EO skale, u svom istraživanju predstavio je Khandwalla 1977. godine. Datu skalu su naknadno u svojim istraživanjima primenili Miller i Friesen (1978, 1982) i Covin i Slevin (1989).

Radovi koji su se bavili merenjem EO preduzeća uglavnom su se oslanjali na skalu koju su dizajnirali autori Covin i Slevin (1989). Izvorno se data skala za merenje EO sastoji iz devet stavki koje se ocenjuju pomoću sedmostepene Likertove skale i grupisane su u tri dimenzije: inovativnost, proaktivnost i preuzimanje rizika. Skale su vremenom modifikovane i prilagođene konkretnim predmetima istraživanja. Napravljena su tri tipa modifikacije originalnih skala. Prva se ogleda u broju dimenzija EO koji varira od studije do studije. Druga modifikacija odnosi se na broj stavki skale koje se koriste za ocenu EO koji takođe varira od studije do studije. Poslednja modifikacija odnosi se na upotrebu Likertove skale između dve suprotne tvrdnje. Date modifikacije navode na zaključak da istraživači preferiraju eksperimentisanje oko adaptacije skale, pre nego da se drže jednog određenog načina merenja (Rauch et al., 2009).

Todorović i saradnici (2011) smatraju da je neophodno ispitati EO i u drugim kontekstima kao što je javni sektor, koji uključuje državna preduzeća i obrazovne institucije. Stoga su razvili ENTRE-U skalu koja se pokazala uspešnom u merenju preduzetničke orijentacije na univerzitetima. Primena date skale u praksi je pokazala da se njome mogu uspešno predvideti rezultati komercijalizacije ideja i znanja na univerzitetima. Drugim rečima, zahvaljujući njoj je moguće razlikovati univerzitete i Departmane koji su preduzetnički orijentisani od onih koji to nisu. ENTRE-U skala je do sada uspešno primenjena u brojnim istraživanjima preduzetničke orijentacije zaposlenih u obrazovnim institucijama i neprofitnim

organizacijama (Dabic et al., 2015; Kalar & Antoncic, 2015; Riviezzo et al., 2019; Cvijic et al., 2019).

Suprotno tradicionalnim istraživačkim metodama kao što je Upitnik, pojavljuju se kompjuterski podržane analize teksta (engl. *computer-aided text analysis* – CATA) koje su uveli i primenili Short i saradnici (2010). CATA je oblik analize sadržaja kojom se omogućuje merenje EO prevođenjem teksta u kvantitativne podatke. Zasniva na praćenju učestalosti ključnih reči identifikovanih kroz struktuiran proces koji je koristan za razvoj standardnog rečnika za svaku dimenziju EO (Balasubramanian et al., 2020). McKenny i saradnici (2018) su unapredili rečnike za EO dimenzije kako bi poboljšali tačnost u oceni EO korišćenjem lingvističkih podataka (McKenny et al., 2018). Gupta i saradnici (2014) su predložili alternativni prilaz poznat kao psihometrijska ocena tekstualnih informacija (engl. *psychometric assessment of textual information* – PATI). Korišćenjem PATI metode kvalitativni istorijski podaci mogu da se pretvore u kvantitativne indikatore, slično kao i kod CATA metode (Gupta et al., 2014).

4.4. Odnos između preduzetničke orijentacije i učinka preduzeća

Odnos između EO i učinka je bio i ostao u središtu istraživanja na temu EO (Wiklund & Shepherd, 2005; Rauch et al., 2009; Zur, 2013; Wales et al., 2013; Lechner & Gudmundsson, 2014; Gupta & Wales, 2017; Goulap, 2020; Wales et al., 2020). Literatura koja se bavi stratezijskim menadžmentom i preduzetništvom uglavnom sugerise da EO unapređuje poslovni učinak, međutim empirijski rezultati su raznoliki. Neke studije su pokazale da preduzeća koja su više preduzetnički orijentisana, posluju bolje od onih koja to nisu. Drugi pak nisu uspeli da pronađu taj pozitivan odnos. Zbog toga se nameće pitanje da li je EO uvek adekvatna stratezijska orijentacija, ili je njen odnos sa učinkom preduzeća mnogo složeniji (Wiklund & Shepherd, 2005). Snaga relacije između EO i učinka preduzeća zavisi od karakteristika eksternog okruženja, kao i od internih organizacionih karakteristika, pa je njihov odnos mnogo složeniji od onog koji pretpostavlja samo glavne efekte (Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund & Shepherd, 2005).

EO je fenomen koji se ne može ograničiti na jedan određen tip organizacije, veličinu preduzeća, oblast u kojoj posluje, ili formu organizacije. Naprotiv, radi se o univerzalnom fenomenu na nivou preduzeća, koji se ispoljava kroz ponašanje preduzeća u pogledu prepoznavanja prilika i korišćenja istih, kod uvođenja inovacija, osnivanja novih organizacija ili podsticanja restrukturiranja postojećih organizacija. Svaki kontekst, bilo da je neprofitni, institucionalni, akademski ili dr., ima svoj set parametara učinka (Zur, 2013).

Učinak preduzeća je jedna od najvažnijih zavisnih varijabli u istraživanjima njegovog odnosa sa EO (Rauch et al., 2009; Wales et al., 2013; Gupta & Wales, 2017). Među istraživačima postoji opšti konsenzus da ocena vrednosti EO zavisi od njenog doprinosa učinku preduzeća (Gupta & Wales, 2017). Merenje učinka omogućuje menadžerima i istraživačima da izvrše ocenu efektivnosti i efikasnosti određenih aktivnosti na nivou preduzeća, u odnosu na konkurenciju, kao i u odnosu na napredak i rast preduzeća kroz vreme. Učinak je promenljiv u zavisnosti od tipa preduzeća i svoje multidimenzionalne prirode, pa se za njegovo merenje koriste različiti alati i tehnike (Ranasinghe et al., 2018).

Značajan trud uložen je u rasvetljavanje intenziteta odnosa između EO i učinka preduzeća, jer i menadžere i istraživače interesuje zašto neka preduzeća ostvaruju bolje rezultate od drugih, u istim internim i eksternim uslovima poslovanja. Istovremeno, nedovoljna pažnja je poklonjena boljem razumevanju aspekata ostvarenog učinka preduzeća koji je predmet istraživanja, načinu na koji se vrši njegova ocena i kada je neki od njegovih aspekata važniji u odnosu na druge aspekte, uzimajući u obzir kontekst u kome preduzeće posluje (Gupta & Wales, 2017). Wiklund i Shepherd (2011) tvrde da ukoliko se prati model životnog ciklusa industrije po Porteru (1980), opstanak je delimično relevantan kriterijum učinka za novoosnovana preduzeća, jer uzorci u EO istraživanjima ne uključuju preduzeća koja su doživela neuspeh (Wales, 2016). Njihova sugestija je da se u budućim istraživanjima EO ispita opstanak preduzeća kao značajna zavisna varijabla i da istraživači analiziraju određenu grupu sličnih preduzeća u uzorku, koju će pratiti kroz vreme od njihovog osnivanja, kroz različite faze životnog ciklusa kroz koje će proći, ili do konačnog gašenja. Relevantnost pojedinih merila učinka se menja u zavisnosti od faze životnog ciklusa industrije i preduzeća. U fazi ekspanzije preduzeća, merila rasta imaju dominantnu ulogu, jer se preduzeća sve intenzivnije bore za veće tržišno učešće. Kada dostignu svoju zrelost, preduzeća pokušavaju da svojim resursima upravljaju efikasno, kako bi ostvarila maksimalan povrat na uložena sredstva i izborila se sa jakom i zreloom konkurencijom. Kako preduzeća stagniraju i počinju da tragaju za načinima svog restruktuiranja, finansijska merila postaju dominantna merila učinka. Moguća su i preklapanja u pogledu značajnosti pojedinih merila učinka u različitim fazama životnog ciklusa industrije u kojoj preduzeće posluje (Gupta & Wales, 2017).

4.4.1. Glavni efekti

Hamel (2000) objašnjava da je uobičajen trend u okruženju preduzeća da se životni ciklusi proizvoda i poslovnih modela sve više skraćuju. Posledica takvog stanja je da su budući tokovi profita koji se generišu iz tekućih operacija preduzeća neizvesni i da je traganje za novim prilikama imperativ za opstanak. EO može pomoći preduzećima da se uspešno izbore sa izazovima u takvom ambijentu poslovanja. Zbog toga se smatra konstruktom koji uopšteno ima pozitivan uticaj na učinak preduzeća (Tabela 4).

Dok neke studije pokazuju da preduzeća koja su više preduzetnički orijentisana, bolje posluju od preduzeća koja ne podržavaju takvu strategijsku orijentaciju, druge studije ukazuju na alternativne relacije između EO i učinka preduzeća. Među njima, jedan deo studija je ustanovio negativnu relaciju između EO i učinka preduzeća, drugi deo studija nije uspeo da pronađe značajnu povezanost između EO i učinka preduzeća, a preostali deo studija je ukazao na činjenicu da taj odnos nije pravolinijski, već da je u obliku parabole (Tabela 4).

Raznoliki zaključci najpoznatijih studija na temu relacija između EO i učinka preduzeća potvrđuju pretpostavke da je njihov međusobni odnos složeniji od pukog ispitivanja njegovih glavnih efekata i da EO nije strategijska orijentacija koja ima univerzalnu primenu (Vij & Bedi, 2012).

Tabela 4. Pregled najznačajnijih autora koji su istraživali odnos između EO i učinka preduzeća, klasifikovani po grupama rezultata do kojih su došli

Autori koji su ustanovili pozitivnu relaciju između EO i učinka preduzeća
Miller (1983); Slevin & Covin (1989, 1990); Miles & Arnold (1991); Zahra (1991); Zahra & Covin (1995); Lumpkin & Dess (1996); Hult et al. (2004); Kraus et al. (2005); Wiklund & Shepherd (2005); Keh et al. (2007); Escriba-Esteve et al. (2008); Wang (2008); Rauch et al. (2009); Kreiser & Davis (2010); Hu et al. (2011); Covin & Wales (2012); Tang & Tang (2012); Vij & Bedi (2012); Alegre & Chiva (2013); Boso et al. (2013); Hakala (2013); Van Doorn et al. (2013); Al-Nuami et al. (2014); Engelen et al. (2014); Shapers et al. (2014); Gellynck et al. (2015); Gupta & Batra (2016); Semrau et al. (2016); Lee et al. (2019); Goulap (2020).
Autori koji su ustanovili negativnu relaciju između EO i učinka preduzeća
Hart (1992); Smart & Conant (1994); Matsuno et al. (2002); Morgan & Strong (2003); Naldi et al. (2007); Arbauch et al. (2009); Frank et al. (2010).
Autori koji su ustanovili da relacija između EO i učinka preduzeća nije značajna
Covin et al. (1994); Slater & Narver (2000); George et al. (2001); Tang & Koveos (2004); Walter et al. (2006); Hughes & Morgan (2007); Stam & Elfring (2008); Wales & Messersmith (2011).
Autori koji su ustanovili da relacija između EO i učinka preduzeća ima oblik U krive
Bhuian et al. (2005); Tang et al. (2008); Su et al. (2011); Dai et al. (2014).

EO dimenzije se ne ponašaju jednoobrazno u odnosu na učinak preduzeća. Neke su se pokazale kao irelevantne, dok druge imaju pozitivne ili negativne efekte na učinak preduzeća (Lechner & Gudmundsson, 2014; Gupta & Sebastian, 2017). Swierczek i Ha (2003) su u svom uzorku sačinjenom od preduzeća iz Vijetnama i sa Tajlanda, ustanovili da dimenzije EO, proaktivnost i inovativnost, imaju pozitivan uticaj na učinak preduzeća, dok rizik nije ispoljavao takve efekte. Hughes i Morgan (2007) su pokazali slično u Velikoj Britaniji na uzorku preduzeća koja su u fazi inkubacije (Kraus et al., 2012). Kitigin (2017) je na uzorku od sto malih i srednjih preduzeća u Keniji došao do rezultata da postoji jaka pozitivna korelacija između sklonosti ka riziku i učinka preduzeća. Dato istraživanje je pokazalo da vezivanje poslovnih resursa za preduzetničke poduhvate u nesigurnim i nepoznatim okruženjima može proizvesti veće prihode i tržišno učešće preduzećima koja su spremna da preuzmu taj rizik (Boabeng & Li, 2018). Drugi su pak ocenili da sklonost ka riziku ima negativne posledice na učinak proizvodne funkcije preduzeća (Rezaei & Ortt, 2018). Moguće je i da uticaj pojedinačne EO dimenzije, konkretno inovativnost, bude veći nego uticaj koji ima sveukupan EO koncept na učinak preduzeća (Ranasinghe et al., 2018). Becherer i Maurer (1999), Hult i Ketchen (2001), Lumpkin i Dess (2001), Kreiser i ostali (2002), Morgan i Strong (2003) i Yang (2006) su u svojim istraživanjima pojedinačne dimenzije EO posmatrali kao nezavisne varijable, a rast malih preduzeća kao zavisnu varijablu. Arshad i njegove kolege (2014) su pretpostavili da svih pet dimenzija EO imaju pozitivan efekat na učinak preduzeća, što je u skladu sa rezultatima najvećeg broja prethodnih istraživanja, međutim na uzorku koji je obuhvatio visokotehnološka mala i srednja preduzeća u Maleziji, data predviđanja nisu u potpunosti potvrđena. Inovativnost, proaktivnost, preuzimanje rizika i konkurentska agresivnost imaju pozitivan

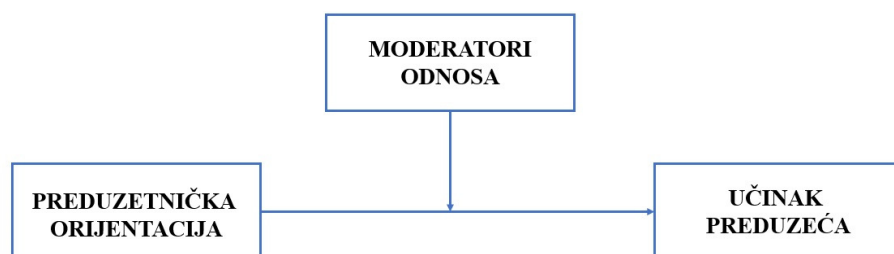
efekat na učinak preduzeća, dok relacija između autonomije i učinka preduzeća nije statistički značajna (Arshad et al., 2014).

Navedena empirijska istraživanja pokazuju da nije obavezno da sve dimenzije EO budu zastupljene u jednakoj meri da bi se preduzeće smatralo preduzetničkim (Gupta & Sebastian, 2017).

4.4.2. Efekti medijatora i moderatora

Dominantan prilaz u istraživanjima odnosa EO i učinka preduzeća je prilaz univerzalnog efekta, gde se pretpostavlja da je EO korisna na globalnom nivou. Po zastupljenosti u istraživanjima sledi ga kontingentni prilaz koji podrazumeva dvosmernu interakciju između EO i karakteristika eksternog okruženja, ili između EO i internih karakteristika preduzeća. Pojednostavljeno, teorija kontingenata zastupa stanovište da odnos između dve varijable, zavisi od treće varijable (Rauch et al., 2009). Covin i Slevin (1989) i Zahra i Covin (1995) su pokazali da EO ima veći pozitivan efekat na učinak u nestabilnom, nego u bezopasnom okruženju. Uzimajući u obzir interne karakteristike, pristup kapitalu obezbeđuje viškove resursa neophodne za podršku eksperimentisanju unutar preduzeća i omogućuje traganje za novim prilikama. Suprotno tome, ograničeni resursi povezani su sa internom kontrolom i pokušajima da se oni očuvaju, što zapravo guši preduzetničke inicijative koje se javljaju u preduzeću.

Konfiguracijski prilaz predstavlja alternativu univerzalnim efektima i kontingentnom modelu i deo je sve većeg broja istraživanja (Wales et al., 2013; Shirokova et al., 2016; Gupta & Sebastian, 2017). Dobar ili loš učinak preduzeća zavisi od stepena saglasnosti između strukture i strategije preduzeća i od sinergije njihovog odnosa sa faktorima okruženja. To znači da za postizanje maksimalnih rezultata, preduzeća treba da imaju konfiguraciju koja je interno konzistentna i koja se uklapa u mnoštvo kontekstualnih dimenzija (Wiklund & Shepherd, 2005). Na slici 5 i 6 koje slede, prikazani su efekti moderatora i medijatora na odnos između EO i učinka preduzeća, respektivno.



Slika 5. Efekti moderatora na odnos EO i učinka preduzeća



Slika 6. Efekti medijatora na odnos EO i učinka preduzeća

Moderatori su varijable koje opisuju pod kojim uslovima, odnosno kada se neki događaj dešava. Proučavanjem uloge moderatora, otkrivaju se uslovi pod kojima je EO naročito uticajna. Dve grupe moderatora su zajedničke u meta-analizama. Prva grupa se tiče istraživačkog konteksta, a druga se odnosi na dimenzije učinka (Rauch et al., 2009).

Odnos između EO i učinka preduzeća, osetljiv je na *kontekst* istraživanja. Lumpkin i Dess (1996) tvrde da efekti EO na učinak preduzeća zavise od konteksta posmatranja, tj. odnos između EO i učinka preduzeća zavisi od karakteristika kako eksternog okruženja, tako i od internih organizacionih karakteristika preduzeća (Lumpkin & Dess, 1996). Rauch i saradnici (2009) u svojoj meta-analizi koja je obuhvatila pedeset i jedno istraživanje uključuju tri kontekstualna moderatora odnosa EO i učinka preduzeća: nacionalna kultura, tip industrije i veličina preduzeća (Zur, 2013).

Koncept EO je inicijalno postavljen kao kulturno neutralan, pod pretpostavkom da se manifestuje na isti način u različitim zemljama (Rauch et al., 2009). Prethodna istraživanja su suviše raznolika da bi se efekti EO mogli generalizovati na međunarodnom nivou. Wales i saradnici (2013) su usvojili pristup segmentacije kojim se identifikuje ograničen broj klastera zemalja, tako da razlike u *kulturi*, geo-demografskim faktorima i istoriji, među izdvojenim klasterima, mogu da budu znatno veće, nego razlike između zemalja koje pripadaju istom klasteru. Tako su uspeli da izoluju obrasce u relativnoj učestalosti (ili oskudnosti) EO istraživanja u različitim regionima. Rezultati su pokazali da EO istraživanja nisu ograničena isključivo na teritoriju Sjedinjenih Američkih Država, već da je sve više onih koja potiču sa teritorije Evrope (Švedska, Velika Britanija), Australije i Azije (Kina). S druge strane, EO ostaje nedovoljno istražena oblast u zemljama od strategijskog značaja kao što su Brazil, Indija i Rusija, kao i u klasterima koji obuhvataju zemlje Srednjeg Istoka, Latinske Amerike i Afrike (Wales et al., 2013). Nedostatak empirijskih istraživanja u oblasti EO u datim kulturnim klasterima je prepreka da se EO istraživanja generalizuju na internacionalnom nivou, ali ujedno i poziv budućim istraživačima da u svojim istraživanjima obuhvate regione koji su u prethodnim istraživanjima zapostavljeni. Lumpkin i Dess (2005) navode da su efekti nacionalnog kulturnog konteksta na odnos EO i učinka preduzeća plodno tle za buduća istraživanja (Rauch et al., 2009).

Industrija je sledeći moderator od kojeg zavisi odnos EO i učinka preduzeća. Preduzeća koja posluju u dinamičnim industrijama, gde se tehnologije i zahtevi potrošača brzo menjaju, imaju veće šanse da ostvare prednosti koje im omogućuju preduzetničke inicijative. Stoga se smatra da preduzeća koja posluju u okviru visokotehnoloških industrija ostvaruju bolje rezultate primenjujući EO, nego ona koja posluju u tzv. niskotehnološkim industrijama.

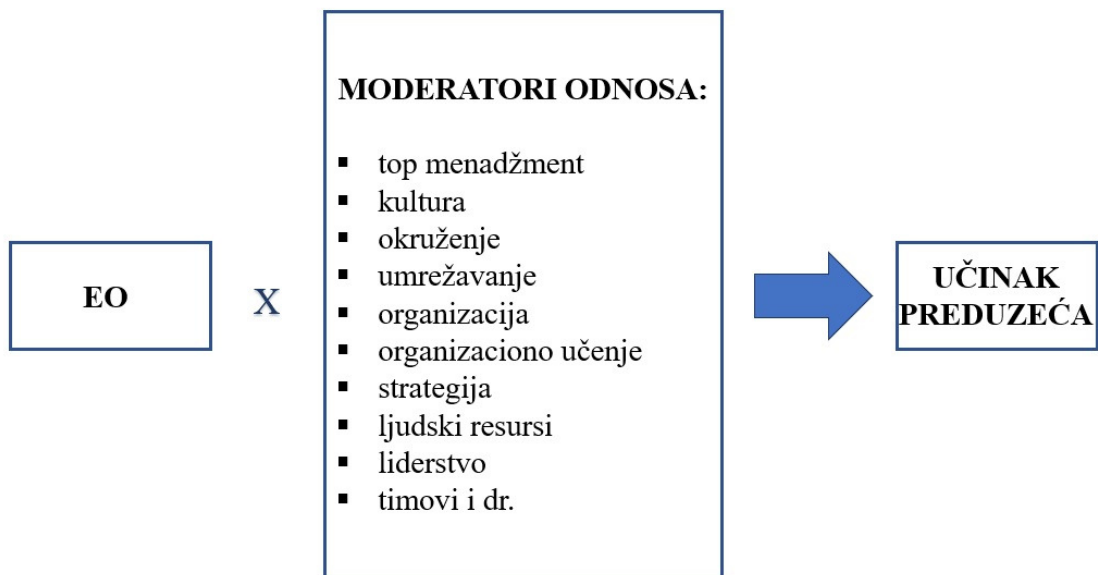
EO preduzeća zavisi od *veličine* preduzeća i broja različitih nivoa upravljanja njime. Što je preduzeće manje, prisutan je veći uticaj najvišeg nivoa menadžmenta. Manja preduzeća su stoga fleksibilnija, što im omogućuje da se brzo menjaju i iskoriste prednosti koje donose nove prilike koje pronalaze u okruženju. Zbog toga postoji uverenje da su efekti EO na učinak preduzeća veći u malim preduzećima (Rauch et al., 2009).

Prilikom ocene efekata EO na učinak preduzeća, važno je prepoznati njegovu multidimenzionalnu prirodu. To znači da preduzetnička aktivnost ili proces povremeno mogu da dovedu do dobrih rezultata u jednoj dimenziji učinka, a da u nekoj drugoj dimenziji ostvare lošije rezultate. Velika ulaganja u istraživanje i razvoj i inovaciju proizvoda mogu omogućiti preduzeću da uđe na nova tržišta i da tako unapredi rast prodaje na duži rok. Ipak, za dati

poduhvat potrebno je angažovati značajne resurse, što može nepovoljno da utiče na kratkoročnu profitabilnost preduzeća (Lumpkin & Dess, 1996; Rauch et al., 2009).

Za ocenu učinka na raspolaganju je širok spektar *merila učinka*, subjektivnih i objektivnih, finansijskih i nefinansijskih, što dovodi do velike raznolikosti u posmatranju odnosa između EO i učinka preduzeća (Vij & Bedi, 2012). Rauch i saradnici (2009) razlikuju tri grupe merila učinka: subjektivne nefinansijske, subjektivne finansijske i istorijske finansijske (Rauch et al., 2009). Istraživači iz oblasti organizacije i menadžmenta nadmeću se u korišćenju merila efektivnosti i merila efikasnosti kod ocene učinka preduzeća. Ustanovljeno je da su i indikatori efikasnosti (npr. profitabilnost i povrat na imovinu) i indikatori efektivnosti (npr. rast preduzeća i tržišnog učešća) veoma zastupljeni u pomenutim studijama koje se bave ocenom učinka preduzeća. Učinak preduzeća kao jedna od najpopularnijih zavisnih varijabli u prethodnim istraživanjima kombinuje elemente različitih pokazatelja učinka kao što su rast i profitabilnost.

Fizička i finansijska aktiva uglavnom se povezuje sa tradicionalnim sistemom merila učinka. Autori Liste usklađenih ciljeva Kaplan i Norton (1992) napominju da tradicionalna finansijska merila mogu da navedu na pogrešne zaključke značajne za kontinuirana poboljšanja i inovacije (Zur, 2013). U novoj ekonomiji, ekonomiji znanja, istražen je i identifikovan veliki broj drugih pokretačkih snaga kreiranja vrednosti u preduzeću. Prva grupa povezana je sa organizacijom u najopštijem smislu reči, drugu grupu čine pokretačke snage koje su povezane sa potrošačima, a treća grupa je povezana sa zaposlenima i dobavljačima (Šijan, 2015). Merila koja su najčešće korišćena u istraživanjima, a koja se ne odnose direktno na učinak preduzeća su marketing orijentacija, stepen inovativnosti, lojalnost i posvećenost zaposlenih, nesigurnost okruženja i različita merila organizacionog učenja. Akcenat na pomenuta alternativna merila u EO literaturi odražava ideju da EO nije samo instrument koji se odnosi na superiorne rezultate, već ona može biti povezana sa brojnim i različitim aspektima funkcionisanja preduzeća, otvarajući tako vrata širokom spektru budućih istraživačkih pravaca (Wales et al., 2013). Na slici 7 koja sledi prikazani su moderatori koji su korišćeni u prethodnim istraživanjima.



Slika 7. Moderatori odnosa koji su ispitivani u prethodnim studijama
Izvor: Wales et al. (2013)

Što se tiče kategorija moderatora odnosa, naročito uticajnim na odnos EO i učinka preduzeća smatraju se one kategorije koje su eksterno orijentisane. Najčešće obuhvataju varijable okruženja, konkretno stepen agresivnosti okruženja i dinamičnost okruženja, kao i varijable koje se odnose na kulturu društva, preciznije individualizam i izbegavanje neizvesnosti. Strategija je takođe moderator koji se ističe u prethodnim istraživanjima, a obuhvata marketing orijentaciju, prakse otvorenih inovacija, definisanje strategije i dr. Mreža varijabli koje su interno orijentisane i koje podrazumevaju napore za uspostavljanje odnosa sa eksternim faktorima sve više dobijaju na značaju. Za razliku od varijabli okruženja i strategijskih varijabli kojima se u istraživanjima poklanjala velika pažnja, malo je radova koji su ispitivali moderatore koji su prisutni unutar preduzeća.

Medijatori naglašavaju uzroke, odnosno zašto se nešto dešava. Pomažu kod otkrivanja uzročno-posledičnih veza između dve varijable. U nameri da objasne date veze preko kojih EO prelazi u rezultate, istraživači se obično okreću varijablama zasnovanim na znanju, kao što je veština organizacionog učenja (Alegre & Chiva, 2013) i kapacitet za apsorpciju eksternog znanja (Engelen et al., 2014; Ibara-Cisneros & Hernandez-Perlines, 2019). Organizacioni faktori kao što su organizaciona struktura, resursi znanja, harizma menadžmenta i timski duh, mogu da olakšaju ili otežaju primenu EO, a trenutno se o tome malo zna (Wales et al., 2013). U kontingentnom modelu koji obuhvata efekte medijatora, EO se posmatra kao preduslov, učinak preduzeća kao rezultat i integracija različitih organizacionih aktivnosti kao medijator. Efektivno integrisane aktivnosti i procesi posreduju u odnosu između EO i učinka (Vij & Bedi, 2012).

Pregled literature ukazuje na značaj kontingentnog i konfiguracijskog prilaza u razumevanju odnosa između EO i učinka preduzeća. Umesto fokusa na dve varijable, buduća istraživanja treba usmeriti na korišćenje kontingentnog i konfiguracijskog prilaza, tako što će

se uvoditi različiti organizacioni elementi i elementi okruženja kao moderatori ili medijatori posmatranog odnosa.

U istraživanju koje je sproveda Zur (2013) navedeno je nekoliko razloga zbog kojih je važno nastaviti sa izučavanjem odnosa između EO i učinka preduzeća. Prvi razlog je da i kod novoosnovanih preduzeća (engl. *start-up* preduzeća) i kod postojećih preduzeća, preduzetništvo podrazumeva traganje za poslovnim prilikama, potencijal za ekspanziju poslovanja, ostvarivanje profita i stvaranje vrednosti. Na drugi razlog su u svom radu ukazali Zahra i Wright (2011), a to je da istraživanja u oblasti preduzetništva ostaju razjedinjena (Zahra & Wright, 2011; Zur, 2013). Rast broja objavljenih radova koji su rezultat empirijskih istraživanja preduzetništva na nivou preduzeća (EO) u raznim stručnim i naučnim časopisima, ukazuju na veliku prihvaćenost i upotrebu koncepta u okviru akademske zajednice (Wales et al., 2013). Različite perspektive posmatranja, prednjače u odnosu na javne debate koje su neophodne da bi se objedinila sva istraživanja i sagledale praktične posledice EO relevantne za pojedince, preduzeća i društva. Treći razlog leži u činjenici da merila koja su do sada primenjena ne ističu rezultate preduzetničkog procesa u dovoljnoj meri i zbog toga je neophodan veći broj merila, ali i njihova sistematizacija (Zahra & Wright, 2011; Zur, 2013).

4.4.3. Učinak funkcija kao faktor uspešnosti preduzeća

Preduzeće se može posmatrati kao sistem za proizvodnju vrednosti neophodnih za vršenje misije i ostvarenje ciljeva preduzeća u datom vremenu i datim uslovima okoline. Nova vrednost, rezultat je procesa rada u preduzeću koji se posmatraju kao skup aktivnosti potrebnih za pretvaranje ulaznih, putem procesnih u izlazne veličine. Stvaranje novih vrednosti vrši se u lancu određenih područja rada – *funkcija*, koje zajedno čine lanac vrednosti. Lanac vrednosti i nivo vrednosti ostvaren u funkcijama predstavljaju meru konkurentske sposobnosti funkcija u preduzeću (Zelenović, 1995). Funkcija obuhvata skup povezanih poslova kojima se obavlja poseban zadatak. Za definisanje funkcije presudno je obuhvatiti uzajamno povezane poslove i aktivnosti, manje je važno da li su dati poslovi i aktivnosti srodni ili različiti (Penezić, 2006). Struktura funkcija preduzeća i postupci putem kojih aktivnosti funkcija utiču na procese rada u preduzeću su odraz postavljene misije preduzeća, kvaliteta postavljenih ciljeva, utvrđenih politika, stečenog iskustva na tržištu, definisanja strategije, prilaza realizaciji strategije i sposobnosti integracije svih činioaca u procesima rada. Svaka aktivnost u svakoj funkciji i njihova međusobna interakcija mogu doprineti rastu konkurentske prednosti. U osnovi konkurentske prednosti preduzeća je sinergetski efekat procesa rada, aktivnosti učesnika u svim funkcijama preduzeća i dinamike eksternog okruženja (Zelenović, 1995).

Ciljevi učinka funkcija preduzeća treba da su u saglasnosti sa dugoročnim ciljevima, povezani sa strategijom za njihovo ostvarenje i relevantni za zadatke i odgovornosti koje se postavljaju pred svakog zaposlenog u preduzeću. Korporativni i poslovni ciljevi treba da se prevedu u specifične, funkcionalne ciljeve koji su razumljiviji menadžerima nižih nivoa (Grant, 2010). Hambrick i Mason (1984) su zapazili da izbor strategije i strukture učinka delimično zavisi od karaktera menadžmenta i njihovog pređašnjeg poslovnog iskustva, odnosno karijere (Hoskisson et al., 1999). Menadžeri koji upravljaju određenim funkcionalnim oblastima, strategijsku odluku će sagledati iz perspektiva koje potiču iz različitih funkcionalnih

podkultura, različitih uverenja o željenim ciljevima i sredstvima za njihovo ostvarenje i različitih predstava o sopstvenom identitetu i interesima (Furrer et al., 2007).

Potreba i smisao praćenja i ocene učinka funkcija proizilazi iz činjenice da se u opštim pokazateljima uspešnosti preduzeća mogu ukrstiti i kompenzovati bolji rezultati jednih, sa lošijim rezultatima drugih funkcija u tekućem prema prethodnom razdoblju. Takve razlike treba ustanoviti, analizirati njihove uzroke i posledice i vrednovati ih u skladu sa udelom učinka svake funkcije u ukupnim rezultatima poslovanja preduzeća. Koordiniranje i usklađivanje funkcija u preduzećima je od ključnog značaja za poslovni uspeh. Sve funkcije u preduzeću su međusobno tako povezane da se određena funkcija ne može uspešno realizovati ako njeno delovanje nije usklađeno sa delovanjem ostalih funkcija. Tako strukturano preduzeće postaje prohodno za vršenje misije, primenu strategija, ostvarivanje ciljeva i efektivnu realizaciju politika preduzeća (Penezić, 2006).

Funkcionalne strategije razmatraju funkcionalne aspekte od strategijskog značaja, kao što su produktivnost, politika cena, logistika, efektivnost u troškovima, efikasnost, razvoj proizvoda, brendiranje proizvoda, životni ciklus proizvoda, itd. Drugim rečima, bave se aktivnostima koje čine lanac vrednosti preduzeća. U velikim preduzećima, funkcionalne strategije su uglavnom organizovane prema glavnim funkcijama preduzeća, pa se tako razlikuju strategije marketinga, finansija, proizvodnje (ili operacija), istraživanja i razvoja i ljudskih resursa. Definisane strategije na ovom nivou podrazumeva koordinaciju i usaglašenost procesa donošenja odluka i sistema za komunikaciju i kontrolu svih aktivnosti u svim funkcijama unutar preduzeća. Za odabir odgovarajuće strategijske alternative, npr. izmeštanje (engl. *outsourcing*) procesa, neophodno je odrediti stanje odnosa između raspoloživih i potrebnih resursa i veština u preduzeću (Jofre, 2011).

Prilikom određivanja strategija na nivou funkcija fokus je na kratkoročnim aktivnostima koje podupiru realizaciju korporativne i poslovne strategije. Iako svaka funkcija obično ima određeni stepen nezavisnosti nad strategijskim izborima, svaka funkcionalna strategija mora biti u saglasnosti sa opštom, dugoročnom strategijom preduzeća. Kod određivanja funkcionalnih strategija pažnja se usmerava na učinak i nosioce učinka u funkcionalnim jedinicama (odeljenje, pogon, radno mesto) ili grupama funkcija. Zbog toga date strategije predstavljaju okvir za razvoj novih ili postojećih ključnih aktivnosti u jednoj ili više funkcionalnih jedinica unutar preduzeća (Jofre, 2011).

Značaj funkcionalnih strategija zavisi od stepena specijalizacije preduzeća (Grant, 2010). U visokotehnološkim industrijama, preduzeća će dati prednost strategijama istraživanja i razvoja, dok će u preduzećima orijentisanim na uslugu strategija ljudskih resursa biti važnija od ostalih. Proizvodne strategije su kritične za preduzeća koja na tržištu žele da postignu određene standarde kvaliteta proizvoda po što nižoj ceni, dok su marketing i finansijska strategija relevantne za svako preduzeće bez obzira na tip, veličinu i industriju. Što je veći značaj funkcije u lancu vrednosti, to je stepen decentralizacije u donošenju odluka niži. Strategija istraživanja i razvoja i strategija ljudskih resursa određuju se uz obavezno uključivanje najvišeg menadžmenta preduzeća (Jofre, 2011). Preduzeća koja imaju jake marketing resurse, na svom čelu će najverovatnije imati menadžere sa bogatim iskustvom u marketingu, dok će kod preduzeća koja imaju jake tehnološke i/ili finansijske resurse, najviši menadžment biti sastavljen od inženjera i/ili ekonomista (Furrer et al., 2008).

Funkcije preduzeća koje su obuhvaćene ovim istraživanjem su istraživanje i razvoj, proizvodnja i marketing i prodaja. Autori Rezaei i Ortt (2018) u svom istraživanju navode da su date funkcije međusobno povezane i da formiraju jedinstven lanac vrednosti koji utiče na ukupan učinak preduzeća (Rezaei & Ortt, 2018). Odabir funkcija zasnovan je na Porterovoj ideji primarnih i sekundarnih funkcija u lancu vrednosti preduzeća (Porter, 2001). Funkcije istraživanja i razvoja, proizvodnje i marketinga i prodaje smatraju se primarnim kod preduzeća koja primenjuju preduzetničku strategijsku orijentaciju. Jedan od glavnih zadataka preduzetničke strategijske orijentacije je izgradnja preduzeća koje reaguje na promene, koje je sposobno da konstantno uči i da koristi svoja znanja, iskustvo i veštine kako bi ostvarilo napredniji učinak (Tidd et al., 2005; Ibara-Cisneros & Hernandez-Perlines, 2019).

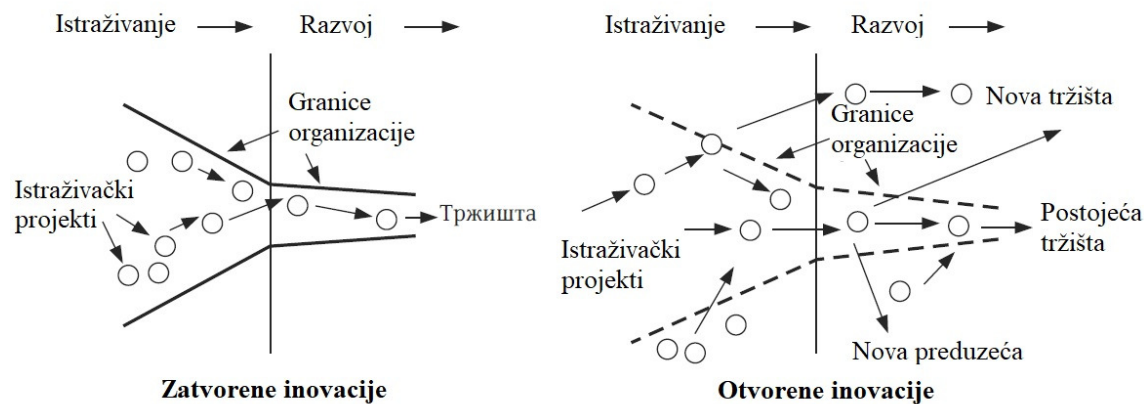
4.4.3.1. Funkcija ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ

Istraživanje i razvoj (engl. *research and development*, u nastavku R&D) kao funkcija preduzeća obuhvata projektovanje proizvoda i proizvodnih procesa i uglavnom se vezuje za proizvodna preduzeća (Hill et al., 2015). Bez obzira na ostvaren rast izdataka za R&D u više uslužnih sektora, uobičajen je stav da će se uslužna preduzeća, čak i u sektorima zasnovanim na ekspertskom znanju (engl. *knowledge-intensive*), manje baviti istraživanjem i razvojem i da će interni R&D pružati manji doprinos inovaciji nego što je to slučaj u proizvodnim preduzećima. Suprotno tome, Drejer (2004) ističe da se velika pažnja poklanja ljudskim resursima, kao nosiocima tehnološke promene u većini akademskih prikaza inovacije usluga. Tether i Hipp (2002) smatraju da se u tome ogleda jedna od specifičnosti usluga, posebno kod usluga zasnovanih na ekspertskom znanju. Johnson i saradnici (1996) napominju da je u uslužnim granama, stvaranje ljudskog kapitala isto što i inovacija (Deakins & Freel, 2012). Najbolji primer inovacija usluga su banke koje se međusobno takmiče u razvoju novih finansijskih proizvoda i novih načina isporuke tih proizvoda klijentima. Internet bankarstvo i pametne debitne kartice su dva primera inovacija koje su rezultat razvoja proizvoda u bankarskom sektoru. Inovacije koje su im prethodile su bankomati, kreditne i debitne kartice (Hill et al., 2015).

Ljudski resursi su ključni i u procesu stvaranja i integracije sveukupnog znanja koje je preduzećima na raspolaganju. Tidd i saradnici (2005) tvrde da R&D aktivnosti unutar preduzeća čine osnovu kapaciteta za učenje (apsorpcioni kapacitet). Primena eksternog znanja, pored apsorpcionog kapaciteta, podrazumeva i njegovu integraciju sa postojećim znanjima i proizvodnju novog znanja iz njega. Kvalitet tako dobijene mreže unutrašnjih i spoljnih znanja utiče na delotvornost inovativnog procesa, a samim tim i na inovativni potencijal preduzeća (Cvijić i sar., 2012). Preduzeća čiji je apsorpcioni kapacitet na visokom nivou, nova znanja usvajaju lakše i brže od drugih i zbog toga su uspešnija u pogledu ostvarenih inovativnih rezultata (Ibara-Cisneros & Hernandez-Perlines, 2019).

Novi poslovni modeli otvorenih inovacija podrazumevaju da preduzeća treba da koriste eksterne i interne ideje i znanja, ukoliko žele da se tehnološki razvijaju. Ideja koja stoji u osnovi otvorenih inovacija je da se novi proizvodi i/ili usluge mogu ponuditi tržištu posredstvom eksternih kanala, mimo aktuelnih poslova kojima se preduzeće bavi, kako bi se stvorila dodatna vrednost. To se dešava u situaciji kada ideja do koje se došlo u preduzeću nije u skladu sa tekućim pravcem rasta i razvoja preduzeća, ili kada preduzeće u datom trenutku nema

finansijske i druge resurse neophodne da tu ideju i realizuje. Tada najznačajniju ulogu imaju novoosnovana tehnološka preduzeća (tzv. start ap preduzeća) koja su spremna da ideju realizuju do kraja, a koja neretko pokreću zaposleni u preduzeću koje je razvilo ideju. Ideje mogu nastati i izvan preduzeća (u laboratorijama, istraživačkim centrima, itd.). Preduzeća kroz saradnju sa drugim subjektima imaju priliku da date ideje uvezu i iskoriste u skladu sa svojim kapacitetima i razvojnim potencijalom. Razmena ideja i znanja podrazumeva da granice između preduzeća i okruženja u kojem posluju budu labavije i propustljivije u oba smera (Chiaroni et al., 2011; Cvijić i sar., 2012). Na slici 8 koja sledi jasno se vide razlike u inovativnom procesu i mogućnostima razmene kod zatvorenih i otvorenih poslovnih modela.



Slika 8. Inovativni proces kod zatvorenih i otvorenih modela inovacija

Izvor: Chesbrough (2006a)

Preduzeća ne moraju više da budu ograničena na tržišta koja direktno opslužuju. Otvaraju se nove mogućnosti za učešće na drugim tržišnim segmentima kroz licence, udružene poduhvate (engl. *joint ventures*), osnivanje spin-off³ preduzeća i dr. Tako raznoliki načini za sticanje dodatnih prihoda utiču na ukupni prihod preduzeća od inovacija. Istovremeno, troškovi razvoja inovacija smanjeni su zbog značajnije upotrebe eksternih tehnologija u internom R&D procesu preduzeća. Najvažniji rezultat otvorenog modela poslovanja je da inovacije dobijaju na atraktivnosti, uprkos izazovima aktuelnog stanja koje karakterišu kratki životni ciklusi proizvoda (Chesbrough, 2006b).

Čest je zaključak da se inovacija usluga oslanja na tzv. meke izvore znanja i tehnologije, koji podrazumevaju učešće kupaca i dobavljača u proizvodnji usluge, a ne na tvrde izvore, kao što je R&D. Pomeranjem težišta tržišta sa prodavaca na kupce, koje je inicirano pojavom japanske industrije i standardima kvaliteta koje je nametnula, uticalo je i na fokus preduzeća i R&D funkcije. Preduzeća rastu i razvijaju se zahvaljujući inovacijama, a R&D eksperti bave se željama i potrebama kupaca, što nameće prisniju saradnju sa funkcijom marketing i prodaja (Kumpe & Bolwijn, 1994).

Potrošač postaje primarni izvor ideja za novi proizvod. Identifikacija potreba potrošača i uočavanje potreba koje nisu ispunjene obezbeđuju povoljan ambijent za uspešnu inovaciju

³ „Spin-off” preduzeće je nastalo u okviru, a nakon toga se izdvojilo od matične organizacije kao samostalno preduzeće i najčešće je povezano sa matičnom organizacijom putem udela u vlasničkoj strukturi (Fond za inovacionu delatnost Republike Srbije).

proizvoda i/ili usluga. Funkcija marketing i prodaja obezbeđuje vredne informacije od potrošača s obzirom da dolazi u kontakt sa njima. Integracija istraživanja i razvoja i marketinga i prodaje je ključna ukoliko se novi proizvod želi komercijalizovati na pravi način. U suprotnom, preduzeće ulazi u rizik, jer postoji pretnja da razvija proizvod koji nema tražnju ili je ona jako mala (Hill et al., 2015). Zelenović (1995) tvrdi da objedinjeni efekti funkcije istraživanje i razvoj i funkcije marketing imaju razvojno-tržišno-tehnološke karakteristike, a ispoljavaju se u području istraživanja mogućnosti razvoja proizvodnih programa preduzeća, razmene tehnoloških rešenja i inovacija, efektivnijeg korišćenja dobrih praksi razvijenih zemalja, plasmana sopstvenih rešenja u manje razvijena područja i razvoja mešovitih preduzeća na međunarodnom tržištu (Zelenović, 1995).

Takmičenje sa vremenskim ograničenjima je faktor koji drastično utiče na upravljanje R&D funkcijom. Rokovi za završetak R&D projekata, zajedno sa specifičnim zahtevima koje je neophodno ispuniti, primorava menadžment da R&D funkcijom upravlja kao da je fabrika inovacija. Zaposleni koji se bave R&D aktivnostima najčešće su deo interdisciplinarnih timova koji se formiraju kako bi se na kreativan način rešili određeni problemi i unapredila postojeća baza znanja i informacija.

Izazov za menadžment je i uspostavljanje balansa između realizacije kratkoročnih i dugoročnih zahteva koji se postavljaju pred R&D funkciju. Balansiranje R&D aktivnosti podrazumeva i izbor između operativnog i korporativnog nivoa R&D i R&D aktivnosti koje se realizuju u zemlji sedišta preduzeća ili se izmeštaju u strane zemlje. Na korporativnom nivou vremenski horizonti su dugački, povratne informacije pristižu sporo, interne relacije su slabe, relacije ka eksternim izvorima znanja su jake i projekti su relativno jeftini. Na nivou poslovne jedinice ili operativnom nivou, vremenski horizonti su kratki, povratne informacije pristižu brže, interne relacije (sa proizvodnjom i marketingom i prodajom naročito) su jake i projekti su skupi. Na korporativnom nivou fokus je na praćenju glavnih naučnih i tehnoloških dostignuća, unapređenju znanja, traganju za novim prilikama, pozicioniranju tehnologije i razvoju tehničkih i ljudskih resursa. Na operativnom nivou, akcenat je na istraživanju mogućih sinergetskih efekata unutar preduzeća i realizaciji ciljeva koji se odnose na troškove, kvalitet i vreme potrebno da se razvije novi proizvod ili usluga. Aktivnosti R&D funkcije mogu biti podrška postojećim poslovima (proizvodi, procesi, divizije) i tada treba da je smeštena unutar preduzeća. Ukoliko su aktivnosti R&D funkcije usmerene na podršku novim poslovima, treba da je u sastavu centralnih laboratorija (odeljenja, departmana), a po potrebi prebačena na nivo divizija, pogona ili timova (postojećih ili novoosnovanih) radi dalje eksploatacije inovativnog potencijala. R&D aktivnosti treba da su locirane blizu stranih pogona proizvodnje i da se bave adaptacijom proizvoda i procesa lokalnim uslovima, ukoliko su usmerene na podršku stranoj proizvodnji (Tidd et al., 2005).

U uslovima ograničenih vremenskih rokova, pritisak primorava menadžment da analizira stvarne snage internih resursa, veština i suštinskih kompetencija i da na osnovu aktuelnog stanja donese odluku da li će tehnologiju i/ili znanje da napravi ili da kupi (Kumpe & Bolwijn, 1994). Ne treba se u potpunosti odreći istraživačkih aktivnosti unutar preduzeća, već svaku aktivnost koja se preduzima u te svrhe i ishode tih aktivnosti treba proveriti na tržištu i vrednovati. Preduzeća treba i dalje da nabavljaju tehnologiju koja nije proizvod internih R&D aktivnosti, ukoliko joj je data tehnologija neophodna, a R&D funkcija nije u stanju da je pravovremeno obezbedi (Cvijić i sar., 2012).

4.4.3.2. Funkcija PROIZVODNJA

Proizvodnja se usko definiše kao konverzija ulaznih veličina – sirovina ili materijala, u izlazne veličine – željene proizvode. Proces konverzije zahteva primenu fizičkih i hemijskih procesa kako bi se promenio izgled i sastav materijala. Primenjuju se kombinacije alatnih mašina, energije i manuelnog rada da bi se proizvele komponente koje nakon procesa montaže, uz pomoć radne snage ili automatizovanih sistema, postaju finalni proizvod. Proizvodnja se dugo posmatrala samo kao sredstvo pomoću kojeg se ulaznoj veličini dodaje vrednost menjanjem njenog oblika, ili fizičkog i hemijskog sastava (Mital et al., 2008).

U aktuelnom kontekstu poslovanja koje karakteriše borba za ekonomski opstanak i razvoj, nije dovoljno samo procesuirati ulazne veličine u željeni proizvod. Data transformacija mora se izvršiti brzo, lako, ekonomično i efikasno, a proizvod koji se tim postupkom dobija treba da ima kvalitet koji kupac traži. Efikasnost i ekonomija obima su ključne za konkurentnost na globalnom tržištu. Važno je i da proizvodi do tržišta stignu brzo, kako bi se postiglo što veće tržišno učešće. Proizvodi treba da budu rezultat inovacija, da imaju vrednost i da budu korisni potrošačima. Proizvodi koji liče na neke od postojećih koji se već nalaze na tržištu imaju malu verovatnoću da opstanu na globalnom nivou (Mital et al., 2008).

Uloga proizvodnje kada je odnos sa kupcima u pitanju ogleda se u ostvarenju njihovih individualnih zahteva kroz implementaciju fleksibilnih, kompjuterski podržanih proizvodnih sistema. Takav prilaz proizvodnji u domaćoj literaturi se naziva *kastomizovana industrijska proizvodnja* (engl. *mass customization*) i omogućuje masovnu izradu različitih proizvoda, prilagođenih individualnim zahtevima kupaca, uz niske troškove po jedinici proizvoda. Predstavlja potpuno suprotnu koncepciju od masovne proizvodnje koja može da ponudi nekoliko standardnih proizvoda velikom broju kupaca. Liu, Shah i Schroeder (2012) i Choi i Guo (2018) smatraju da je *kastomizovana proizvodnja* značajna strategija preduzeća za ostvarenje konkurentskih prednosti u dinamičnim i neizvesnim uslovima tržišta. *Kastomizovana proizvodnja* prethodi agilnoj proizvodnji. To je tehnika ili metod pomoću kojeg se postižu ciljevi agilne proizvodnje (Gunasekaran et al., 2019). Agilna proizvodnja uzrokuje fundamentalne promene u menadžment filozofiji. Cilj je da se kreira proizvodno preduzeće koje može da postigne dovoljan obim proizvodnje i istovremeno da proizvede varijante proizvoda za tržišne niše. Agilna preduzeća teže da kombinuju prednosti skraćivanja vremena sa tehnikama za smanjenje troškova za izradu varijanti proizvoda. Nastoje da gotovo promptno isporuče male količine proizvoda koje su u skladu sa pojedinačnim zahtevima potrošača. Da bi postalo agilno, preduzeće treba da redizajnira svoje procese i proizvode kako bi ispunilo zahteve kupaca i u pogledu *kastomizacije* i brzine odgovora na njih. Ono što je jedino sigurno u budućnosti je da će se preduzeća suočavati sa sve većim, iznenadnijim i bržim promenama u odnosu na prethodni period, što će zahtevati razvoj agilnijih proizvodnih strategija i procesa njihove implementacije (Gunasekaran, 2001).

Savremeni proizvodni sistemi obuhvataju grupu tehnologija koje su dizajnirane tako da omogućuju skraćivanje vremena neophodnog za pripremu opreme za proizvodnju, smanjenje vremena trajanja proizvodnog procesa, unapređenje planiranja proizvodnje, pa samim tim i bolju iskorišćenost opreme, energije i ljudskih resursa, ozbiljniju kontrolu kvaliteta u svim fazama proizvodnje i bržu isporuku finalnog proizvoda kupcima. Brzina odgovora na zahteve kupaca ne zavisi samo od proizvodnje koja u saradnji sa logistikom treba brzo da prilagodi

rokove proizvodnje usled neplaniranih i iznenadnih tržišnih zahteva za proizvodom i/ili uslugom. Velika je uloga u tome i marketinga koji zahteve kupaca treba brzo da iskomunicira sa proizvodnjom i informacionih sistema koji treba u tome da pomognu i marketingu i proizvodnji (Hill et al., 2015).

Proces proizvodnje je po nekim autorima najvažniji proces u preduzeću kojim se obezbeđuje obavljanje osnovne delatnosti preduzeća – kreiranje proizvoda ili usluga (Radaković & Ćosić, 2012). Zahvaljujući proizvodnji moguće je proizvesti robu za krajnjeg potrošača kao što su automobili, aparati za kafu, televizori i sl. i proizvode koje drugi subjekti (proizvođači) na tržištu upotrebljavaju kao ulaznu veličinu za izradu proizvoda namenjenih krajnjim kupcima kao što su mašine za bušenje, strugovi, železnički vagoni i dizalice. Prvu grupu potrošači mogu konzumirati direktno, dok drugu grupu druga preduzeća koriste da bi proizvela proizvode namenjene direktnoj upotrebi. Preduzeća ili organizacije koje koriste nabavljene proizvode ili komponente za proizvodnju finalnih proizvoda spadaju u prerađivačku industriju. Koriste se specifične operacije da bi se ulazna veličina konvertovala u finalni proizvod kao što su mlevenje, brušenje i zavarivanje koje su u sastavu proizvodnog procesa (Mital et al., 2008).

Funkcija proizvodnje obuhvata tehnološku pripremu, upravljanje proizvodnjom rukovanje materijalom u proizvodnji, proizvodne radne jedinice, snabdevanje alatom, upravljanje kvalitetom, laboratorijske jedinice i održavanje tehnoloških sistema. Svaki deo funkcije proizvodnje je značajan za održavanje konkurentne prednosti preduzeća. To važi za sve vrste proizvodnih i uslužnih preduzeća, s tim što je značaj određenog dela promenljiv u zavisnosti od vrste procesa rada (Zelenović, 1995). Uloga proizvodnje u definisanju poslovne strategije je postala toliko važna, da po nekim autorima konkurentnost preduzeća zavisi od njenih karakteristika (Borocki et al., 2011). Funkcija proizvodnja obezbeđuje kvalitet proizvoda, a u sinergiji sa ostalim funkcijama (marketing, finansije, ljudski resursi i dr.) i kvalitet preduzeća u celini. Jaka reputacija u pogledu kvaliteta omogućuje preduzećima da diferenciraju svoje proizvode od konkurentskih i da ostvare dodatne prihode. Eliminisanje grešaka i oštećenja nastalih u proizvodnom procesu smanjuje škart, povećava efikasnost, pouzdanost i profitabilnost i smanjuje troškove (Hill et al., 2015).

Integracija aktivnosti funkcija istraživanje i razvoj i proizvodnja omogućuje preduzeću da se prilikom razvoja proizvoda posebno vodi računa o instalisanim kapacitetima proizvodnje. Projektovanje u skladu sa proizvodnim kapacitetima i infrastrukturom, smanjuje proizvodne troškove i ostavlja malo prostora za eventualne greške. To utiče i na smanjenje ukupnih troškova i unapređenje kvaliteta proizvoda. Integrisanje istraživanja i razvoja i proizvodnje obezbeđuje niže troškove razvoja i unapređuje brzinu uvođenja novog proizvoda na tržište. Ukoliko se proizvod razvija bez uzimanja proizvodnih kapaciteta u obzir, može se desiti da je dati proizvod teško proizvesti sa dostupnom tehnologijom. U tom slučaju neophodno je redizajniranje proizvoda što utiče na ukupne troškove razvoja i produžava vreme neophodno za uvođenje proizvoda na tržište (Hill et al., 2015).

4.4.3.3. Funkcija *MARKETING I PRODAJA*

Marketing funkcija je od obične prodajne funkcije izrasla u sektor odgovoran za brojne strategijske aktivnosti značajne za ukupan učinak preduzeća. Kada se preduzeće osnuje, obično počinje bez marketing funkcije, ili je ona veoma skromna i samo ukoliko ono raste, marketing funkcija može da raste zajedno sa preduzećem i postane moderan marketing sektor. Marketing treba da se posmatra kao opšti zadatak preduzeća u kome učestvuju svi zaposleni (Rehme & Rennhak, 2011). Kotler i Keller (2006) smatraju da je marketing više poslovna orijentacija, nego jedna od funkcija u preduzeću. Marketing kao način razmišljanja mora biti zastupljen u celom preduzeću, odnosno i druge funkcije u preduzeću moraju da razmišljaju kao kupci (Kotler & Keller, 2006). Marketing informacije treba da su dostupne svima u preduzeću i da sve funkcije reaguju predano i dosledno na njih (Guenzi & Troilo, 2007).

Malo je istraživanja na temu interakcije između funkcija marketinga i prodaje (Guenzi & Troilo, 2007; Homburg & Jensen, 2007). U lancu vrednosti koji obuhvata aktivnosti kojima se stvara veća vrednost za potrošače, Porter (1985) integrisane aktivnosti marketinga i prodaje svrstava u grupu primarnih aktivnosti preduzeća. Piercy (1986), Workman i saradnici (1998) i Panigyrakis i Veloutsou (1999) su u svom istraživanju pokazali da su marketing i prodaja često odvojene funkcije u preduzećima. Zelenović (1995) je stava da funkcije marketing i prodaja imaju komercijalno-tehnološki uticaj na tržištu i u preduzeću naročito u analizi plasmana, potencijala tržišta, kupovne moći stanovništva, kvaliteta dobavljača, uslova prodaje i naplate i drugih relevantnih parametara na relaciji preduzeće-tržište (Zelenović, 1995). Dewsnap i Jobber (2000) tvrde da odnos između marketinga i prodaje ne odlikuje ni harmonija, ni međusobna saradnja, iako je u velikoj meri međuzavisan (Homburg & Jensen, 2007). Guenzi i Troilo (2007) tvrde da su akademska istraživanja i poslovna praksa pokazali da su funkcije marketing i prodaja podjednako odgovorne za marketinške aktivnosti (Guenzi & Troilo, 2007). Homburg i Jensen (2007) su pokazali da učinak preduzeća može samo da napreduje u okruženju koje održava određen nivo tenzije između funkcija marketinga i prodaje i da su razlike u njihovim orijentacijama i kompetencijama poželjne i konstruktivne (Homburg & Jensen, 2007).

Kotler i saradnici (2007), su stava da marketing i prodaja imaju različite kompetencije i da su kao funkcije odgovorne za različite zadatke (Rehme & Rennhak, 2011). Homburg i Jensen (2007) dodaju da se marketing i prodaja razlikuju po dva osnova: orijentacija i kompetencija. Prvo, marketing i prodaja se razlikuju po svojoj ciljnoj orijentaciji. Marketing je više orijentisan na proizvod, dok je prodaja više usmerena na kupca. Brend menadžeri ili menadžeri proizvoda koji pripadaju marketing funkciji su obično odgovorni za specifičan proizvod ili proizvodni portfolio, dok je prodajni tim odgovoran za grupu kupaca na određenoj geografskoj teritoriji ili industrijskom segmentu. Prodaja je kratkoročno orijentisana u odnosu na marketing, jer je suočena sa direktnim i intenzivnim pritiscima i zahtevima kupaca i neophodno je da u što kraćem roku nađe rešenje za eventualni problem. Suprotno tome, marketing se bavi istraživanjem šireg konteksta poslovanja i kako potencijalne prilike i pretnje mogu da utiču na ukupan učinak preduzeća (Homburg & Jensen, 2007). U daljem radu na pronalaženju razlika između funkcija marketing i prodaja, Homburg je sa svojim saradnicima (2008) predstavio konceptualni model međusobne povezanosti marketinga i prodaje koji se sastoji od pet dimenzija: razmena informacija, strukturne relacije, snaga, orijentacija i znanje (Homburg et al., 2008).

Ključna kompetencija marketing funkcije odnosi se na upravljanje proizvodom ili brendom (Rehme & Rennhak, 2011). Preduzeće treba da sagleda snage i slabosti brenda iz perspektive kupca. Nakon uvođenja novog proizvoda ili brenda marketing strategija obično trpi izmene u različitim fazama njihovog životnog ciklusa: tokom njihovog uvođenja, rasta, zrelosti i opadanja. Strategijski izbor zavisiće od toga da li je preduzeće lider ili sledbenik na tržištu (Kotler & Keller, 2006). Marketing je odgovoran za dugoročni razvoj i konkurentsku strategiju, ali i za izradu godišnjih marketing planova i predviđanja prodaje (Rehme & Rennhak, 2011). Preduzeće mora da ima dugoročnu viziju svojih proizvoda i brendova, kao i predstavu o tome kako profit koji ostvaruju treba da raste. S obzirom da je profit zasnovan na pozicioniranju postojećih proizvoda, marketing treba da inicira njegovo ulaganje u razvoj novih proizvoda, njihovo testiranje i uvođenje na tržište na način da se postojeći učinak preduzeća dodatno unapredi. Preduzeću je u te svrhe neophodan pouzdan sistem marketing istraživanja. Istraživanje marketinga je neophodno sredstvo za procenu želja i ponašanja kupaca i postojeće i potencijalne veličine tržišta. U značajan deo informacija o okruženju spada merenje potencijala tržišta i predviđanje buduće tražnje (Kotler & Keller, 2006). Zajedno sa reklamnim i promotivnim agencijama marketing tim radi na razvoju proizvodnih programa i kampanja i time podržava rad prodajnog tima. Sa tržišta prikuplja sve relevantne informacije o proizvodima koje se odnose na njihove aktuelne karakteristike i upotrebnu vrednost, zadovoljstvo korisnika i mogućnosti za njihovo unapređenje (Rehme & Rennhak, 2011). Kako bi uspešno ispunila sve pomenute zadatke, marketing funkcija u velikoj meri zavisi od inputa prodajne funkcije (Ernst et al., 2010).

Intenzivna razmena informacija između marketinga i prodaje ostvaruje se ne samo kroz formalnu komunikaciju na sastancima, već i kroz neformalnu i spontanu internu komunikaciju. Kotler i saradnici (2006) predlažu ne samo više komuniciranja, već i disciplinovanu i formalizovanu strukturu komuniciranja, kako bi zaposleni u jednom i u drugom sektoru znali kada je njihova međusobna saradnja neophodna i koga sve treba da uključe i informišu o realizovanim i planiranim potezima. Na tržišne aktivnosti preduzeća nekada veći uticaj ima marketing funkcija, a nekada prodajna funkcija. Marketing ima ključnu ulogu u donošenju odluka u vezi marketing aktivnosti koje se odnose na zadovoljstvo potrošača, oglašavanje, širenje na nova tržišta, kanale distribucije i razvoj novog proizvoda. Zbog toga je i najuticajnija funkcija kod revizije postojećih strategijskih pravaca i definisanja novih. Prodaja ima veći uticaj kada su u pitanju isporuke, cene, podrška kupcima i pronalaženje novih kupaca. Ne treba zanemariti ni uticaj drugih funkcija kao što su istraživanje i razvoj kada je preduzeće orijentisano na tehnološku inovaciju. Razlike između marketinga i prodaje postoje i u znanju koje je dostupno svakoj od pomenutih funkcija. Znanje marketinga i prodaje vezano je ili za tržište ili za proizvod. Znanje o tržištu odnosi se na stepen znanja koje obe funkcije imaju o potrošačima i konkurentskom okruženju. Većinu znanja o tržištu obezbeđuje prodajni tim kroz svoje posete kupcima i razgovore sa njima. Znanje o proizvodima koje poseduju obe funkcije obuhvata znanje o karakteristikama proizvoda i internim procesima (Homburg et al., 2008). Preduzeća treba da razviju orijentaciju tako da marketinška i ostale funkcije zajednički određuju šta su najbolji interesi za preduzeće u celini. Rešenja mogu biti zajednički seminari kako bi se razumela međusobna stanovišta, zajedničke komisije, timovi zaduženi za saradnju, programi razmene zaposlenih i analitički metodi kojima se utvrđuje najprofitabilniji smer daljih akcija (Kotler & Keller, 2006).

Funkcija prodaje ne bavi se samo prodajom, već značajno doprinosi i razvoju znanja preduzeća o svojim kupcima i njihovim potrebama, što joj omogućuje pozicija posrednika između potrošača i preduzeća. Informacije do kojih prodaja dođe pomažu preduzeću da brže reaguje na nova dešavanja na tržištu. Proces prodaje uključuje procenu potreba potrošača, predstavljanje vrednosti proizvoda i koristi u smislu zadovoljenja identifikovanih potreba, ali i učešće u donošenju odluka oko komercijalnih uslova kao što su cena i uslovi isporuke. Prodajni tim je zadužen za održavanje postojeće baze kupaca i privlačenje novih kupaca. Kako bi uspešno ispunili zadatak članovi prodajnog tima između ostalih, treba da poseduju dobre komunikativne veštine kako bi obezbedili odgovore na pitanja u vezi sa proizvodom i uspostavili dobre odnose sa potrošačima. Ukoliko se sve pomenute aktivnosti prodaje uspešno realizuju, preduzeće će biti u prilici da uspostavi vredne odnose sa svojim potrošačima pomoću prodajnog tima i da unapredi svoj poslovni učinak ostvarivanjem većeg tržišnog učešća, a samim tim i profita (Rehme & Rennhak, 2011).

Kotler i Keller (2006) predviđaju da će funkcija marketing i prodaja u budućnosti zahtevati novi skup veština i kompetencija. Profesionalnost će biti neophodna u oblastima kao što su: menadžment odnosa sa kupcima (engl. *customer relationship management, ili CRM*), menadžment odnosa sa partnerima (engl. *partner relationship management, ili PRM*), rad sa bazama podataka i generisanje relevantnih informacija i znanja (engl. *data – mining*), odnosi sa javnošću, menadžment izgradnje i imovine brenda, integrisane komunikacije, analiza profitabilnosti po segmentu, kupcu i kanalu distribucije i dr.

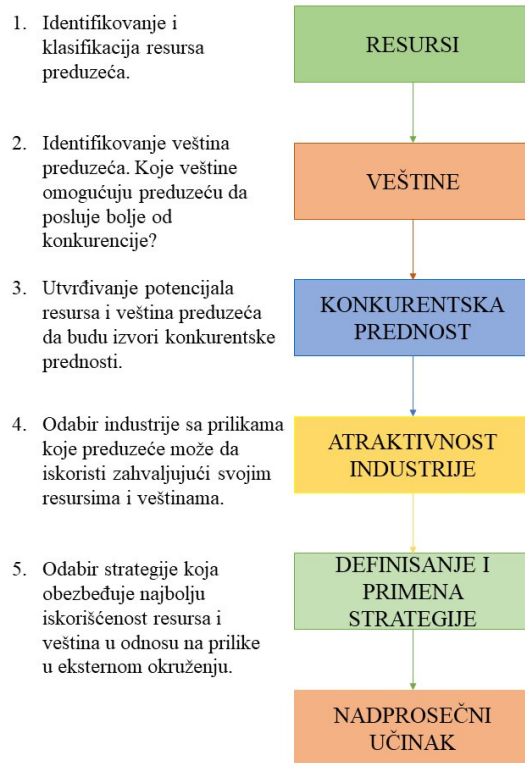
Dobra povezanost i saradnja između funkcija istraživanje i razvoj, proizvodnja i marketing i prodaja jedan je od najvažnijih zadataka menadžera preduzeća. Jaka međufunkcionalna integracija može da pomogne preduzeću da obezbedi sledeće: da se smanji stopa neuspeha u inovacijama, da se razvojni projekti vode potrebama potrošača, da su novi proizvodi projektovani u skladu sa proizvodnim kapacitetima, odnosno da ih je lako proizvesti, da troškovi razvoja budu pod kontrolom, da vreme koje je potrebno za razvoj novog proizvoda i njegovo uvođenje na tržište bude što kraće i da postoji stalna i konstruktivna komunikacija između različitih funkcija koje zajedno doprinose boljem kvalitetu, većem tržišnom učešću i profitu koji je pogodan za dalje investicione poduhvate (Hill et al., 2015). Griffin i Hauser (1992) su pokazali da modeli i naučne činjenice govore u prilog tome da su preduzeća uspešnija u razvoju novog proizvoda i njegovom uvođenju na tržište ukoliko postoji intenzivna komunikacija između funkcija istraživanje i razvoj, proizvodnja i marketing i prodaja. Verovatnoća uspešnog razvoja proizvoda koji je u skladu sa zahtevima tržišta je veća ukoliko tri ključne funkcije razmenjuju informacije o potrebama potrošača i tržišnim segmentima, tehnologiji, proizvodnim veštinama, konkurentskim strategijama, poslovnim strategijama i planskim cenama. Novi proizvodi će biti uspešniji na tržištu ukoliko funkcija istraživanje i razvoj razume potrebe potrošača, marketing ima uvid u tehnološke veštine kojima preduzeće raspolaže, ali i u ograničenja i ukoliko su obe pomenute funkcije svesne kakvo dejstvo imaju njihove aktivnosti na proizvodnju i konkurentsku strategiju (Griffin & Hauser, 1992).

4.5. Preduzetnička orijentacija kao kompetencija – teorija dinamičkih veština

4.5.1. Teorija zasnovana na resursima

Polazna premisa teorije zasnovane na resursima (RBV teorije) je najvažnije pitanje u oblasti strategijskog menadžmenta, a to je zašto neka preduzeća posluju bolje od drugih. Jedno objašnjenje daje Porter (1981) oslanjajući se na SCP paradigmu (struktura-realizacija-performanse), prisutnu u teoriji ekonomije industrijske organizacije. Porter (1981) tvrdi da tržišna snaga preduzeća ima veliki uticaj na njegovu sposobnost da cene postavi iznad konkurentskih. Ukoliko je ulazak u neku od industrija u kojima preduzeće praktikuje svoju tržišnu snagu kroz veće cene ograničeno različitim barijerama ulaska, onda razlike u ostvarenim rezultatima između preduzeća mogu da se održe u dužem roku. Drugo objašnjenje je manje opterećeno strukturom industrije i tržišnom snagom, a više različitim sposobnostima nekih preduzeća da efektivnije i efikasnije odgovore na potrebe potrošača. Drugim rečima, ukoliko je preduzećima sa lošijim učinkom skupo da kopiraju preduzeća koja trenutno prednjače u pogledu ostvarenih rezultata, onda se nadprosečni rezultati uspešnijih preduzeća mogu održati na duži rok (Barney & Clark, 2007). Prahalad i Hamel (1990) su preispitali Porterove postavke i došli do zaključka da preduzeća treba da se usmere na izgradnju suštinskih kompetencija pomoću kojih mogu da ostvare konkurentsku prednost na različitim tržištima. Dodaju da samo one kompetencije koje je teško imitirati potpadaju pod suštinske kompetencije i izvor su konkurentске prednosti (Gunasekaran et al., 2001). Teece i Pisano (1994) su skrenuli pažnju na dinamičke aspekte RBV teorije. Ističu da nije važno samo razvijati veštine, već su važni i mehanizmi pomoću kojih se generišu nove veštine i sposobnosti. Dati mehanizmi utiču na procese učenja i bazu znanja preduzeća, pa tako i na sposobnost preduzeća da se takmiči u budućnosti (Teece & Pisano, 1994).

RBV teorija je dosta uticala na razumevanje kako se postiže konkurentska prednost unutar preduzeća i kako tako stečena prednost može da se održi tokom vremena. RBV pretpostavlja da su preduzeća strukturirana kao skupine resursa, da se različiti resursi na različite načine distribuiraju unutar preduzeća i da je te razlike moguće održati tokom vremena (Eisenhardt & Martin, 2000). Pojedinačni resursi ne mogu da budu izvori konkurentске prednosti. Veću verovatnoću da to postanu imaju kada se nalaze u formi veština. Veštine se vremenom razvijaju i njima se upravlja na dinamičan način. Jedinostvenost resursa i veština je osnova strategije preduzeća i njegove sposobnosti da ostvari nadprosečne rezultate. Skup jedinstvenih resursa i veština čini suštinske kompetencije preduzeća. RBV model koji je prikazan na slici 9 u nastavku pokazuje da izbor strategije treba da se oslanja na konkurentsku prednost koju preduzeće poseduje i atraktivnost industrije (Hitt et al., 2007). Strategija je stalan proces prilagođavanja i upravljanja resursima na način da se ostvari maksimalan profit (tzv. renta). Grant (1991) definiše strategiju kao spoj između internih resursa i veština i prilika i pretnji koje karakterišu eksterno okruženje preduzeća (Todorovic, 2004).



Slika 9. RBV model nadprosečnog učinka
Izvor: Todorovic (2004) i Hitt et al. (2007)

Istraživači zaključuju da kada preduzeća imaju resurse koji su vredni (engl. *valuable*), retki (engl. *rare*), skupi za kopiranje (engl. *costly to imitate*) i nezamenjivi (engl. *nonsubstitutable*), odnosno imaju tzv. VRIN karakteristike, mogu ostvariti održivu konkurentnu prednost primenom strategija pomoću kojih se stvaraju nove vrednosti, koje je teško konkurentima da imitiraju (Eisenhardt & Martin, 2000). Resursi su vredni kada uz pomoć njih preduzeće ostvari prednost koristeći prilike ili neutrališući pretnje iz eksternog okruženja. Kada ih nema niko drugi, ili svega nekolicina trenutnih i potencijalnih konkurenata, onda date resurse odlikuje retkost. Resursi su skupi za imitaciju kada druga preduzeća ne mogu da ih kupe ili iznajme, ili kada su troškovi za njihovu nabavku znatno veći nego što su u preduzeću koje ih već poseduje. Ukoliko ne postoji zamena za njih, onda su i nezamenjivi (Hitt et al., 2007). U resurse spada fizička (specijalizovana oprema, geografska lokacija), finansijska (prihodi, dugovanja), ljudska (ekspertize, treninzi, iskustvo, međuljudski odnosi) i organizaciona (organizaciona kultura, imidž preduzeća) imovina koja se koristi u primeni strategija kojima se stvaraju nove vrednosti (Eisenhardt & Martin, 2000; Barney & Clark, 2007).

4.5.2. Dinamičke veštine

Teece i saradnici (1997) su proširili RBV teoriju na dinamična tržišta. Osnov za to je da RBV teorija nije na adekvatan način objasnila kako i zašto određena preduzeća ostvaruju konkurentnu prednost u uslovima brzih i iznenadnih promena (Teece et al., 1997). Na

dinamičnim tržištima, gde se odnos snaga između konkurentskih preduzeća brzo menja, dinamičke veštine predstavljaju glavne izvore konkurentске prednosti. Pomoću njih, menadžeri preduzeća integrišu, nadograđuju i rekonfigurišu interne i eksterne kompetencije i usklađuju ih sa prilikama u okruženju. Upravljanje resursima znanja i mehanizmi učenja su naročito važni kada preduzeće posluje na dinamičnom tržištu, jer utiču na evoluciju dinamičkih veština i njihov dalji pravac razvoja (Eisenhardt & Martin, 2000). Dinamičke veštine su usmerene na strategijske promene i prilagođavanje preduzeća okruženju u kojem posluje (Wilden et al., 2013). Sastoje se od specifičnih strategijskih i organizacionih procesa kao što su razvoj proizvoda, umrežavanje i donošenje strategijskih odluka, koji imaju potencijal da unaprede učinak preduzeća definisanjem i primenom strategija usmerenih na stvaranje nove vrednosti (Eisenhardt & Martin, 2000).

Eisenhardt i Martin (2000) dinamičke veštine nazivaju i najboljim praksama, jer su u mnogim empirijskim istraživanjima koja su obuhvatila različita preduzeća ispoljile određene zajedničke osobine. Kogut i Zander (1992) umesto dinamičkih veština koriste termin kombinovane veštine (engl. *combinative capabilities*), dok ih Henderson i Cockburn (1994) nazivaju gradivnim kompetencijama (engl. *architectural competence*) (Eisenhardt & Martin, 2000).

Efektivnost dinamičkih veština varira sa dinamičnošću tržišta. Kada su tržišta umereno dinamična, odnosno kada se promena dešava u uslovima stabilnih industrijskih struktura, dinamičke veštine liče na tradicionalne i ustaljene prakse preduzeća - rutine. To znači da se sprovode komplikovani i detaljni analitički procesi koji se u velikoj meri oslanjaju na postojeća znanja i pravolinijsko izvršenje zadataka kojima se ostvaruju planirani rezultati. Suprotno tome, na turbulentnim tržištima, gde su granice industrije zamagljene, dinamičke veštine poprimaju potpuno drugačije karakteristike. One postaju jednostavni, iskustvom vođeni i nestalni procesi koji se oslanjaju na brzo stečena nova znanja i pružaju brzu reakciju kako bi se proizveli fleksibilni, ali nepredvidivi rezultati (Eisenhardt & Martin, 2000). Dinamičke veštine unapređuju efektivnost, brzinu i efikasnost preduzeća u reagovanju na turbulentne promene u okruženju (Wilden et al., 2013).

Dinamičke veštine ili najbolje prakse primenjive su u svim preduzećima. Njihova uloga u postizanju konkurentске prednosti ogleđa se u konfiguraciji (ili strukturi) resursa koje stvaraju. Dinamičke veštine su neophodan, ali ne i dovoljan uslov za ostvarenje konkurentске prednosti. One mogu da se koriste kako bi unapredile postojeće strukture resursa koje će obezbediti postizanje dugoročne konkurentске prednosti. Češće se koriste pri izgradnji novih struktura resursa u skladu sa eksternim prilikama koje obezbeđuju privremenu konkurentsku prednost. Dinamičke veštine prethode organizacionim i strategijskim rutinama i pokretači su procesa stvaranja, razvoja i prekombinovanja postojećih resursa u nove resurse. To je u skladu sa definicijom koju daju Eisenhardt i Martin (2000), koji dinamičke veštine opisuju kao procese koji koriste resurse (proces integracije, rekonfiguracije, sticanja i oslobađanja resursa) kako bi se preduzeća bolje prilagodila tržišnim promenama, ili inicirala i kreirala promenu na tržištu. Prerastaju u specifične i prepoznatljive prakse pomoću kojih se stalno proizvode nove konfiguracije resursa u zavisnosti od toga da li se tržišta rađaju, spajaju, odvajaju, razvijaju ili umiru (Eisenhardt & Martin, 2000).

Osnovne razlike između RBV teorije i dinamičkih veština date su u tabeli 5 u nastavku:

Tabela 5. Poređenje RBV teorije i dinamičkih veština

	RBV teorija	Dinamičke veštine
<i>Konkurentska osnova</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vredni, neponovljivi, retki i nezamenljivi resursi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jedinstvene dinamičke veštine koje se ne mogu kupiti ili iznajmiti
<i>Iskorišćenje prednosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikacija jedinstvenih resursa ▪ Pronalaženje i ulazak na tržišta na kojima za datim resursima postoji potreba 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Korišćenje dinamičkih veština bolje i pametnije od konkurencije
<i>Uticao na menadžment</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus je na postojećim resursima 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus je na dinamičkim veštinama koje je teško prekopirati ▪ Organizaciono učenje
<i>Donošenje odluka</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menadžeri donose racionalne odluke 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ograničena racionalnost prilikom donošenja odluka
<i>Predmet</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resursi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesi, veštine
<i>Priroda</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Statična 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinamična

Izvor: Todorovic (2004)

Uloga EO u preduzeću se najčešće objašnjava preko dva teoretska prilaza: RBV teorije i dinamičkih veština. U okviru RBV teorije, EO može da se posmatra kao jedinstven neopipljiv resurs ili veština preduzeća, jer je korisna za identifikovanje i korišćenje prilika za stvaranje dodatnih renti (profita) i utemeljena je na ustaljenim praksama preduzeća, pa ju je teško imitirati ili zameniti od strane konkurenata. EO tako predstavlja izvor održive konkurentske prednosti i nadprosečnih učinaka preduzeća (Shirokova et al., 2016).

EO se posmatra kao interna organizaciona veština koja omogućuje preduzećima da budu inovativna, proaktivna i sklona riziku. Kombinovanjem datih preduzetničkih aktivnosti kreiraju se nove strukture resursa koje predstavljaju potencijalni izvor konkurentske prednosti. Todorović (2004) u svojoj tezi potvrđuje da se EO može smatrati dinamičkom veštinom, s obzirom da EO ima efekat integrisanih različitih dimenzija (koje poistovećuje sa resursima) kada je reč o orijentaciji na nivou preduzeća i sposobnost da struktuiraju postojeće resurse preduzeća kako bi ono postiglo izraženiju konkurentsku prednost. Covin i Slevin (1991), Lumpkin i Dess (1996) i Lee i saradnici (2001) tvrde da je EO zaslužna za izgradnju najkritičnijih resursa neophodnih za uspešno ostvarenje ciljeva preduzeća. Gautam i Lampert (2001) su stava da je sposobnost da se dođe do otkrića ili radikalne inovacije sama po sebi suštinska kompetencija preduzeća. EO sa svojim dimenzijama inovativnost, proaktivnost i preuzimanje rizika ima sve neophodne elemente koji mogu preduzeće da svrstaju među lidere u industriji (Todorovic, 2004).

5. ISTRAŽIVANJE

5.1. Predmet istraživanja

Ključna pitanja u oblasti strategijskog menadžmenta i merenja učinka preduzeća su pitanja zašto su neka preduzeća uspešna ili neuspešna u svom poslovanju i zašto kada se suoče sa istim uslovima okruženja, postižu različit nivo poslovnih rezultata (Robbins & Coulter, 2005; Gupta & Wales, 2017). Opšti zaključak je da se preduzeća razlikuju po rezultatima poslovanja zbog različitih strategija koje primenjuju u ostvarenju svojih ciljeva. Primenom preduzetničkih strategija, preduzeća ostvaruju značajna poboljšanja u pogledu učinka, a ključni donosioci odluka ih koriste da bi ostvarili svrhu postojanja preduzeća, preoblikovali njegovu viziju i ostvarili konkurentske prednosti (Rauch et al., 2009; Covin & Wales, 2012; Gupta & Wales, 2017). Preduzetička orijentacija odražava stepen do kog su preduzeća inovativna, proaktivna i sklona riziku prilikom razvoja i implementacije preduzetničke strategije u svom poslovanju. Rezultati prethodnih istraživanja (Wiklund & Shepherd, 2005; Rauch et al., 2009) pokazuju da preduzeće koje je više preduzetnički orijentisano, ostvaruje bolji učinak, nego preduzeće koje primenjuje više konzervativan pristup strategijskom menadžmentu. Napravljeno je nekoliko studija sa ciljem da se uradi pregled stanja u oblasti preduzetničke orijentacije i njenog direktnog ili indirektnog uticaja na učinak preduzeća, kako bi se stekao bolji uvid u to gde je data oblast bila, gde je sada i u kom pravcu treba da se razvija u budućnosti (Gupta & Wales, 2017). Mali broj studija se bavio istraživanjem internih organizacionih faktora koji posreduju u odnosu između preduzetničke orijentacije i učinka preduzeća (Gimenez & Ventura, 2005; Wales et al., 2013; Rezaei & Ortt, 2018). Rezultati doktorske disertacije doprineće smanjenju identifikovanog naučnog jaza.

Zbog svega navedenog, svrha doktorske disertacije je da ispita efekte svake pojedinačne dimenzije preduzetničke orijentacije na učinke odabranih funkcija preduzeća, a samim tim i na ukupni učinak preduzeća. Konkretno, nastoji se ispitati odnos identifikovanih dimenzija preduzetničke orijentacije, funkcionalnih učinaka (funkcije: istraživanje i razvoj, proizvodnja i marketing i prodaja) i ukupnih rezultata preduzeća. Da bi se odredile dimenzije preduzetničke orijentacije koristi se već testirana ENTRE-U skala, koja se pokazala uspešnom u merenju preduzetničke orijentacije na univerzitetima (Dabic et al., 2015; Kalar & Antoncic, 2015; Riviezzo et al., 2019; Cvijic et al., 2019). Uprkos tome što je ENTRE-U skala nastala iz potrebe da se generiše pouzdan instrument za ocenu preduzetničke orijentacije univerziteta, pokazala se sveobuhvatnijom od postojećih modifikovanih verzija skala koje se koriste u privatnom sektoru i u najvećoj meri oslanjaju na skale koje su razvili Covin i Slevin (1989) i Lumpkin i Dess (1996). Ustanovljeno je da je pogodna za dalja unapređenja i izmene u pravcu definisanja merila za ocenu preduzetničke orijentacije preduzeća. Upravo to je jedna od specifičnosti doktorske disertacije u odnosu na ostale radove koji se bave sličnom tematikom.

Nakon modifikacije merila ENTRE-U skale i primene skale na uzorku koji obuhvata preduzeća različitih veličina, strukture i delatnosti, na teritoriji Republike Srbije, dolazi do izdvajanja jedinstvenih faktora (dimenzija EO) za koje se pretpostavlja da će imati pozitivne efekte na učinak određenih funkcija, a samim tim i na ukupni učinak preduzeća. Merila koja su korišćena za ocenu sve četiri dimenzije učinka preuzeta su iz skala koje su u svom istraživanju testirali i validirali autori Rezaei i Ortt (2018).

Zadatak doktorske disertacije je da utvrdi da različite funkcije imaju različitu ulogu u preduzeću, kako kada je u pitanju preduzetnička orijentacija, tako i kada je reč o njihovom doprinosu ukupnim rezultatima poslovanja preduzeća. Menadžeri na osnovu dobijenih rezultata mogu da prate učinak konkretnih funkcija i da utiču na njih, sa ciljem da poboljšaju ukupni učinak preduzeća. Za menadžere ili vlasnike biznisa dati rezultati su važni, naročito kod ocene stepena do kog su preduzeća preduzetnički orijentisana i za razumevanje kako je takav stav povezan sa internim strukturama preduzeća. Znanje o internim strukturama preduzeća omogućuje menadžerima da preduzeća učine više preduzetnički orijentisanim.

5.2. Potreba za istraživanjem

U današnje vreme, svi su izloženi uticaju ekonomskih zbivanja u drugim privredama, bilo da se radi o Japanu, Rusiji, ili bližim zemljama. Sposobnost da se reaguje na te događaje i izađe na kraj sa sve bržim tempom promena, utiče na održivost i mogućnost opstanka svih preduzeća. Taj sve brži tempo promena jednim delom se zasniva na globalizaciji privrede. Svi preduzetnici i menadžeri moraju da posluju u privredi na koju utiču trendovi i faktori koji oblikuju globalnu privredu. Čak i ako je tržište ograničeno na lokalnu geografsku oblast, preduzeće koje na njemu posluje se može suočiti sa konkurentima koji dolaze iz inostranstva i posluju u datoj oblasti. Isto tako, preduzeće može da bude deo lanca snabdevanja čija su krajnja tržišta globalna (Deakins & Freel, 2012). U takvim okolnostima, preduzeća se suočavaju sa izazovima u pogledu ograničenih finansijskih sredstava, niskom produktivnošću, nedostatkom menadžerskih veština i nemogućnošću pristupa određenoj tehnologiji (Amin, 2015). Sve pomenuto iziskuje usvajanje strategija koje preduzetniku ili vlasniku biznisa omogućavaju da na najbolji način iskoristi šanse za rast i unapređenje učinka.

Odabir strategije koju će primenjivati u svom poslovanju i konkurentske sposobnosti preduzeća utiču na rezultate koje ostvaruje u odnosu na konkurenciju. Zajac i saradnici (2000) su analizirajući prethodna istraživanja primetili da su ona nastojala da ocene odnose između okruženja, strukture i strategije kako bi se utvrdio način na koji preduzeća koriste svoju strategiju kojom obezbeđuju prilagođavanje organizacionih resursa prilikama i pretnjama iz okruženja. Drugim rečima, da bi preduzeće ostvarilo uspeh, nove prilike za kojima traga, treba da su u saglasnosti sa postojećom bazom resursa preduzeća (Wiklund & Shepherd, 2005). Usvajanjem preduzetničke strategijske orijentacije, preduzeća mogu da ostvare koristi (Wiklund & Shepherd, 2005), naročito u uslovima gde se promene dešavaju brzo, gde su kratki životni ciklusi proizvoda i poslovnih modela i budući tokovi profita iz postojećih operacija neizvesni (Rauch et al., 2009). Preduzetnička orijentacija preduzeća podrazumeva inovacije, proaktivnost i preuzimanje rizika u okviru strategijskih aktivnosti i ponašanja (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989; Wiklund & Shepherd, 2005; Covin & Wales, 2012; Wales et al., 2013; Gupta & Wales, 2017). Ključni donosioci odluka koriste preduzetničku strategijsku orijentaciju da bi ostvarili svrhu postojanja preduzeća, preoblikovali njegovu viziju i ostvarili konkurentske prednosti (Rauch et al., 2009; Covin & Wales, 2012; Gupta & Wales, 2017). Snaga odnosa EO i učinka preduzeća zavisi od karakteristika eksternog okruženja, kao i od internih organizacionih karakteristika (Wiklund & Shepherd, 2005).

Da bi se otkrili mehanizmi pomoću kojih EO utiče na učinak preduzeća, ispitivano je mnoštvo faktora koji u tome imaju posredničku ulogu (Rauch et al., 2009). Neki od moderatora

ispitivanih u prethodnom periodu su: liderske sposobnosti (Engelen et al., 2015), prakse i filozofije menadžmenta ljudskih resursa (Messersmith & Wales, 2011), učeće sposobnosti organizacija (Alegre & Chiva, 2013; Amin, 2015), učinak inovacija (Alegre & Chiva, 2013), deljenje znanja (De Clercq et al., 2015), brzina inovacije (Shan et al., 2016), tržišna orijentacija (Buli, 2017), učinak funkcija preduzeća (Rezaei & Ortt, 2018) i dr. Uprkos velikoj pažnji koja im se poklanja, ne postoji konsenzus oko toga koji moderator ili grupa moderatora najpovoljnije utiče na unapređenje odnosa EO i učinka preduzeća. Rezultati dosadašnjih istraživanja su raznoliki i nije ih moguće međusobno uporediti, ili ih kombinovati u svrhu generisanja novog znanja. Buduća istraživanja treba da ostanu fokusirana na ispitivanje efekata faktora koji posreduju u odnosu između EO i učinka preduzeća, ali i da obuhvate uslove pod kojima EO unapređuje, odnosno ograničava učinak preduzeća. Rauch i saradnici (2009) utvrdili su korelaciju između EO i učinka preduzeća koja iznosi .242 i to može biti osnov za druga istraživanja koja bi trebalo da se pozabave povećanjem procenta objašnjene varijanse, tako što će unaprediti skale za merenje EO, ili ispitati relevantne posrednike koji utiču na dati odnos (Rauch et al., 2009).

Ovaj rad, polazeći od pretpostavke da je EO multidimenzionalan konstrukt, za određivanje dimenzija EO koristi modifikovanu ENTRE-U skalu, prilagođenu merenju EO u srpskim preduzećima. Doprinos ovog rada ogleda se u validaciji date skale i obezbeđivanju osnove za dalja unapređenja postojećih skala za merenje EO. Kada se validira skala i utvrde dimenzije EO, biće posmatran uticaj svake dimenzije pojedinačno na učinak odabranih funkcija preduzeća. Funkcije preduzeća koje su obuhvaćene ovim istraživanjem su istraživanje i razvoj, proizvodnja i marketing i prodaja. Odabir funkcija zasnovan je na Porterovoj ideji primarnih i sekundarnih funkcija u lancu vrednosti preduzeća (Porter, 2001), a funkcije koje su predmet ovog istraživanja smatraju se za primarne kod preduzeća koja primenjuju preduzetničku strategijsku orijentaciju. U poslednjoj fazi istraživanja biće ispitan uticaj učinaka odabranih funkcija na ukupne rezultate preduzeća. Dakle, doprinos rada je i ispitivanje efekata učinaka pojedinačnih funkcija kao posrednika u odnosu između EO i ostvarenog učinka na nivou preduzeća. Ovakav prilaz omogućuje menadžerima ili vlasnicima biznisa da odrede funkcionalne oblasti u kojima su jači u odnosu na konkurenciju, kao i one u kojima nazaduju za konkurencijom. Drugim rečima, na taj način donosioci odluka imaju bolji uvid u snage i slabosti preduzeća kojima upravljaju, a to im pomaže u odabiru odgovarajućih strategija za bolje pozicioniranje na tržištu u odnosu na konkurente i održiv rast.

5.3. Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj teoretskog dela istraživanja je pregled raspoložive literature iz oblasti menadžmenta, strategijskog menadžmenta, preduzetničke orijentacije i odnosa preduzetničke orijentacije i učinka preduzeća. Doprinos teoriji je višestruk, a ogleda se kroz:

- definisanje dimenzija preduzetničke orijentacije na način koji nije do sada primenjen u praksi,
- razvoj i unapređenje instrumenta za merenje EO modifikacijom skale koja je primenjivana isključivo u neprofitnim organizacijama i obrazovnim institucijama,

- podršku pravcima istraživanja koji EO sagledavaju kao latentni konstrukt, koji ostvaruje direktnu i pozitivnu relaciju sa ukupnim učinkom preduzeća i koji je multidimenzionalan,
- primena instrumenta za merenje učinaka preduzeća u različitim kontekstima,
- uvođenje učinaka odabranih funkcija kao posrednika u odnosu između EO i ukupnog učinka preduzeća i
- uspostavljanje modela relacija između EO i učinka preduzeća u zemljama u razvoju.

Osnovni cilj empirijskog istraživanja je modeliranje relacija između preduzetničke orijentacije i uspešnosti preduzeća. Modeliranje pomenutih relacija podrazumeva:

- identifikovanje dimenzija preduzetničke orijentacije pomoću modifikovanog Upitnika ENTRE-U (Todorovic, 2004; Todorovic et al., 2011);
- identifikovanje relevantnih dimenzija učinaka preduzeća (Rezaei & Ortt, 2018);
- modeliranje relacija između učinaka odabranih funkcija preduzeća i ukupnog učinka;
- modeliranje relacija između dimenzija preduzetničke orijentacije i učinaka odabranih funkcija preduzeća i
- analiza efekata dimenzija preduzetničke orijentacije na ukupni učinak preduzeća, posredstvom učinaka odabranih funkcija u preduzeću.

Rezultati istraživanja koji se očekuju jeste da modifikovani Upitnik ENTRE-U dobro meri preduzetničku orijentaciju preduzeća u zemljama u razvoju, među kojima je Republika Srbija. Doprinos istraživanja ogleda se u unapređenju instrumenta za merenje preduzetničke orijentacije, što je jedan u nizu koraka ka njenoj univerzalnoj primeni koja će omogućiti da rezultati koji se pomoću njega dobiju budu uporedivi. Istraživanje treba i da opravda internu strukturu Upitnika za merenje učinka preduzeća koji sadrži merila uspešnosti preduzeća i učinaka odabranih funkcija. S obzirom da se EO u konkretnom istraživanju posmatra kao multidimenzionalan konstrukt, očekuje se da svaka dimenzija EO ima jedinstven, uglavnom pozitivan uticaj na učinak odabranih funkcija u preduzeću, a samim tim i na njegov ukupni učinak - profitabilnost i rast.

5.4. Razvoj hipoteza istraživanja

5.4.1. Definisane opšte hipoteze

Kod definisanja opšte hipoteze, uzimaju se u obzir rezultati prethodnih studija koje su se bavile odnosom između EO i ukupnog učinka, bilo da se EO posmatra kao multidimenzionalan ili jednodimenzionalan konstrukt (poglavlje 4.2.). Veliki broj studija je ustanovilo da postoji pozitivna relacija između EO i ukupnog učinka preduzeća, odnosno da su preduzeća koja su preduzetnički orijentisana, uspešnija od onih koja nemaju takvu orijentaciju. U istraživanju koje je predmet doktorske disertacije opšta hipoteza je definisana na sledeći način:

H₀: Postoji pozitivna relacija između *preduzetničke orijentacije* i *ukupnog učinka preduzeća*.

Ovako definisana opšta hipoteza treba da pokaže da je EO latentni konstrukt koji se ne može opisati direktno, već se meri preko indikatora (pitanja) iz Upitnika. Pitanja iz Upitnika čine dimenzije EO, a dimenzije EO opisuju konstrukt EO. Stoga, opšta hipoteza pretpostavlja direktnu relaciju između latentnog konstrukta EO i učinka preduzeća.

U aktuelnom istraživanju EO konstrukt je predstavljen kao multidimenzionalan konstrukt, preko četiri dimenzije EO. Drugim rečima, na nivou primenjenog Upitnika za merenje EO, konstrukt EO je konceptualizovan kao multidimenzionalan konstrukt. Tome u prilog govore alternativne hipoteze koje su definisane u nastavku, a kojima se pretpostavljaju indirektna relacije između svake pojedinačne dimenzije EO konstrukta i ukupnog učinka preduzeća i koje u datom odnosu imaju status nezavisnih promenljivih.

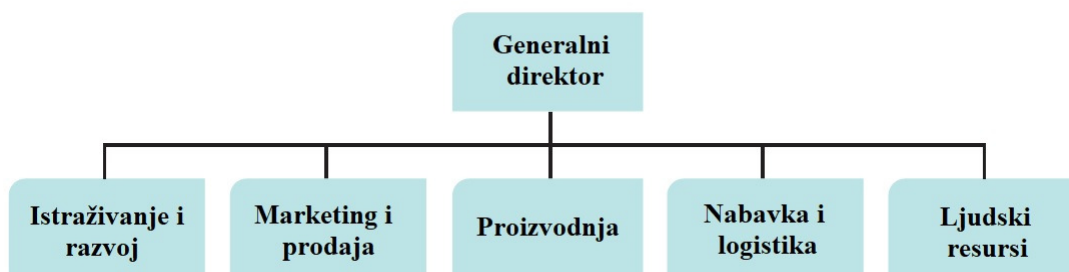
Međutim, direktna relacija između EO i ukupnog učinka ne daje potpunu i jasnu sliku tog odnosa. EO je neophodan, ali ne i dovoljan uslov za unapređenje učinka preduzeća (Wales et al., 2013; Balasubramanian et al., 2020). Da bi se identifikovali mehanizmi po kojima EO pospešuje učinak preduzeća, neophodno je u istraživanja uključiti različite posredne varijable (Rauch et al., 2009). Malo je istraživanja koja se bave internim organizacionim posrednicima koji razjašnjavaju odnos između EO i učinka preduzeća (Wales et al., 2013). Očekuje se da rezultati istraživanja doprinesu smanjenju identifikovanog naučnog jaza u pomenutom segmentu literature. Zbog toga su uvedene alternativne hipoteze koje su predstavljene u nekoliko segmenata. Alternativne hipoteze koje se najpre definišu u ovom istraživanju odnose se na relacije između učinaka različitih funkcija preduzeća i njegovog ukupnog učinka. Potom se formulišu hipoteze kojima se ispituje priroda relacija između identifikovanih dimenzija preduzetničke orijentacije i učinaka različitih funkcija preduzeća. Pre postavljanja svake od pomenutih grupa hipoteza u ovom istraživanju, neophodno je dati kraće teoretske podloge koje su dovele do njihovog razvoja.

5.4.2. Definisane alternativnih hipoteza koje se odnose na relacije između učinaka odabranih funkcija preduzeća i njegovog ukupnog učinka

Menadžeri preduzeća se veoma brinu za njegov ukupni učinak. Ukupni učinak preduzeća je akumulirani krajnji rezultat svih poslovnih procesa i aktivnosti preduzeća (Robbins & Coulter, 2005). Najvažniji rezultati koje preduzeće želi da ostvari kada koristi strategijski menadžment su konkurentska prednost i profit iznad proseka (Hitt et al., 2007).

Strategije koje menadžeri primenjuju tokom vremena mogu inicirati aktivnosti koje u sinergiji sa postojećim aktivnostima omogućuju preduzeću da postane jedinstveno, odnosno drugačije od svojih konkurenata i sposobno da ih konstantno nadigra u pogledu učinka. Najjednostavniji model poslovanja je da preduzeće obezbedi proizvode i usluge i proda ih na tržištu tako da prihodi nadmaše troškove. Da bi se razumeli i ocenili modeli koje preduzeća slede u svom poslovanju, neophodno je sagledati u kom delu lanca vrednosti preduzeće generiše profit. Preduzeće može imati široku ponudu proizvoda i usluga, ali da samo jedna njihova varijanta ili linija generiše većinu profita koji preduzeće ostvaruje (Wheelen & Hunger, 2012). Hill i saradnici (2015) tvrde da se poslovni model preduzeća primenjuje kroz funkcionalne strategije koje je menadžment usvojio s ciljem da se razviju njegove suštinske kompetencije. Grupisanje ljudi i zadataka po funkcijama i stvaranje funkcionalne strukture, preduzećima omogućuje da na najbolji način izgrade svoje suštinske kompetencije. Funkcionalne strukture

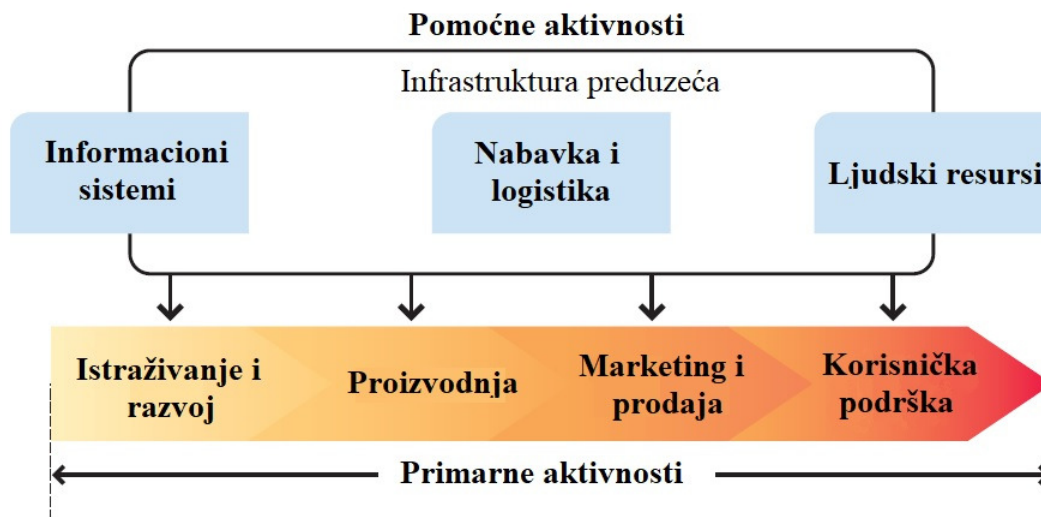
grupišu ljudske resurse na osnovu zajedničke ekspertize i iskustva koje poseduju, ili zato što koriste iste resurse preduzeća (Hill et al., 2015). Primer funkcionalne strukture preduzeća dat je na slici 10 koja sledi:



Slika 10. Funkcionalna struktura preduzeća

Većina studija posmatra preduzeće kao jedan entitet i ne uzima interakcije između njegovih funkcija u razmatranje (Gimenez & Ventura, 2005). Konkurentska prednost preduzeća ne može da se razume ukoliko se posmatra preduzeće kao celina. Kod analize potencijalnih izvora konkurentske prednosti važan je sistematičan pregled svih aktivnosti koje preduzeće obavlja i načina na koji su one međusobno povezane. Porter (1985) uvodi pojam lanca vrednosti kao osnovnog instrumenta koji to omogućava. Konkurentska prednost se javlja kao rezultat različitih aktivnosti koje preduzeće ostvaruje u okviru svojih funkcija (Porter, 1985). Sve funkcije u preduzeću, kao što su proizvodnja, marketing, istraživanje i razvoj, servis, informacioni sistemi, logistika i ljudski resursi, imaju svoju ulogu u smanjenju strukture troškova i unapređenju stvarne vrednosti proizvoda kroz njegovu diferencijaciju (Hill et al., 2015). Drugim rečima, svaka aktivnost u svakoj funkciji preduzeća može doprineti ostvarenju superiornih rezultata i sticanju konkurentske prednosti (Zelenović, 1995).

Pomoću lanca vrednosti moguće je preduzeće razložiti na strateški relevantne aktivnosti čijim se izvršenjem stiče konkurentska prednost, ukoliko se date aktivnosti izvode jeftinije i bolje od konkurencije (Porter, 1985; Rezaei & Ortt, 2018). Lanac vrednosti predstavlja ideju da preduzeće obuhvata niz aktivnosti kojima se inputi (ulazne veličine), transformišu u outpute (izlazne veličine) koji imaju vrednost za potrošače. Proces transformacije uključuje kako primarne, tako i pomoćne aktivnosti (aktivnosti podrške) koje zajedno dodaju vrednost proizvodu ili usluzi. Na slici 11 koja sledi data je struktura primarnih i pomoćnih aktivnosti u okviru lanca vrednosti preduzeća.



Slika 11. Pregled primarnih i pomoćnih aktivnosti u lancu vrednosti preduzeća
Izvor: Hill et al. (2015)

Hill i njegovi saradnici (2015) su u primarne aktivnosti preduzeća uvrstili projektovanje, proizvodnju, isporuku proizvoda, marketing i servis. Po njima, lanac vrednosti se može razbiti na četiri funkcije: istraživanje i razvoj, proizvodnju, marketing i prodaju i korisničku podršku. Pomoćne aktivnosti obezbeđuju ulazne veličine koje omogućuju realizaciju primarnih aktivnosti. Date aktivnosti svode se na četiri funkcije: informacioni sistemi, nabavka i logistika, ljudski resursi i infrastruktura preduzeća.

Rezaei i Ortt (2018) uzimaju u obzir kritike koje su dali Gimenez i Ventura (2005) i umesto da preduzeće posmatraju kao celinu, u njihovom istraživanju ono je predstavljeno kao skup njegovih glavnih funkcija: istraživanje i razvoj, proizvodnja i marketing i prodaja. Ne zanemaruju postojanje ostalih funkcija kao što su finansije i računovodstvo i ljudski resursi, ali u svom istraživanju na uzorku koji je obuhvatio visokotehnološka mala i srednja preduzeća u Danskoj, pomenute tri imaju najveći značaj za ukupni učinak tih preduzeća. Prilaz koji zastupaju trebalo bi da pomogne menadžerima da uoče funkcionalne oblasti u kojima preduzeća postižu bolje rezultate od konkurencije i obrnuto, one oblasti u kojima za njom zaostaju. Kada se radi o funkcijama, njihovom učinku i međusobnim odnosima, koncept koji pomenuto najbolje objašnjava je lanac vrednosti koji predlaže Porter (1985). Porter (1985) ističe da lanac vrednosti nije skup nezavisnih aktivnosti, već sistem koji podrazumeva njihovu međusobnu zavisnost. Povezanost funkcija na taj način podrazumeva da je učinak određene funkcije uslovljen učinkom funkcije koja joj u lancu prethodi i takođe da učinak referentne funkcije ima određene efekte na učinak funkcije koja sledi u pomenutom lancu vrednosti. Drugim rečima, svaka funkcija u lancu dodaje vrednost proizvodu i/ili usluzi po tačno utvrđenom redosledu.

Uzimajući osnove koncepta lanca vrednosti u obzir Rezaei i Ortt (2018) u svom istraživanju navode pretpostavke da su odabrane funkcije (istraživanje i razvoj, proizvodnja i marketing i prodaja) međusobno povezane i da formiraju svojevrsan interni lanac vrednosti koji utiče na ukupan učinak preduzeća. Tako kombinovane hipoteze dovode do zaključka da uticaj učinka funkcije istraživanje i razvoj na ukupni učinak preduzeća zavisi od dve varijable:

učinka funkcije proizvodnja i učinka funkcije marketing i prodaja. Po istom principu, uticaj učinka funkcije proizvodnja na ukupni učinak preduzeća uslovljen je učinkom funkcije marketing i prodaja.

Nakon uspostavljanja relevantnog teoretskog okvira, stekli su se uslovi da se definiše grupa hipoteza koje obuhvataju relacije između učinaka odabranih funkcija i ukupnog učinka preduzeća u nastavku:

- H₁: Postoji pozitivna relacija između učinka funkcije *Istraživanje i razvoj* i učinka funkcije *Proizvodnja*;
- H₂: Postoji pozitivna relacija između učinka funkcije *Proizvodnja* i učinka funkcije *Marketing i prodaja*;
- H₃: Postoji pozitivna relacija između učinka funkcije *Marketing i prodaja* i *ukupnog učinka preduzeća*.

5.4.3. Definisane alternativnih hipoteza koje se odnose na relacije između dimenzija preduzetničke orijentacije i učinaka odabranih funkcija u preduzeću

Sledeći korak u modeliranju relacija je uključivanje dimenzija EO. Primenom modifikovane ENTRE-U skale identifikovane su četiri dimenzije preduzetničke orijentacije: partnerske mreže, tokovi znanja, nekonvencionalnost i politike preduzeća.

U oblastima u kojima naučni i tehnološki napredak brzo uzima maha i u kojima ima obilje potencijala za nova saznanja, nijedno od preduzeća nema sve neophodne karakteristike koje mu pomažu da zadrži željenu poziciju i da uvede značajne inovacije na tržište. Partnerske mreže između različitih preduzeća predstavljaju mehanizam za ujedinjenje i međusobnu razmenu resursa i omogućuju zajednički rad na razvijanju novih ideja i sposobnosti. Saradnja preduzeća u oblasti inovacija obuhvata najjednostavnije zadatke kao što je zajednička nabavka potrebnih ulaza, ali i složenije poduhvate poput saradnje na aktivnostima istraživanja i razvoja (Cvijić i sar., 2012). Smatra se da su ključne koristi saradnje među firmama i drugim organizacijama (fakultetima, institutima i sl.) zasnovane na prevazilaženju ograničenja u internim resursima, ili nedostataka u kompetencijama. Ostale koristi od umrežavanja su: podela troškova i rizika, dobijanje pristupa novim tehnologijama i tržištima, ubrzano izbacivanje proizvoda na tržište, udruživanje komplementarnih veština i sredstvo za dobijanje pristupa eksternom znanju (Deakins & Freel, 2012). Preduzeća koja imaju izuzetno razvijene mreže imaju priliku da dođu do različitih podataka o poslovnim iskustvima partnera, potencijalnim tržišnim šansama, raspoloživim materijalima, sredstvima za rad, energetskim izvorima, ljudskim resursima, marketing strategijama, itd. Da bi iz skupine podataka izdvojila relevantne informacije, preduzeća treba da uvedu i stalno ažuriraju odgovarajući sistem koji će se baviti njihovom obradom, analizom i sistematizacijom. Zbog toga preduzeća koja su deo složenih partnerskih mreža sastavljenih od formalnih i neformalnih veza sa različitim tipovima interesnih grupa, treba da imaju razrađene kanale komunikacije i razvijene procedure kod prikupljanja, obrade, skladištenja i čuvanja podataka. Tako se obezbeđuje bolji i pravovremeni protok znanja i drugih sredstava u oba smera, učvršćuje uzajamna partnerska saradnja i stvara pogodno tle za strategijsko udruživanje preduzeća koja imaju isti cilj, a to je da postanu i ostanu vodeći u svom poslu (Cvijić i sar., 2012). Pretpostavka je da preduzeća koja učestvuju u

partnerskim istraživačko-razvojnim projektima (npr. zajednička ulaganja, kompletno izmeštanje, savezi, Sporazumi o razmeni i Ugovori), ostvaruju bolje poslovne rezultate u odnosu na konkurenciju.

Zaposleni u preduzeću poseduju deo intelektualnog kapitala preduzeća i oni, a ne pozicije koje mogu da zauzimaju u preduzeću, predstavljaju krvne sudove znanja (Tisen i sar., 2006). Postoje tri načina na koja preduzeće može da uveća vrednost uz pomoć upravljanja tokovima znanja – tako što će svoje znanje učiniti efikasnijim, bolje povezanim i inovativnim (Tisen i sar., 2006). Nekoliko značajnih studija (Kuratko et al., 1999; Hornsby et al., 2002; Hayton, 2003) bavilo se načinom na koji različite prakse kada su u pitanju ljudski resursi (nagrade i kompenzacije, timski rad, deljenje informacija, itd.) mogu da utiču na preduzetničko ponašanje preduzeća. Kuratko (1999) i Hornsby (2002) su sa svojim saradnicima pokazali da pomoću transparentnije komunikacije, preduzeća mogu da ispolje jaku podršku menadžmenta i da osnaže pojedince na svim nivoima organizacije da teže preduzetničkim inicijativama sa mnogo manje prepreka (Messersmith & Wales, 2011). Menadžment preduzeća mora da vodi računa o svojim pametnim ljudima i da upravlja znanjima koja oni poseduju. Isto tako treba da bude otvoren ka pametnim ljudima koji rade u drugim preduzećima i da njihova znanja obuhvati, dokumentuje i integriše u bazu znanja preduzeća (Chesbrough, 2006a). Automatizacija procesa poslovanja može dodatno da unapredi upravljanje tokovima raspoloživog znanja i kreiranju novih tokova, tako što pospešuje brzinu prikupljanja i obrade dostupnih podataka. Način na koji se ti podaci izdvajaju, analiziraju i dokumentuju je ono po čemu se preduzetnički orijentisana preduzeća razlikuju od onih koja to nisu. Preduzeća koja uspešno povezuju ljude sa sistemom za podelu i prenos znanja, ostvaruju bolje rezultate u pogledu istraživanja i razvoja, od konkurencije.

Nekonvencionalnost preduzeća podrazumeva skup karakteristika koje odražavaju poslovnu filozofiju preduzeća i karakteristike po kojima se preduzeće prepoznaje na tržištu. Može da se veže i za imidž ili identitet preduzeća u poslovnom ambijentu. Pod datim pojmom obuhvaćen je stav menadžmenta prema alternativnim izvorima finansiranja, stepen saradnje zaposlenih sa drugim zaposlenima i sa profesionalcima iz drugih preduzeća i istraživačko-razvojne aktivnosti koje su rezultat saradnje sa partnerima. Nekonvencionalnost kao dimenzija EO nije prepoznata kao takva u dosadašnjim istraživanjima preduzetničke orijentacije u privatnom sektoru, ali jeste identifikovana kao dimenzija EO u kontekstu univerziteta i njihovih departmana. U postupku razvoja ENTRE-U skale i nakon njene upotrebe kod merenja EO zaposlenih na univerzitetima i njihovim departmanima (Todorovic, 2004; Todorovic et al., 2011), ustanovljeno je da je dimenzija EO Nekonkvencionalnost blisko povezana sa dimenzijom Preuzimanje rizika. Biti nekonvencionalan znači biti spreman na preuzimanje rizika i po analogiji, aktivnost preuzimanja rizika može da se smatra nekonvencionalnom. Obimni i kompleksni poslovi koji uključuju veliki rizik, zahtevaju konstantno ulaganje resursa i oprezan sistem za upravljanje rizikom. U suprotnom, trošak neuspeha može biti toliki da dovede do slabljenja učinka preduzeća (Hussain et al., 2015). Predviđanje rizika i upravljanje njime je specifično kada se radi o zemljama u razvoju u koje spada i Republika Srbija (Djakovic et al., 2015), a posledice uspeha ili neuspeha mogu dovesti do ekspanzije, odnosno propasti preduzeća, brže i intenzivnije nego na tržištima koja su stabilnija i razvijenija. S druge strane, korišćenje prilika kao što je uvođenje novih proizvoda i usluga i ulazak preduzeća na novo tržište sa postojećim ili novim proizvodima i uslugama, ponekad podrazumeva rizično

ponašanje (Hussain et al., 2015). Rizično ponašanje preduzeća može da dovede do kreativnih i novih ideja i tako omogući preduzeću ostvarenje većeg profita na duži period (Wiklund & Shepherd, 2005). McGrath (2001) u svom istraživanju sugerše da tolerancija prema riziku, koja zahteva kombinaciju konstruktivnog rizika, istraživačkog rada i preduzetničkih aktivnosti koje podržavaju traganje za prilikama, zajedno sa sklonošću da se krše ustanovljena pravila poslovanja, može dovesti do unapređenja učinka vezanog za tržište (Hughes & Morgan, 2007). S obzirom na sadržinu dimenzije EO Nekonvencionalnost i načina na koji se manifestuje u preduzeću, u konkretnom istraživanju, može da se pretpostavi da će imati pozitivan efekat na učinak funkcija Istraživanje i razvoj i Marketing i prodaja, dok će na učinak proizvodnje imati negativan uticaj.

Politike preduzeća predstavljaju osnovni okvir za donošenje poslovnih odluka u preduzeću koje pokreću i usmeravaju aktivnosti u procesu ostvarivanja projektovanih ciljeva poslovanja (Zelenović, 1995). To znači da imaju važnu ulogu u podsticanju preduzetničke orijentacije preduzeća i razvijanju inovativnih rešenja. Politike preduzeća utiču na način na koji preduzeća razvijaju inovativna rešenja. S druge strane, inovativna rešenja mogu jednako da utiču na politiku preduzeća i način njene manifestacije unutar preduzeća (Huikkola & Kohtamäki, 2019). Moderna preduzeća su ona koja idu u korak sa promenama koje donosi novo digitalno doba, koja unapređuju odnose sa potrošačima i razvijaju kulturu usmerenu na konstantno učenje (Caldwell & Anderson, 2017). To podrazumeva i konstantna preispitivanja svrhe preduzeća i revidiranje politika koje utiču na sve aktivnosti u svim funkcijama u preduzeću i na rezultate koje ono ostvaruje u odnosu na konkurenciju.

Da bi se odredilo kako pojedinačne dimenzije EO utiču na učinak odabranih funkcija, a samim tim i na ukupne rezultate preduzeća, definisane su sledeće hipoteze koje bliže opisuju date odnose:

H₄: Postoji pozitivna relacija između dimenzije EO *Partnerske mreže* i učinka funkcije *Istraživanje i razvoj*;

H₅: Postoji pozitivna relacija između dimenzije EO *Tokovi znanja* i učinka funkcije *Istraživanje i razvoj*;

H_{6a}: Postoji pozitivna relacija između dimenzije EO *Nekonvencionalnost* i učinka funkcije *Istraživanje i razvoj*;

H_{6b}: Postoji negativna relacija između dimenzije EO *Nekonvencionalnost* i učinka funkcije *Proizvodnja*;

H_{6c}: Postoji pozitivna relacija između dimenzije EO *Nekonvencionalnost* i učinka funkcije *Marketing i prodaja*;

H_{7a}: Postoji pozitivna relacija između dimenzije EO *Politike preduzeća* i učinka funkcije *Istraživanje i razvoj*;

H_{7b}: Postoji pozitivna relacija između dimenzije EO *Politike preduzeća* i učinka funkcije *Proizvodnja*;

H_{7c}: Postoji pozitivna relacija između dimenzije EO *Politike preduzeća* i učinka funkcije *Marketing i prodaja*.

5.4.4. Definisanje dodatnih alternativnih hipoteza kojima se modeliraju relacije između učinaka odabranih funkcija i ukupnog učinka

Istraživanjem, koje je predmet doktorata, nastoji se proširiti model koji su u svom radu postavili i testirali Rezaei i Ortt (2018), u delu koji se odnosi na međusobne odnose između učinaka odabranih funkcija i ukupnog učinka preduzeća. Ne treba zanemariti istraživanja koja su se bavila ispitivanjem efekata pojedinačnih funkcija na ukupni učinak preduzeća (Ittner & Larcker, 1997; Furrer et al., 2007). S tim u vezi, naknadno su testirane i sledeće hipoteze:

H_8 : Postoji pozitivna relacija između učinka funkcije *Istraživanje i razvoj* i ukupnog učinka preduzeća i

H_9 : Postoji pozitivna relacija između učinka funkcije *Proizvodnja* i ukupnog učinka preduzeća.

5.5. Empirijsko istraživanje

5.5.1. Uzorak istraživanja

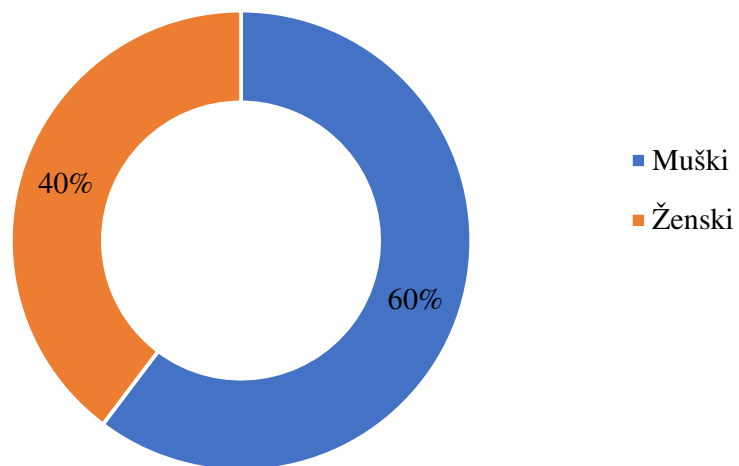
U istraživanju su učestvovala 234 ispitanika (60.3% muškog pola), starosti od 23 do 72 godine ($AS = 42.01$, $SD = 9.70$). U odnosu na stepen stručne spreme, najveći broj ispitanika ima završeno fakultetsko obrazovanje (44%) i master/strukovne studije (29.9%). Najveći broj ispitanika ima radni staž između 16 i 20 godina (22.2%) i između 6 i 10 godina (17.5%). U odnosu na tip pozicije u preduzeću, najveći broj ispitanika se trenutno nalazi na rukovodećim pozicijama (53.0%). Detaljan pregled karakteristika ispitanika predstavljen je tabelom 6 i grafikonima od 1 do 5.

Opis uzorka u odnosu na karakteristike preduzeća u kojima su ispitanici zaposleni je predstavljen tabelom 7 i grafikonima od 6 do 10. U odnosu na pretežnu delatnost preduzeća, najveći broj preduzeća se može svrstati u domen prerađivačke industrije (33.3%), informisanja i komunikacije (17.9%), stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti (12.4%) i trgovina na veliko i trgovina na malo; popravka motornih vozila i motocikala (12.4%). Preduzeća su u skoro podjednakom broju slučajeva uslužna (55.1%) i proizvodna (44.9%), pri čemu je poreklo kapitala većinski domaće (73.5%). Najveći broj preduzeća iz kojih potiču ispitanici uključeni u ovo istraživanje, ima od 51 do 250 zaposlenih (35.5%) i više od 250 zaposlenih (29.1%). U odnosu na starost kompanije, najzastupljenija su preduzeća starosti od 11 do 20 godina (32.9%), starosti do 10 godina (24.4%) i starosti od 21 do 30 godina (20.1%).

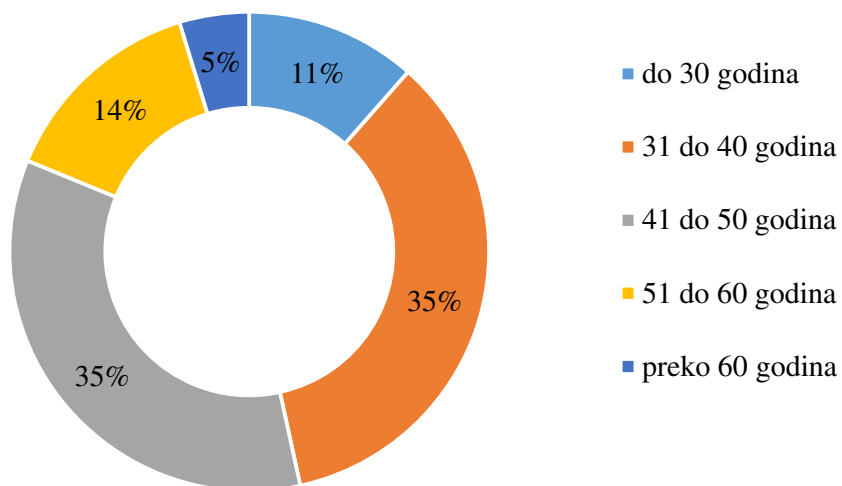
Tabela 6. Socio - demografske karakteristike uzorka

Varijabla	Kategorija	F	%
<i>Pol</i>	Muški	141	60.3
	Ženski	93	39.7
<i>Starost</i>	do 30 godina	27	11.5
	31 do 40 godina	82	35.0
	41 do 50 godina	81	34.6
	51 do 60 godina	33	14.1
	preko 60 godina	11	4.7
<i>Stepen stručne spreme</i>	SSS (srednja škola)	23	9.8
	VŠS (viša škola)	21	9.0
	VSS (fakultet)	103	44.0
	Specijalističke akademske studije	6	2.6
	Master akademske ili strukovne studije	70	29.9
	Doktorske studije	11	4.7
<i>Radni staž</i>	do 5 godina	25	10.7
	6 do 10 godina	45	19.2
	11 do 15 godina	41	17.5
	16 do 20 godina	52	22.2
	21 do 25 godina	35	15.0
	26 do 30 godina	11	4.7
	31 do 35 godina	14	6.0
	36 do 40 godina	11	4.7
<i>Tip pozicije u kompaniji</i>	Rukovodeći	124	53.0
	Tehničko-operativni	21	9.0
	Administrativni	18	7.7
	Visoko-stručni	45	19.2
	Prodajni	20	8.5
	Ostalo	6	2.6

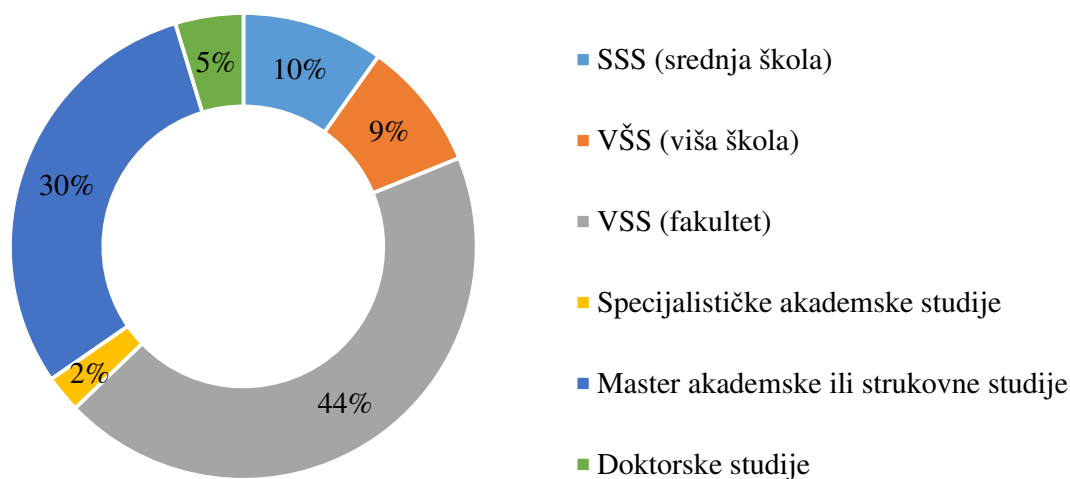
Legenda. F – frekvencija. % - procenat.



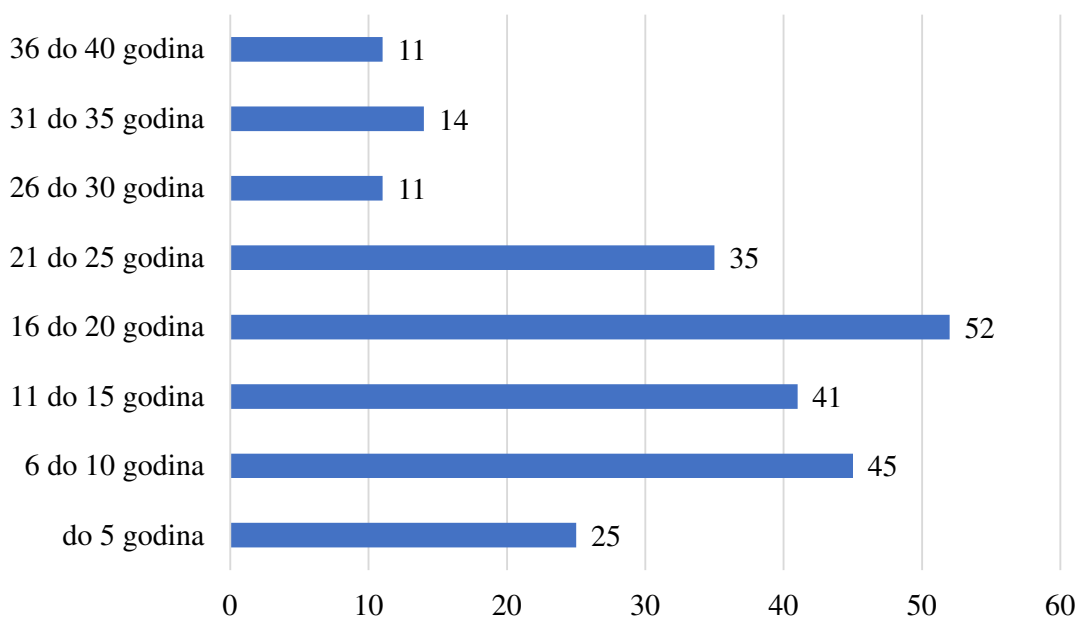
Grafikon 1. Struktura uzorka u odnosu na pol ispitanika



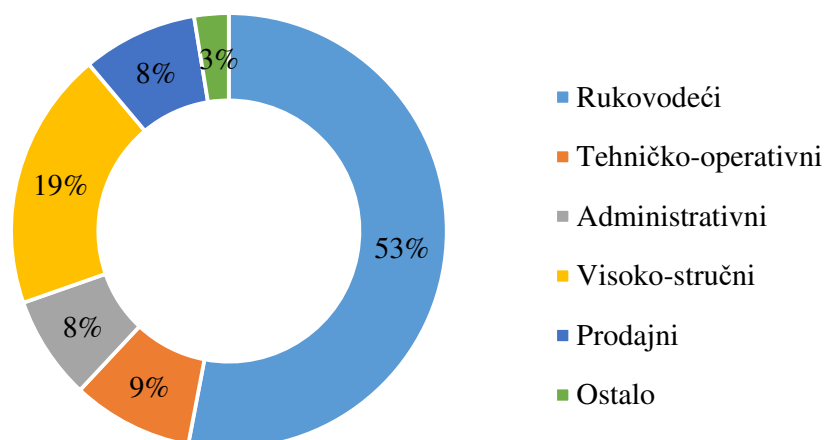
Grafikon 2. Struktura uzorka u odnosu na starost ispitanika



Grafikon 3. Struktura uzorka u odnosu na stepen stručne spreme ispitanika



Grafikon 4. Struktura uzorka u odnosu na godine radnog staža ispitanika

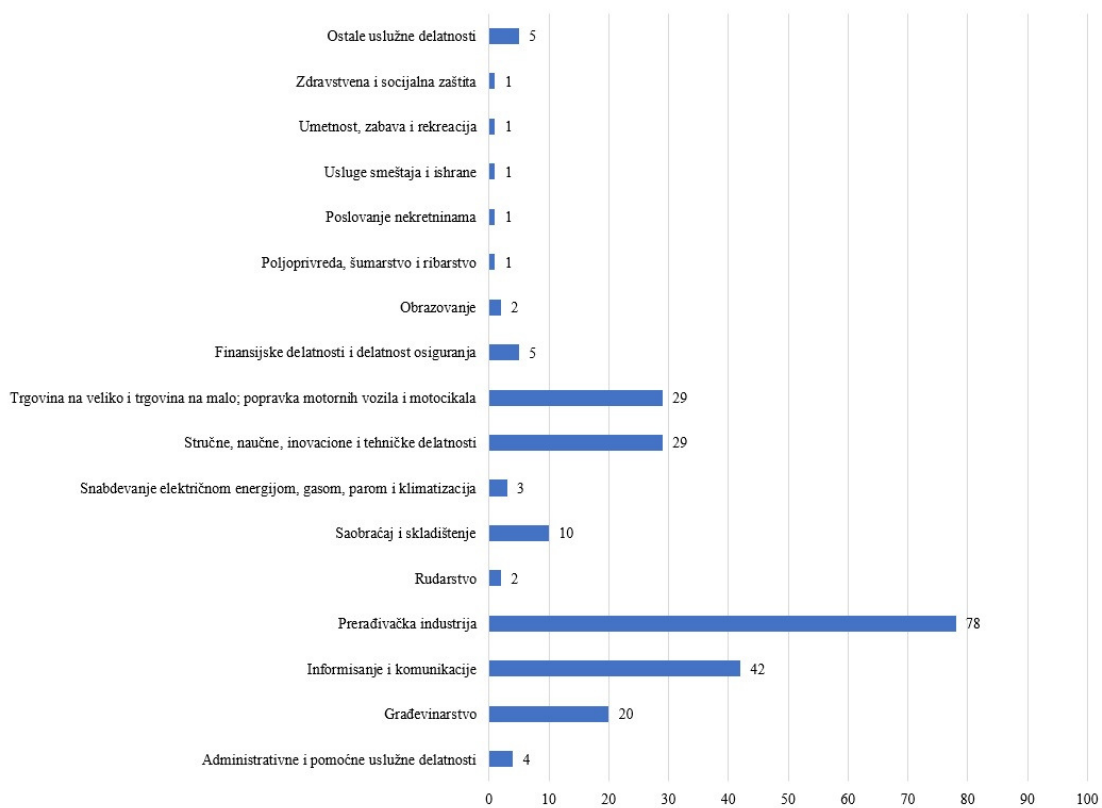


Grafikon 5. Struktura uzorka u odnosu na tip pozicije u preduzeću na kojoj je trenutno zaposlen ispitanik

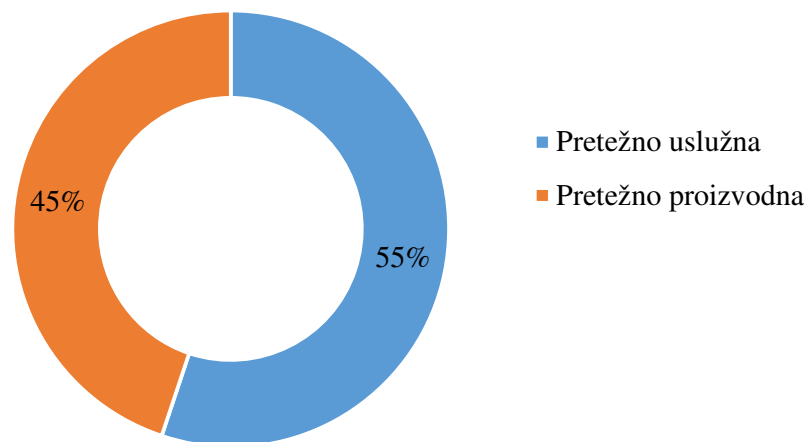
Tabela 7. Karakteristike preduzeća u kojima rade ispitanici uključeni u istraživanje

Varijabla	Kategorija	F	%	
<i>Pretežna delatnost kompanije</i>	Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti	4	1.7	
	Građevinarstvo	20	8.5	
	Informisanje i komunikacije	42	17.9	
	Prerađivačka industrija	78	33.3	
	Rudarstvo	2	.9	
	Saobraćaj i skladištenje	10	4.3	
	Snabdevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija	3	1.3	
	Stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti	29	12.4	
	Trgovina na veliko i trgovina na malo; popravka motornih vozila i motocikala	29	12.4	
	Finansijske delatnosti i delatnost osiguranja	5	2.1	
	Obrazovanje	2	.9	
	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	1	.4	
	Poslovanje nekretninama	1	.4	
	Usluge smeštaja i ishrane	1	.4	
	Umetnost, zabava i rekreacija	1	.4	
	Zdravstvena i socijalna zaštita	1	.4	
	Ostale uslužne delatnosti	5	2.1	
	<i>Kompanija je</i>	Pretežno uslužna	129	55.1
		Pretežno proizvodna	105	44.9
<i>Poreklo kapitala</i>	Većinski domaće	172	73.5	
	Većinski strano	62	26.5	
<i>Broj zaposlenih u kompaniji</i>	do 10	37	15.8	
	11 do 50	46	19.7	
	51 do 250	83	35.5	
	više od 250	68	29.1	
<i>Starost kompanije</i>	Do 10 godina	57	24.4	
	Od 11 do 20 godina	77	32.9	
	Od 21 do 30 godina	47	20.1	
	Od 31 do 50 godina	15	6.4	
	Od 51 do 100 godina	30	12.8	
	Od preko 100 godina	8	3.4	

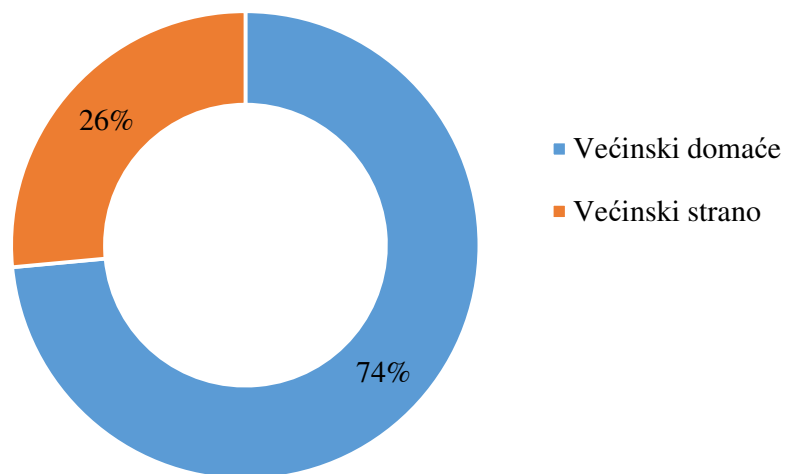
Legenda. F – frekvencija. % - procenat.



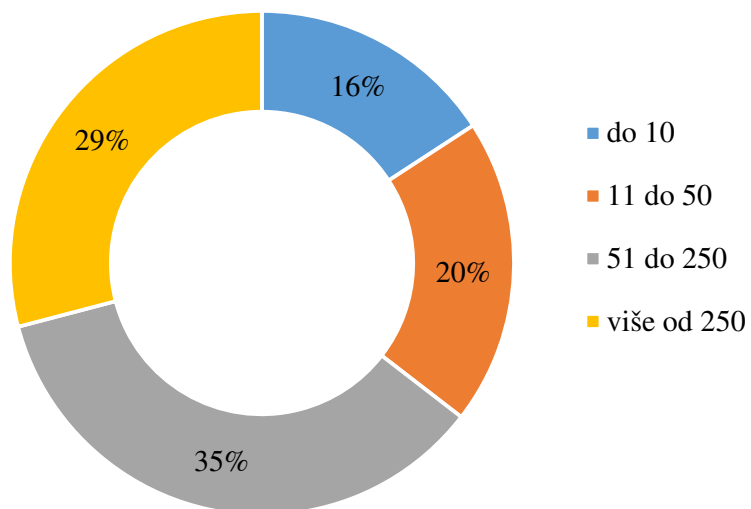
Grafikon 6. Struktura uzorka u odnosu na pretežnu delatnost preduzeća



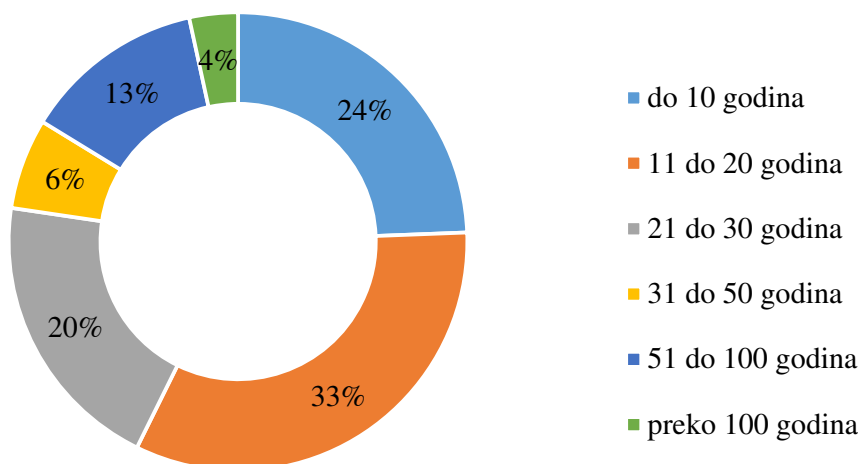
Grafikon 7. Odnos uslužnih i proizvodnih preduzeća



Grafikon 8. Struktura uzorka u odnosu na poreklo kapitala preduzeća



Grafikon 9. Struktura uzorka u odnosu na broj zaposlenih u preduzeću



Grafikon 10. Struktura uzorka u odnosu na starost preduzeća

5.5.2. Procedura istraživanja

Prikupljanje podataka je sprovedeno u periodu od februara do aprila 2020. godine. Ispitanici koji su učestvovali u istraživanju bili su sa teritorije Republike Srbije. Za formiranje liste preduzeća koja će biti kontaktirana, povodom učešća u istraživanju, korišćene su sledeće baze preduzeća: Zavod za intelektualnu svojinu, IT insajder servis na internet stranici Hello World (engl. *Hello World*), 100 najboljih preduzeća za 2018. godinu po dobiti, prihodima i izvozu, Evropska preduzetnička mreža, Najbolja tehnološka inovacija, Najbolje iz Srbije i spin of (engl. *spin-off*) i start ap (engl. *start-up*) preduzeća na sajtu Univerziteta u Novom Sadu. Mejl adrese su preuzete iz pomenutih baza podataka, direktno sa sajta preduzeća i sajta Agencije za privredne registre.

Ispitanicima je upućen poziv za učešće u istraživanju preko prikupljenih mejl adresa. Ukupan broj poslatih mejlova bio je oko 2000. Konačan broj ispitanika u istraživanju je 234, što znači da je postignuta stopa odziva od oko 12%. Upitnici su administrirani u elektronskom formatu, preko Gugl Forms (engl. *Google Forms*) platforme. Odgovori na sva pitanja bili su obavezni, čime je sprečena pojava odsustva nedostajućih podataka.

Upitnik se sastoji iz pet delova. Prvi deo Upitnika sadrži osnovne informacije o istraživanju, odnosno ko sprovodi istraživanje i u koje svrhe, šta su ciljevi istraživanja i kontakt podatke za one ispitanike koji imaju pitanja u vezi sa popunjavanjem Upitnika, ili istraživanjem kojem je Upitnik namenjen. Drugi deo Upitnika obuhvata pitanja koja se odnose na ispitanike; treći deo sadrži pitanja o preduzeću u kojem je ispitanik zaposlen većinu svog radnog vremena; četvrti deo sadrži merila preduzetničke orijentacije; peti deo sadrži opšta merila učinka preduzeća i merila učinka pojedinačnih funkcija i to: marketinga i prodaje, proizvodnje i istraživanja i razvoja.

Istraživanje je sprovedeno u potpunosti anonimno, odnosno nisu prikupljene bilo kakve lične informacije od ispitanika. Učešće u istraživanju je bilo dobrovoljno i ispitanici nisu dobili

kompenzaciju za učešće u istraživanju. Za popunjavanje Upitnika je bilo potrebno oko 10 minuta.

Iako niska stopa odziva (oko 12%) nije neuobičajena kod elektronskih Upitnika, može da ima određene efekte na generalizaciju istraživačkih rezultata (Armstrong & Overton, 1977; Kraus et al., 2012). Ispitanicima kojima je poslat Upitnik i koji se nisu odazvali prvom pozivu da učestvuju u istraživanju, nisu ponovo slati Upitnici, niti podsetnici. Zbog toga je neophodno ispitati moguć uticaj koji bi grupa ispitanika koja nije odgovorila na Upitnik, mogla da ima na ishode konkretnog istraživanja (engl. *non-response bias*).

Jedan od načina da se proveri postoji li ovaj tip statističke greške je da se uradi ispitivanje razlika u načinu na koji odgovaraju ispitanici koji su u istraživanju učestvovali među prvima i ispitanici koji su učestvovali među poslednjima (Armstrong & Overton, 1977; Cho & Moon, 2000; Montiel Campos et al., 2015; Gupta & Batra, 2016; Rezaei & Ortt, 2018; Lyver & Lu, 2018). Polazna pretpostavka u ispitivanju je da će ispitanici koji su učestvovali u istraživanju među poslednjima, davati slične odgovore kao ispitanici koji nisu učestvovali u istraživanju. Takav način odgovora se može razlikovati od odgovora ispitanika koji su istraživanju pristupili na samom početku (Messersmith & Wales, 2011). Ukoliko su razlike u odgovorima prvih i poslednjih ispitanika veoma izražene, onda se zaključuje da postoji određena pristrasnost ispitanika kod donošenja odluke o učešću u istraživanju i da se rezultati istraživanja ne mogu generalizovati na celu populaciju koja je predmet istraživanja.

Statistička metoda koja je primenjena u ispitivanju pomenutih razlika je Mann-Whitney U test. Ova neparametarska tehnika se koristi za testiranje razlika između dve nezavisne grupe kontinuiranih varijabli. Alternativa je t-testu i umesto poređenja aritmetičkih sredina između dve grupe, Mann-Whitney U test poređenja radi na osnovu medijana (Pallant, 2007). S obzirom da se za ispitivanje pristrasnosti ispitanika selektuje od 10 do 20% ispitanika koji su učestvovali na početku i na kraju istraživanja, grupe ispitanika su posledično relativno male, što može narušiti normalnost distribucije i homogenost varijansi između grupa. Iz navedenih razloga je primenjen Mann-Whitney U test, umesto parametarskih testova (t-testa ili MANOVA-e).

Zavisne varijable predstavljaju osam dimenzija iz oba Upitnika, dok je nezavisna varijabla grupa, sa dva nivoa: 20% ispitanika sa početka i 20% ispitanika sa kraja istraživanja. Rezultati su predstavljeni tabelom 8 koja sledi:

Tabela 8. Ispitivanje razlika u odgovorima ispitanika za dimenzije Upitnika za merenje EO i Upitnika za merenje učinka preduzeća

Upitnik	Dimenzije		MR	Z	p vrednost
<i>Upitnik za merenje EO</i>	Politike preduzeća	Prvih 20%	45.70		
		Zadnjih 20%	48.28	-463	.643
	Tokovi znanja	Prvih 20%	54.63		
		Zadnjih 20%	39.53	-2.705	.007
	Nekonvencionalnost	Prvih 20%	44.53		
		Zadnjih 20%	49.41	-.874	.382
	Partnerska mreža	Prvih 20%	48.23		
		Zadnjih 20%	45.80	-.436	.663
<i>Upitnik za merenje učinka</i>	Učinak preduzeća	Prvih 20%	44.24		
		Zadnjih 20%	49.70	-.985	.325
	Učinak funkcije marketing i prodaja	Prvih 20%	43.32		
		Zadnjih 20%	50.61	-1.312	.189
	Učinak funkcije proizvodnja	Prvih 20%	45.15		
		Zadnjih 20%	48.81	-.656	.512
Učinak funkcije istraživanje i razvoj	Prvih 20%	43.53			
	Zadnjih 20%	50.39	-1.226	.220	

Legenda. MR – prosečan rang ispitanika unutar grupe. N = 46. Z – vrednost Z testa.

Jedina statistički značajna razlika između grupe ispitanika koji su prvi i poslednji učestvovali u istraživanju je na dimenziji Tokovi znanja, Upitnika za merenje preduzetničke orijentacije ($Z = -2.705$, $p < .001$). Grupa ispitanika koji su ranije učestvovali u istraživanju postiže više skorove na ovoj dimenziji, od grupe ispitanika koji su kasnije učestvovali u istraživanju. Druge razlike na dimenzijama Upitnika nisu identifikovane, tako da se može smatrati da postoji vrlo slaba pristrasnost u odgovorima ispitanika, koja se može i zanemariti u konkretnom istraživanju.

Sa ciljem da se ispitaju razlike između četiri dimenzije Upitnika za merenje učinka preduzeća, između velikih preduzeća i preduzeća koja nisu velika (mikro, mala i srednja preduzeća), primenjena je multivarijatna analiza varijanse (MANOVA). Zavisne varijable su dimenzije Upitnika za merenje učinka, dok je nezavisna varijabla veličina preduzeća. Preduzeća su klasifikovana na osnovu broja zaposlenih. Mikro preduzeća su preduzeća sa manje od 10 zaposlenih, mala preduzeća imaju između 10 i 50 zaposlenih, srednja između 50 i 250 zaposlenih, dok velika preduzeća imaju preko 250 zaposlenih.

Postoje statistički značajne razlike između dve grupe preduzeća na dimenzijama Upitnika za merenje učinka preduzeća ($\lambda = .936$, $F(4, 229) = 3.89$, $p < .001$), na generalnom nivou. Kada je reč o pojedinačnim dimenzijama, velika preduzeća postižu značajno više skorove na dimenzijama (ukupni) učinak preduzeća ($F(1, 232) = 9.82$, $p < .01$) i učinak funkcije marketing i prodaja ($F(1, 232) = 8.04$, $p < .01$), u odnosu na preduzeća koja nisu velika. Razlike na dimenzijama učinak funkcije proizvodnja i učinak funkcije istraživanje i razvoj, nisu statistički značajne između ove dve grupe preduzeća.

Sa ciljem da se ispitaju razlike između četiri dimenzije Upitnika za merenje učinka i četiri dimenzije Upitnika za merenje EO, u odnosu na delatnost preduzeća, primenjene su dve multivarijatne analize varijanse (MANOVA). Zavisne varijable u prvoj analizi su dimenzije Upitnika za merenje učinka preduzeća, dok su zavisne varijable u drugoj analizi dimenzije Upitnika za merenje EO. Nezavisna varijabla, u obe analize, je delatnost preduzeća (uslužna ili proizvodna). Statički značajne razlike između uslužnih i proizvodnih preduzeća nisu identifikovane ni kada je reč o dimenzijama Upitnika za merenje učinka preduzeća ($\lambda = .971$, $F(4, 229) = 1.70$, $p > .050$), niti kada je reč o dimenzijama Upitnika za merenje EO ($\lambda = .940$, $F(4, 229) = 2.53$, $p < .001$).

5.5.3. Instrumenti istraživanja

5.5.3.1. Upitnik za merenje preduzetničke orijentacije

Upitnik za merenje preduzetničke orijentacije je konstruisan na osnovu Upitnika ENTRE-U (Todorovic, 2004; Todorovic et al., 2011), uz saglasnost autora za adaptaciju Upitnika, kako bi se predmet merenja prilagodio preduzećima. ENTRE-U skala je do sada uspešno primenjena u brojnim istraživanjima preduzetničke orijentacije zaposlenih u obrazovnim institucijama i neprofitnim organizacijama (Dabic et al., 2015; Kalar & Antoncic, 2015; Riviezzo et al., 2019; Cvijic et al., 2019). Aktuelno istraživanje je prvo koje datu skalu u modifikovanom obliku primenjuje na preduzeća koja posluju na teritoriji Republike Srbije.

Proces adaptacije stavki je podrazumevao njihovo prilagođavanje predmetu merenja i modifikaciju svake stavke Upitnika ENTRE-U, sa ciljem da stavke na adekvatan način mere preduzetničku orijentaciju preduzeća. Modifikovana verzija Upitnika prevedena je na engleski jezik uz konsultacije sa nezavisnim prevodiocima i stručnim licima kojima je engleski jezik maternji jezik. Upitnik je poslat autoru originalne skale, na pregled i verifikaciju. Nakon dobijene saglasnosti da se Upitnik prilagodi potrebama istraživanja, urađen je njegov prevod na srpski jezik i Upitnik je administriran u elektronskoj formi. Desetak radnih verzija Upitnika poslato je profesorima i stručnjacima iz različitih oblasti da popune Upitnik i ukažu na eventualne nejasnoće i tehničke nedostatke. Odgovori dobijeni u ovoj fazi nisu uključeni u istraživanje. Upitnik je distribuiran ispitanicima tek kada su usvojeni svi predlozi i kritike i sve identifikovane neusaglašenosti uklonjene.

Upitnik za merenje preduzetničke orijentacije preduzeća namenjen je proceni četiri dimenzije preduzetničke orijentacije: politike preduzeća, tokovi znanja, nekonvencionalnost i partnerske mreže. Sastoji se od 18 pitanja sa sedmostepenom skalom odgovora Likertovog tipa (od 1 – uopšte se ne slažem do 7 – u potpunosti se slažem). Dimenzija *Politike preduzeća* (.877) obuhvata 5 stavki (npr. „Politika naše kompanije je definisana tako da obezbeđuje ostvarenje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva kompanije.“), dimenzija *Tokovi znanja* (.902) obuhvata takođe 5 stavki (npr. „Naša kompanija podstiče svoje zaposlene da tragaju za novim znanjima i mogućnostima realizacije svojih ideja na tržištu.“), dimenzija *Nekonvencionalnost* (.771) obuhvata 4 stavke (npr. „Naša kompanija podstiče saradnju zaposlenih sa svojim kolegama koji rade u drugim kompanijama i organizacijama.“) i dimenzija *Partnerske mreže* (.795) obuhvata takođe 4 stavke (npr. „Studenti koji dolaze na praksu u našu kompaniju imaju priliku da steknu aktuelna i primenjena znanja i veštine.“). Upitnik je prikazan u Prilogu A.

5.5.3.2. *Upitnik za merenje učinka preduzeća*

Merila koja su korišćena za ocenu sve četiri dimenzije učinka preuzeta su iz skala koje su u svom istraživanju testirali i validirali autori Rezaei i Ortt (2018).

Za merenje ukupnog učinka preduzeća korišćene su varijable profitabilnost i rast broja zaposlenih. Veliki broj istraživanja bavio se ispitivanjem uticaja EO na ukupni učinak preduzeća, uzimajući u obzir profitabilnost i rast broja zaposlenih (Wiklund & Shepherd, 2005; Semrau et al., 2016; Gupta & Sebastian, 2017; Goulap 2020). Za merenje učinka funkcije marketing i prodaja korišćen je standardizovani instrument koji su razvili i validirali u svojim istraživanjima Green i njegovi saradnici (Green & Inman, 2005; Green et al., 2008). Data merila su se pokazala kao pouzdana i u skorijim istraživanjima marketing učinaka u različitim kontekstima (Whitten et al., 2012; Wamba et al., 2017; Gunasekaran et al., 2017; Ren et al., 2017; Gupta et al., 2018). Učinak proizvodne funkcije meri se pomoću instrumenta koji je razvio Gunasekaran sa svojim saradnicima (Gunasekaran et al., 2001; Gunasekaran et al., 2004, Gunasekaran & Kobu, 2007). Isti indikatori za merenje i ocenu proizvodnih učinaka korišćeni su u nekoliko istraživanja koja su usledila (Bhagwat & Sharma, 2007; Graça & Camrinha-Matos, 2017; Sangwa & Sangwan, 2018). Merila za učinak funkcije Istraživanje i razvoj preuzeta su iz rada autora Kerssens-van Drongelen-a i Bilderbeek-a (1999). Pored toga što je skala validirana od strane samih autora, njena merila su ujedno i jedna od najcitiranijih kada je u pitanju merenje učinka funkcije Istraživanje i razvoj na nivou pojedinaca, timova (funkcija), sektora i preduzeća (Adams et al., 2006; Keupp et al., 2012; Salimi & Rezaei, 2018; Dziallas & Blind, 2019; Bican & Brem, 2020). U konkretnom istraživanju koristi se skala za merenje R&D aktivnosti na nivou preduzeća.

Upitnik za merenje učinka preduzeća je Upitnik namenjen proceni četiri dimenzije učinka preduzeća: učinak na nivou preduzeća, učinak funkcije marketing i prodaja, učinak funkcije proizvodnja i učinak funkcije istraživanje i razvoj. Ispitanici su trebali da ocene poziciju preduzeća u kom su zaposleni na osnovu ponuđenih kriterijuma za ukupni učinak i odabrane funkcionalne učinke, a u odnosu na preduzeća koja smatraju konkurencijom. Upitnik se sastoji od 26 pitanja sa sedmostepenom skalom odgovora Likertovog tipa (od -3 – mnogo lošija u odnosu na konkurenciju, preko 0 – u rangu sa konkurencijom, do 3 – mnogo bolja u odnosu na konkurenciju). Dimenzija *Učinak preduzeća* (.768) obuhvata 2 stavke (npr. „profitabilnost“), dimenzija *Učinak funkcije marketing i prodaja* (.948) obuhvata 3 stavke (npr. „prosečni rast tržišnog učešća“), dimenzija *Učinak funkcije proizvodnja* (.877) obuhvata 5 stavki (npr. „procenat škarta nastalog u proizvodnji“) i dimenzija *Učinak funkcije Istraživanje i razvoj* (.961) obuhvata 16 stavki (npr. „zadovoljstvo potrošača“). Upitnik je prikazan u Prilogu B.

5.5.4. **Plan analize podataka**

Frekvencijski metod je primenjen za opis socio – demografskih obeležja ispitanika kao i za opis karakteristika preduzeća u kojima su ispitanici zaposleni. Vizualizacija podataka je sprovedena sa ciljem da se frekvencijski metod i modeliranje odnosa između opaženih varijabli predstavi grafički, uz relevantne brojčane parametre. Deskriptivni statistički metod je

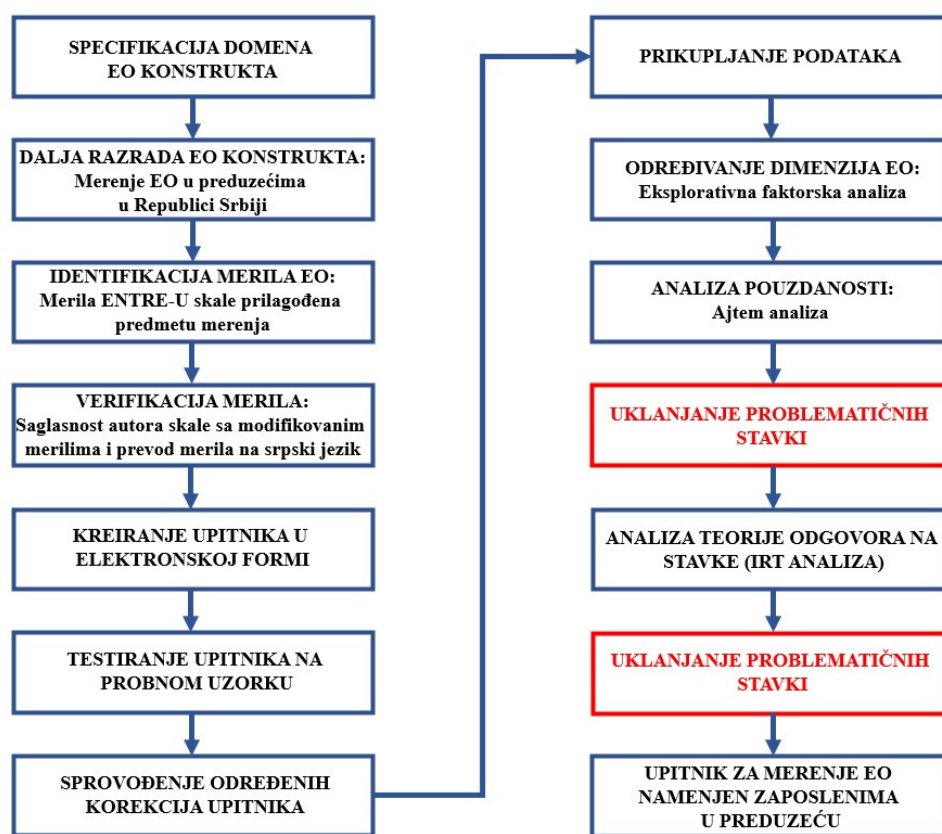
upotrebljen za sticanje uvida u osnovne statističke parametre i oblike distribucije, za kontinuirane mere.

U procesu konstrukcije i validacije Upitnika za merenje EO, upotrebljen je veći broj statističkih tehnika. Eksplorativna faktorska analiza (engl. *exploratory factor analysis* - EFA) je primenjena sa ciljem utvrđivanja broja i sadržaja latentnih dimenzija/faktora Upitnika za merenje EO. Analiza pouzdanosti i Ajtem analiza (Teorija odgovora na stavke, engl. *item response theory* – IRT) su sprovedene kako bi se detaljnije ispitala psihometrijska svojstva stavki Upitnika za merenje EO i identifikovale stavke sa potencijalno lošim psihometrijskim svojstvima. Provera interne strukture Upitnika za merenje učinka preduzeća je ispitana konfirmatornom faktorskom analizom (engl. *confirmatory factor analysis* - CFA).

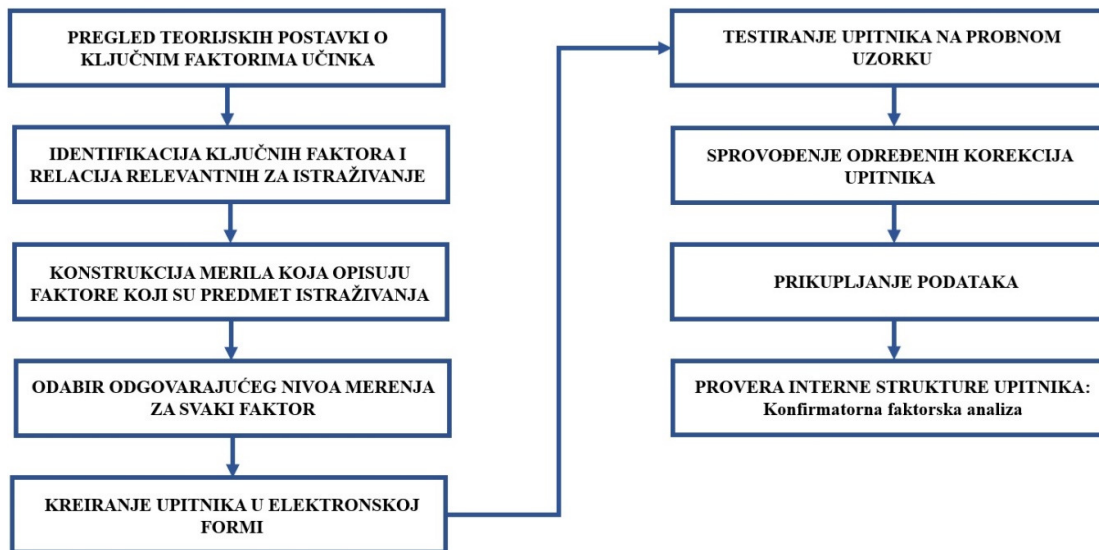
Analiza putanje (engl. *path analysis*), kao posebna vrsta modelovanja strukturalnim jednačinama (engl. *structural equation modeling*, u nastavku SEM), je primenjena sa ciljem modelovanja relacija između Upitnika za merenje EO i Upitnika za merenje učinka preduzeća. Ova analiza ujedno daje i direktan odgovor na postavljene hipoteze.

Ajtem analiza i konfirmatorna faktorska analiza su sprovedene u R okruženju (R Core Team, 2013, v. 4.0.2.) u paketima ltm (Rizopoulos, 2006) i lavaan (Rosseel, 2012). Sve preostale analize su sprovedene u programu SPSS for Windows, v21 (IBM Corp, 2013).

Planirani koraci prilikom konstrukcije i validacije Upitnika za merenje EO, kao i kod provere interne strukture upitnika za merenje učinka preduzeća predstavljeni su pomoću dijagrama toka na slici 12 i 13 koje slede u nastavku.



Slika 12. Dijagram toka za proces konstrukcije i validacije Upitnika za merenje EO



Slika 13. Dijagram toka za proces provere interne strukture Upitnika za merenje učinka preduzeća

6. REZULTATI

6.1. Konstrukcija Upitnika za merenje preduzetničke orijentacije

Nad 23 stavke Upitnika za merenje EO je sprovedena eksplorativna faktorska analiza u užem smislu, sa ciljem određivanja broja i sadržaja latentnog prostora merenja ovog Upitnika. Optimalan broj faktora je određen primenom Gutman-Kajzerovog kriterijuma. U odnosu na pomenuti kriterijum, broj faktora koji je potrebno zadržati odgovara broju karakterističnih korenova (engl. *eigenvalues*) koji imaju vrednosti veće od 1.00, u inicijalnom rešenju (pre primene rotacije). Karakteristični koren faktora predstavlja količinu ukupne varijanse koja je objašnjena tim faktorom (Pallant, 2007). Rezultati predstavljeni tabelom 9, ukazuju na zaključak da je prema Gutman-Kajzerovom kriterijumu optimalan broj faktora četiri. Izolovano rešenje sa četiri faktora objašnjava 61.08% varijanse svih stavki, pre rotacije. Rotacija faktora se primenjuje nakon njihove ekstrakcije kako bi se maksimizirale vrednosti dobrih korelacija između faktora i varijable i minimizovale one koje su se pokazale slabim (Tabachnick & Fidell, 2013).

Nakon što je doneta odluka o broju faktora, primenjena je promax rotacija koja dozvoljava korelacije između izolovanih faktora. Četiri izolovana faktora objašnjavaju 53.42% varijanse svih stavki, u rotiranom položaju.

Tabela 9. Gutman-Kajzerov kriterijum za određivanje broja faktora

Redni broj	Inicijalne vrednosti			Vrednosti nakon ekstrakcije		
	KK	% OV	K % OV	KK	% OV	K % OV
1	10.64	44.35	44.35	10.21	42.55	42.55
2	1.66	6.91	51.26	1.16	4.83	47.38
3	1.26	5.24	56.51	0.85	3.54	50.91
4	1.10	4.58	61.08	0.60	2.50	53.42
5	0.98	4.10	65.18			

Legenda. KK – vrednost karakterističnog korena. % OV – procenat objašnjene varijanse. K % OV – kumulativni procenat objašnjene varijanse.

Nakon određivanja broja faktora, nad 23 stavke Upitnika za merenje EO su primenjene eksplorativna faktorska analiza, analiza pouzdanosti i teorija odgovora na stavke (IRT analiza). Rezultati pomenutih analiza su predstavljeni u tabeli 10.

Rezultati eksplorativne faktorske analize su prikazani u levom delu tabele 10. Dimenzije Upitnika za merenje EO su dovedene u promax poziciju. Parcijalna opterećenja stavki na faktoru, čije su prihvatljive vrednosti $> .30$, su adekvatnog intenziteta za stavke sve četiri dimenzije. U odnosu na parcijalna opterećenja, jedino je problematična stavka EO12, koja pripada dimenziji Tokovi znanja (u nastavku TZ), usled višestrukog opterećenja na pomenutoj dimenziji, kao i na dimenziji Nekonvencionalnost (u nastavku NK).

Rezultati ajtem analize su predstavljeni preko vrednosti total ajtem korelacije (TAK) i promene pouzdanosti po tipu interne konzistencije, ukoliko se stavka isključi iz analize ($\Delta\alpha$), u središnjem delu tabele 10. Vrednosti TAK koje su veoma niske i/ili negativne ukazuju na problematične stavke, što je slučaj sa stavkom EO14. Vrednosti $\Delta\alpha$ koeficijenta koje su više od

α koeficijenta (prikazan ispod skraćenog naziva dimenzije), ukazuju na problematične stavke, jer se njihovim isključivanjem iz faktora povećava pouzdanost faktora. To je slučaj sa stavkom EO14 koja pripada dimenziji Politike preduzeća (u nastavku PP).

Rezultati IRT analize su prikazani u desnom delu tabele 10. Pragovi težine se odnose na broj logita koji je dovoljan da bi ispitanik zaokružio narednu kategoriju odgovora (npr. 1 umesto 2). Poželjne vrednosti se kreću od nižih ka višim, sa jasnim poretkom pragova. U odnosu na ovaj parametar, stavka EO14 je atipična stavka, jer ima mnogo veći raspon pragova u logitima u odnosu na preostale stavke. Pragovi težine na nivou svih stavki Upitnika za merenje EO, sugerišu da su stavke lake, tj. primerene ispitanicima na nešto nižem broju logita. Parametar diskriminativnosti – a , ukazuje na to da li stavka može da razlikuje ispitanike sa nisko i visoko izraženom crtom, pri čemu su vrednosti iznad .70 optimalne. U odnosu na ovaj parametar, problematične stavke koje se izdvajaju su EO23, EO24, EO13 i EO14. Parametar informativnosti govori o tome koliko stavka nosi informacija o ispitanicima sa različito izraženom crtom. Vrednosti ovog parametra za konkretnu stavku se posmatraju u kontekstu vrednosti informativnosti svih stavki koje čine faktor. Stavke sa nižim parametrom informativnosti su iste stavke koje imaju nisku diskriminativnost, odnosno stavke EO23, EO24, EO13 i EO14. Na osnovu svih dobijenih rezultata, odlučeno je da se stavke EO12, EO14, EO23, EO24 i EO13 isključe iz daljih analiza. Finalna verzija Upitnika za merenje EO obuhvata 18 stavki.

Tabela 10. Rezultati eksplorativne faktorske analize, analize pouzdanosti i teorije odgovora na stavke (IRT)

Dimenzija	Stavka	Opterećenje stavke na faktoru					TAK	$\Delta\alpha$	Pragovi težine						a	Informativnost
		PP	TZ	NK	PM	β_1			β_2	β_3	β_4	β_5	β_6			
PP ($\alpha = .852$)	EO21	.800				.717	.812	-3.07	-2.65	-2.43	-2.17	-1.90	-1.59	5.87	21.13 (99.88%)	
	EO7	.761				.705	.808	-4.99	-4.07	-3.42	-2.72	-1.75	-0.41	1.01	1.65 (66.45%)	
	EO22	.650				.741	.804	-4.63	-3.84	-3.25	-2.66	-1.90	-0.71	1.09	1.79 (69.25%)	
	EO15	.578				.688	.809	-4.61	-3.70	-2.95	-2.04	-1.18	0.02	0.90	1.48 (69.93%)	
	EO23	.553				.645	.813	-5.88	-4.39	-3.37	-1.99	-0.57	1.43	0.58	0.76 (58.24%)	
	EO24	.513				.635	.815	-6.64	-5.13	-4.04	-2.87	-1.41	0.42	0.56	0.67 (55.15%)	
	EO13	.413				.627	.817	-5.76	-4.62	-3.57	-2.57	-0.89	0.67	0.68	0.98 (60.58%)	
	EO14	-.368				-.109	.896	-75.16	-33.37	-3.36	32.92	67.75	107.04	0.02	0 (40.01%)	
	EO4	.365				.558	.823	-5.53	-4.40	-3.55	-2.47	-1.54	-0.35	0.83	1.2 (61.38%)	
TZ ($\alpha = .912$)	EO1		.652			.767	.894	-2.53	-1.78	-1.22	-0.70	-0.12	0.49	2.94	10.73 (99.64%)	
	EO2		.854			.798	.889	-2.64	-1.72	-1.27	-0.80	-0.20	0.42	3.50	14.05 (99.79%)	
	EO3		.829			.809	.888	-2.61	-2.05	-1.28	-0.80	-0.13	0.68	3.09	12.18 (99.66%)	
	EO6	.327	.547			.750	.896	-3.24	-2.26	-1.74	-1.11	-0.52	0.25	2.38	8.01 (96.02%)	
	EO9		.483			.692	.904	-3.24	-2.22	-1.63	-1.09	-0.38	0.70	1.82	5.45 (93.66%)	
	EO12		.420	.341		.708	.902	-2.52	-1.91	-1.42	-0.62	0.21	0.98	2.07	6.61 (98.57%)	
NK ($\alpha = .792$)	EO8			.744		.643	.712	-1.95	-1.26	-0.76	-0.13	0.57	1.41	2.72	10.1 (99.88%)	
	EO5		.350	.587		.583	.741	-2.59	-1.44	-0.92	-0.17	0.46	1.21	1.89	5.92 (97.81%)	
	EO10			.694		.516	.782	-2.37	-1.67	-1.02	-0.34	0.42	1.09	1.21	2.68 (93.62%)	
	EO11			.696		.654	.707	-2.26	-1.47	-1.06	-0.30	0.44	1.28	2.06	6.62 (99.05%)	
PM ($\alpha = .795$)	EO16				.830	.634	.727	-2.00	-1.64	-1.40	-0.77	-0.11	0.57	2.37	6.88 (99.69%)	
	EO17	.376			.480	.551	.769	-3.10	-2.45	-1.96	-1.24	-0.59	0.39	1.76	4.84 (94.14%)	
	EO18				.816	.659	.716	-1.73	-1.14	-0.77	-0.17	0.41	1.07	2.40	7.44 (99.83%)	
	EO19				.466	.589	.751	-2.73	-2.15	-1.77	-1.04	-0.23	0.67	1.84	5.29 (96.94%)	

Legenda. PP – politike preduzeća. TZ – tokovi znanja. NK – nekonvencionalnost. PM – partnerske mreže. α – vrednost Kronbahovog α koeficijenta ako se stavka isključi iz analize. TAK – total ajtem korelacija. β_1 – β_6 – pragovi težine. a – diskriminativnost. Kriterijumi za isključivanje stavki: opterećenje stavke na faktoru < .30 ili višestruka zasićenja sličnog intenziteta; TAK koja je niža u odnosu na preostale TAK u sklopu faktora. α - vrednosti više od α koeficijenta za celokupnu skalu. Pragovi težine – atipične vrednosti u odnosu na preostale stavke iz faktora ili ekstremne vrednosti; a – vrednosti niže od .70; informativnost – vrednosti manje od 60% ukazuju na to da je stavka nisko informativna za ispitanike sa veoma visokom ili niskom crtom.

Vrednosti deskriptivnih statističkih parametara, korelacije između dimenzija i pouzdanost dimenzija finalne verzije Upitnika za merenje EO su prikazani u tabeli 11. Vrednosti parametara zakošenosti i spljoštenosti ukazuju na normalnu distribuciju sve četiri dimenzije (Tabachnick & Fidell, 2013). Sve korelacije između dimenzija su umereno visoke do visoke, pozitivne i statistički značajne. Pouzdanost dimenzija se kreće u rasponu od dobre do odlične (Cronbach, 1951).

Tabela 11. Deskriptivna statistika, korelacije i pouzdanost Upitnika za merenje EO

	AS	SD	SK	Ku	PP	TZ	NK	PM
PP	27.69	5.76	-1.12	1.36	.877			
TZ	27.07	6.64	-0.95	0.39	.741**	.902		
NK	18.67	5.53	-0.35	-0.70	.576**	.635**	.792	
PM	21.07	5.14	-0.79	0.36	.699**	.643**	.547**	.795

Legenda. PP – politike preduzeća. TZ – tokovi znanja. NK – nekonvencionalnost. PM – partnerske mreže. Sk – zakošenost (engl. *skewness*). Ku – spljoštenost (engl. *kurtosis*). Boldovane vrednosti se odnose na vrednosti Kronbahovog α koeficijenta.

** $p < .01$

6.2. Provera interne strukture Upitnika za merenje učinka preduzeća

Interna struktura Upitnika za merenje učinka preduzeća je proverena primenom konfirmatorne faktorske analize (CFA). CFA je deo šireg koncepta pod nazivom modelovanje strukturalnim jednačinama (SEM). Strukturalnim modelovanjem moguće je statistički testirati hipotetičke modele, tj. korektnost građenja konstrukata od manifestnih varijabli, kao i njihove međusobne odnose. CFA prilaz u istraživanju podrazumeva da su ispitivani modeli pretpostavljeni, tj. konstruisani na osnovu teorijskih pretpostavki o tome kako manifestne varijable definišu konstrukte i kako su ti konstrukti povezani. CFA je poznata i pod nazivom merni model (engl. *measurement model*). Ovaj naziv opisuje suštinu primene CFA, a to je ocena validnosti instrumenta za merenje (Upitnika). Drugim rečima, CFA predstavlja model relacija između hipotetičkih (latentnih) konstrukata i manifestnih varijabli. Manifestne varijable su varijable koje možemo direktno meriti, dok su latentne varijable (konstrukti) one koje ne možemo direktno meriti i o kojima zaključujemo na osnovu manifestnih (Delić, 2013).

Testirani model je postavljen u skladu sa teorijskim očekivanjima relacija između indikatora (stavki) četiri različite dimenzije učinka preduzeća. Za ocenu podobnosti modela (engl. *model fit*) korišćeni su sledeći indeksi: χ^2 (engl. *Chi-square*, preporučuje se što manja vrednost), CFI (engl. *Comparative Fit Index*, optimalna vrednost $> .95$, prihvatljiva $> .90$), TLI (engl. *Tucker-Lewis Index*, prihvatljiva vrednost $> .90$), RMSEA (engl. *Root Mean Square Error of Approximation*, prihvatljiva vrednost $< .08$) i SRMR (engl. *Standardized Root Mean Square Residual*, prihvatljiva vrednost $< .08$). Parametri fita (engl. *goodness of fit indices*) koji su korišćeni su u opsegu prihvatljivih vrednosti: $\chi^2(293) = 1380.144$, $p < .001$, CFI = .937, TLI = .930, RMSEA = .126 i SRMR = .067. Vrednost RMSEA nije razmatrana u skladu sa preporukama koje u svom radu daju Kenny i njegove kolege (2015), a to je da je RMSEA suviše restriktivan prema modelima u sklopu kojih se ovaj parametar procenjuje na malom broju

ispitanika, što je slučaj i u konkretnom istraživanju. Standardizovana opterećenja stavki na faktoru su iznad granične vrednosti od .30 (tabela 12):

Tabela 12. Standardizovana opterećenja stavki na faktoru - interna struktura Upitnika za merenje učinka preduzeća

Dimenzija	Stavka	Std. opt.
<i>UP</i>	Profitabilnost	0.860
	Rast broja zaposlenih	0.791
<i>UFMP</i>	Prosečni rast tržišnog učešća	0.909
	Prosečni rast prodaje proizvoda/usluga	0.970
	Prosečni rast prihoda od prodaje	0.965
<i>UFP</i>	Procenat škarta nastalog u proizvodnji	0.670
	Trošak po satu rada	0.737
	Iskorišćenost proizvodnih/uslužnih kapaciteta	0.814
	Portfolio proizvoda/usluga koji se nude na tržištu	0.882
	Balans između novih porudžbina i zaliha	0.842
	Zadovoljstvo potrošača	0.760
	Procenat proizvoda koji se uspešno prodaju na tržištu	0.816
	Profesionalan odnos prema kupcima	0.803
	Ostvareni ciljevi u odnosu na planirane	0.817
	Broj novih proizvoda	0.853
<i>UFIR</i>	Brzina komercijalizacije - vreme od ideje do realizacije	0.771
	Efikasnost u upravljanju troškovima	0.828
	Kvalitet rezultata istraživačko-razvojnih aktivnosti	0.895
	Međusobna saradnja zaposlenih angažovanih u istraživačko-razvojnih aktivnostima	0.822
	Broj patenata/licenci	0.722
	Stepen kreativnosti/inovativnosti	0.864
	Angažovanost na uspostavljanju partnerskih mreža	0.813
	Stopa povrata na uložena sredstva (ROI)	0.794
	Procenat prodaje novih proizvoda	0.867
	Profit ostvaren komercijalizacijom rezultata istraživačko-razvojnih aktivnosti	0.918
	Tržišno učešće stečeno zahvaljujući komercijalizaciji rezultata istraživačko-razvojnih aktivnosti	0.918

Legenda. UP – Učinak preduzeća. UFMP - Učinak funkcije marketing i prodaja. UFP - Učinak funkcije proizvodnja. UFIR. Učinak funkcije istraživanje i razvoj. Std. opt. – standardizovano opterećenje stavke na faktoru.

Vrednosti deskriptivnih statističkih parametara, korelacije između dimenzija, kao i pouzdanost Upitnika za merenje učinka su prikazane u tabeli 13 koja sledi. Vrednosti

parametara zakošenosti i spljoštenosti ukazuju na normalnu distribuciju sve četiri dimenzije učinka (Tabachnick & Fidell, 2013). Sve korelacije između dimenzija su umereno visoke do visoke, pozitivne i statistički značajne. Pouzdanost dimenzija se kreće u rasponu od dobre do odlične (Cronbach, 1951).

Tabela 13. Deskriptivna statistika, korelacije i pouzdanost Upitnika za merenje učinka preduzeća

	AS	SD	Sk	Ku	UP	PM	P	IR
<i>UP</i>	1.90	2.90	-0.36	-0.58	.768			
<i>UFPM</i>	3.05	3.96	-0.68	0.59	.912	.948		
<i>UFP</i>	3.67	5.69	0.23	-0.09	.733	.683	.877	
<i>UFIR</i>	16.33	18.34	-0.49	0.56	.796	.759	.824	.961

Legenda. UP – ukupni učinak preduzeća. UFPM – učinak funkcije marketing i prodaja. UFP – učinak funkcije proizvodnja. UFIR – učinak funkcije istraživanje i razvoj. Sk – zakošenost (engl. *skewness*). Ku – spljoštenost (engl. *kurtosis*). Boldovane vrednosti u dijagonali se odnose na vrednosti Kronbahovog α koeficijenta.

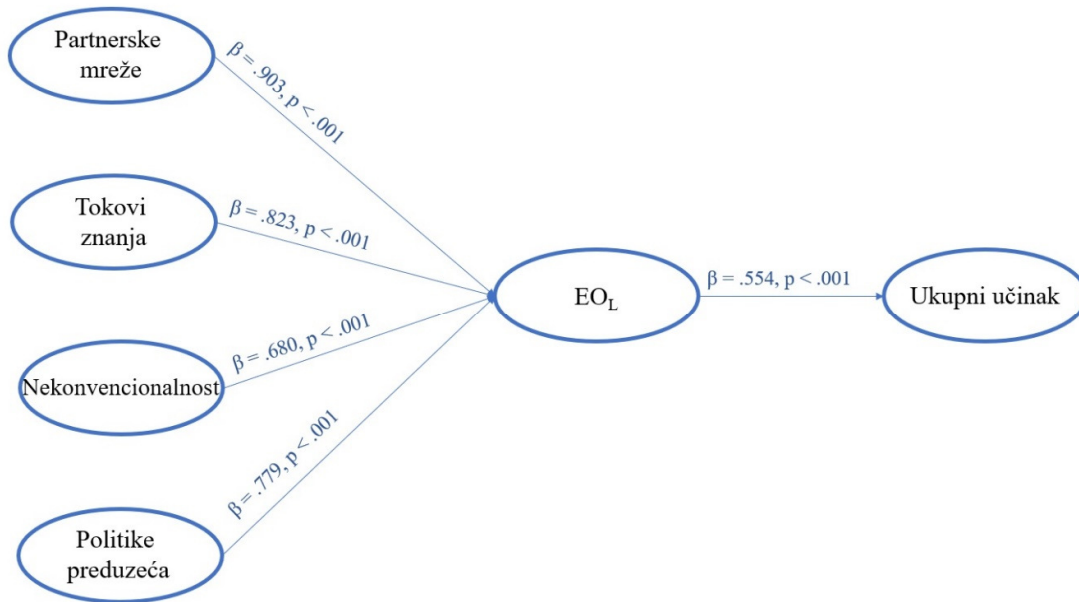
6.3. Glavni rezultati

Sa ciljem da se odgovori na postavljena istraživačka pitanja, odnosno hipoteze istraživanja, primenjeno je modelovanje strukturalnim jednačinama (SEM). Preciznije rečeno, primenjena je analiza putanja, koja predstavlja poseban oblik SEM-a kojim se konvencionalno ispituju pretpostavljene putanje (relacije) između opaženih varijabli.

Najpre je testiran model kojim je prikazana opšta hipoteza istraživanja (H_0) koja glasi „Postoji pozitivna relacija između *preduzetničke orijentacije* i *ukupnog učinka* preduzeća”. U sklopu ovog modela, ispitana je povezanost dimenzija EO sa latentnom dimenzijom EO (u nastavku EO_L), kao i povezanost EO_L sa ukupnim učinkom preduzeća. Parametri fita su u opsegu prihvatljivih vrednosti: $\chi^2(5) = 37.493$, $p < .001$, CFI = .946, TLI = .891 i SRMR = .044, sa izuzetkom RMSEA = .165 koji izlazi iz okvira prihvatljivih vrednosti (<.08).

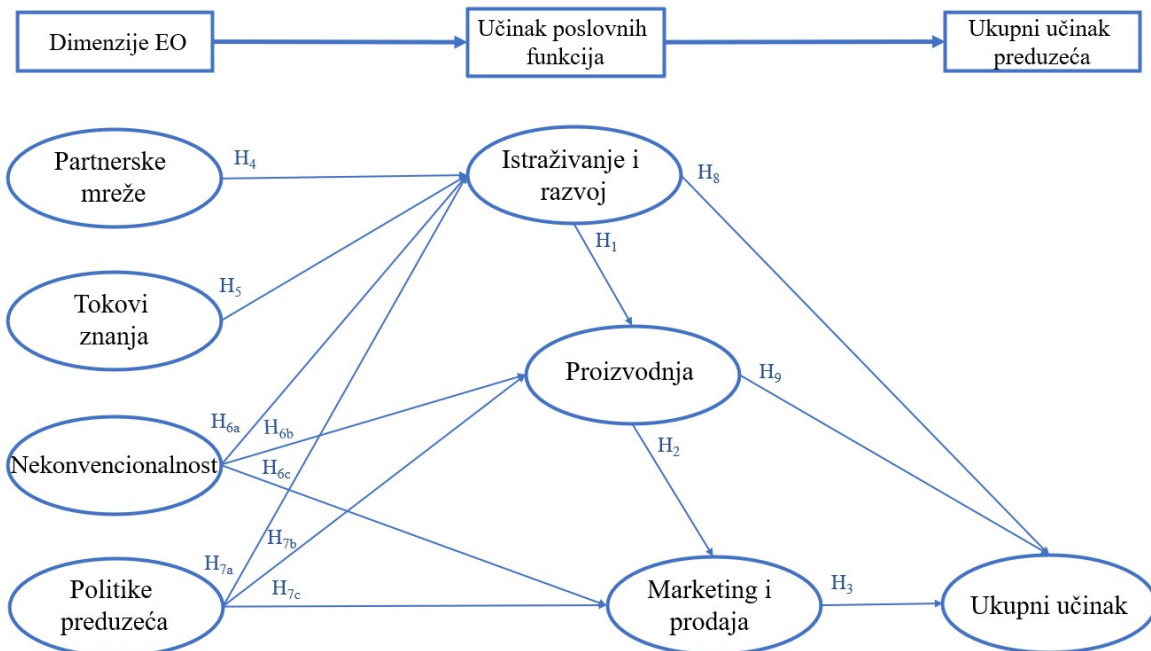
Iako RMSEA izlazi iz opsega prihvatljivih vrednosti, model je interpretiran kao model sa zadovoljavajućim indeksima fita, usled generalne preporuke da se RMSEA ne prikazuje u modelima sa malim brojem stepeni slobode, kao što je to slučaj u ovom modelu (DF = 5). Navedena preporuka se bazira na rezultatima simulacione studije koja je ukazala na zaključak da je procena RMSEA parametra podcenjena u okviru modela sa malim brojem stepeni slobode (Kenny et al., 2015).

Relacije između dimenzija EO i EO_L i relacija EO_L sa ukupnim učinkom preduzeća predstavljene su slikom 14. Sve dimenzije EO ostvaruju pozitivne, umereno visoke do visoke i statistički značajne relacije sa EO_L . EO_L ostvaruje pozitivnu, umereno snažnu i statistički značajnu relaciju sa ukupnim učinkom preduzeća. Na osnovu predstavljenih rezultata može se zaključiti da je opšta hipoteza potvrđena.



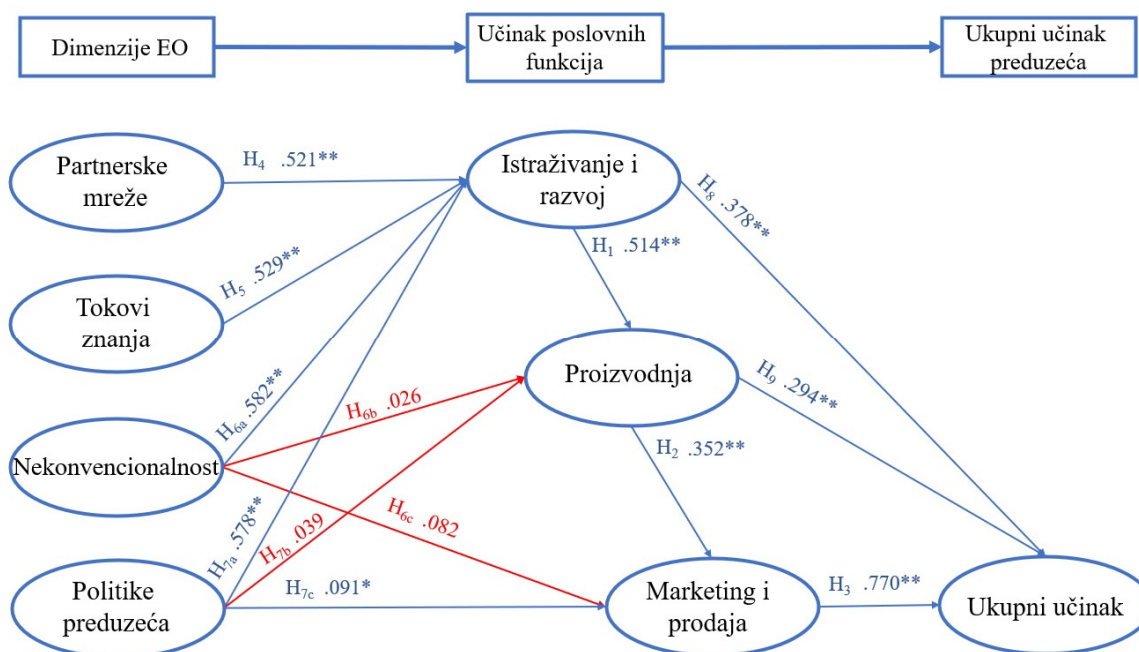
Slika 14. Relacije između dimenzija EO i EO_L i relacija EO_L sa ukupnim učinkom preduzeća

Sledeći model je obuhvatio četiri dimenzije Upitnika za merenje EO i četiri dimenzije Upitnika za merenje učinka preduzeća. U skladu sa hipotezama istraživanja, dimenzije Upitnika za merenje EO se nalaze u relacijama sa tri dimenzije Upitnika za merenje učinka preduzeća, dok dimenzije Upitnika za merenje učinka preduzeća ostvaruju relacije među sobom. Konceptualni prikaz modela predstavljen je slikom 15 u nastavku:



Slika 15. Konceptualni prikaz SEM modela

Analiza putanje je sprovedena u R okruženju (R Core Team, 2013, v. 4.0.2.), u paketu lavaan (Rosseel, 2012). Opažene varijable predstavljaju sumacione skorove na dimenzijama Upitnika za merenje EO i za merenje učinka preduzeća. Indikatori fita su ukazali na adekvatnu saglasnost modela sa strukturom podataka: $\chi^2(9) = 51.722$, $p < .001$, CFI = .965, TLI = .891, SRMR = .046. Vrednost RMSEA koja je iznosila .142 nije razmatrana u skladu sa preporukama koje u svom radu daju Kenny i njegove kolege (2015), a to je da je RMSEA suviše restriktivan prema modelima sa malim brojem slobodnih parametara, što je slučaj i u konkretnom istraživanju. Rezultati, odnosno odgovori na postavljene hipoteze, su predstavljeni slikom 16 i tabelom 14 u nastavku.



Legenda. * $p < .05$. ** $p < .01$.

Slika 16. Konceptualni prikaz SEM modela sa standardizovanim regresionim opterećenjima

Tabela 14. Pregled prihvaćenih i odbačenih hipoteza na osnovu relevantnih statističkih parametara

Br.	Hipoteza	S. O.	S. G.	p nivo	Ishod
H_1	Postoji pozitivna relacija između učinka funkcije <i>Istraživanje i razvoj</i> i učinka funkcije <i>Proizvodnja</i> .	.514	.048	.000	Prihvaćena
H_2	Postoji pozitivna relacija između učinka funkcije <i>Proizvodnja</i> i učinka funkcije <i>Marketing i prodaja</i> .	.352	.081	.000	Prihvaćena
H_3	Postoji pozitivna relacija između učinka funkcije <i>Marketing i prodaja</i> i <i>ukupnog učinka</i> preduzeća.	.770	.042	.000	Prihvaćena
H_4	Postoji pozitivna relacija između dimenzije EO <i>Partnerske mreže</i> i učinka funkcije <i>Istraživanje i razvoj</i> .	.521	.056	.000	Prihvaćena

Br.	Hipoteza	S. O.	S. G.	p nivo	Ishod
<i>H₅</i>	Postoji pozitivna relacija između dimenzije EO <i>Tokovi znanja</i> i učinka funkcije <i>Istraživanje i razvoj</i> .	.529	.055	.000	Prihvaćena
<i>H_{6a}</i>	Postoji pozitivna relacija između dimenzije EO <i>Nekonvencionalnost</i> i učinka funkcije <i>Istraživanje i razvoj</i> .	.582	.079	.000	Prihvaćena
<i>H_{6b}</i>	Postoji negativna relacija između dimenzije EO <i>Nekonvencionalnost</i> i učinka funkcije <i>Proizvodnja</i> .	-.026	.072	.716	Odbačena
<i>H_{6c}</i>	Postoji pozitivna relacija između dimenzije EO <i>Nekonvencionalnost</i> i učinka funkcije <i>Marketing i prodaja</i> .	-.082	.061	.179	Odbačena
<i>H_{7a}</i>	Postoji pozitivna relacija između dimenzije EO <i>Politike preduzeća</i> i učinka funkcije <i>Istraživanje i razvoj</i> .	.578	.064	.000	Prihvaćena
<i>H_{7b}</i>	Postoji pozitivna relacija između dimenzije EO <i>Politike preduzeća</i> i učinka funkcije <i>Proizvodnja</i> .	.039	.054	.475	Odbačena
<i>H_{7c}</i>	Postoji pozitivna relacija između dimenzije EO <i>Politike preduzeća</i> i učinka funkcije <i>Marketing i prodaja</i> .	.091	.046	.047	Prihvaćena
<i>H₈</i>	Postoji pozitivna relacija između učinka funkcije <i>Istraživanje i razvoj</i> i <i>ukupnog učinka</i> preduzeća.	.378	.048	.000	Prihvaćena
<i>H₉</i>	Postoji pozitivna relacija između učinka funkcije <i>Proizvodnja</i> i <i>ukupnog učinka</i> preduzeća.	.294	.081	.000	Prihvaćena

Legenda. S.O. – standardno regresiono opterećenje. S.G. – standardna greška merenja.

Na osnovu uvida u dobijene rezultate, hipoteze H₁, H₂, H₃, H₄, H₅, H_{6a}, H_{7a}, H_{7c}, H₈ i H₉ se prihvataju, dok se hipoteze H_{6b}, H_{6c} i H_{7b} odbacuju.

7. DISKUSIJA REZULTATA

U diskusiji rezultata najpre je neophodno vratiti se na teoretski koncept EO, rezimirati osnovna saznanja i istaći dileme koje su i dalje prisutne, uprkos mnoštvu radova koji su objavljeni, naročito poslednjih decenija. Sledeće što treba da bude predmet diskusije rada su dimenzije EO i njihov međusobni odnos, jer i tu ima sučeljenih stavova koje je neophodno istaći, a bez postizanja konsenzusa dalji napredak u oblasti nije moguć. Dalje, diskusija treba da se bavi i rezultatima do kojih se došlo ovim istraživanjem, a to su: konstrukcija Upitnika za merenje EO, provera interne strukture Upitnika za merenje učinka preduzeća, identifikacija relevantnih dimenzija EO i dimenzija učinka preduzeća i modeliranje relacija između njih. Dakle, diskusija prati teoretski okvir rada, kao i njegov empirijski deo.

7.1. Strategijski menadžment u praksi

Strategijski menadžment je usmeren na dugoročni učinak. Veliki broj preduzeća uspeva da unapredi svoj učinak u kratkom roku, ali među njima je mali broj onih koji mogu ostvareni učinak da održe na visokom nivou u dužem vremenskom periodu. Na primer, sa originalne Forbs liste sto najboljih preduzeća iz 1917. godine, svega trinaest preduzeća je preživelo do današnjih dana. Beinhocker (2006) dodaje da preduzeća moraju ne samo da izvršavaju trenutne aktivnosti kako bi zadovoljila postojeća tržišta, već i da svoje aktivnosti prilagode kako bi odgovorila na potrebe novih i promenljivih tržišta, jer jedino tako mogu da ostvare uspeh na duži rok. Velikim i kompleksnim sistemima potrebno je nešto više od godinu dana da se pomere sa ocene trenutne pozicije ka konačnoj odluci o daljim pravcima rasta i razvoja (Wheelen & Hunger, 2012).

Istraživanja su pokazala da preduzeća koja praktikuju strategijski menadžment posluju bolje od onih preduzeća koja ga ne primenjuju, ili ga ne primenjuju na adekvatan način (Miller & Cardinal, 1994; Pekar & Abraham, 1995; Hopkins & Hopkins, 1997; Andersen, 2000; Tegarden et al., 2005; Wirtz et al., 2007). Wilson (1994) je koristi od strategijskog menadžmenta sveo na tri najvažnije: jasniji smisao strategijske vizije preduzeća, precizniji fokus na ono što je za preduzeće u strategijskom smislu važno i bolje razumevanje sve brzih promena u okruženju (Wheelen & Hunger, 2012).

Strategijski menadžment omogućava unapređenje kvaliteta komunikacije u preduzeću. To dalje vodi boljoj motivaciji zaposlenih i menadžera u njihovoj posvećenosti zajedničkom cilju, a to je ostvarenje što boljih poslovnih rezultata. Uspeh donošenja i realizacije strategije rezultat je timskog rada i konsenzusa između zaposlenih i menadžera u preduzeću, uz uvažavanje onih poslovnih odluka koje su prioritetne za preduzeće kao celinu. Decentralizacija u odlučivanju i uključivanje nižih nivoa menadžmenta i zaposlenih u proces donošenja odluka je jedna od odlika preduzeća koja su prihvatila i primenila koncept strategijskog menadžmenta. Uvođenje koncepta strategijskog menadžmenta u poslovanje podrazumeva integrisani pristup rešavanju poslovnih problema i predstavlja podršku razvoju pozitivnog stava zaposlenih prema sve intenzivnijim i drastičnijim promenama u poslovanju (Stanković & Đoković, 2019).

Razlozi zbog kojih neka preduzeća nisu toliko uspešna u primeni procesa strategijskog menadžmenta su brojni: konstantna kriza u preduzeću, nezadovoljavajući sistem nagrađivanja zaposlenih, loše postavljene ciljni segmenti i neadekvatna ponuda, visoki troškovi poslovanja,

rigidna organizaciona struktura, strah od grešaka, promena i nepoznatog, loša iskustva iz prošlosti i nedostatak poverenja zaposlenih u menadžment preduzeća (Stanković & Đoković, 2019).

Inicijalno, strategijski menadžment se najviše primenjivao u velikim preduzećima koja su poslovala u više industrija istovremeno. Sve veći rizik da se napravi greška, troškovi koji nastaju usled tih grešaka i u najgorem slučaju ekonomski kolaps preduzeća, povod su da današnji profesionalni menadžeri u svim tipovima preduzeća strategijski menadžment shvataju veoma ozbiljno kako bi preduzeća sačuvala svoju konkurentnost u sve neizvesnijem okruženju (Wheelen & Hunger, 2012).

Preduzetnici u povelju i vlasnici malih preduzeća uglavnom dobro znaju šta žele da postignu i zašto su deo određenih poslovnih poduhvata, ali je njihov strategijski menadžment često u razvojnoj fazi i uspostavljen je kako bi se odgovorilo na spoljašnje uticaje, pre nego što je unapred osmišljen i precizno definisan. U malim preduzećima i ako postoji, strategijski plan nije u formi živog dokumenta čiji je sadržaj utkan u svakodnevne aktivnosti preduzeća. Međutim, to ne znači da mala preduzeća nemaju strategijski pristup poslovanju. Aktivnosti koje ona sprovode usklađuju se sa promenama uslova u okruženju i tržišnim informacijama, uzimajući dugoročnu viziju u obzir i to je ono što im daje strategijski karakter. Umesto definisanja strategije, mala preduzeća i preduzetnici usmeravaju svoje poslove vodeći se iskustvom i u skladu sa svojim strategijskim ciljevima. Strategijski nivo poslovanja postižu iskustvom koje stiču obavljajući poslove preduzeća. Birdthistle (2006) tvrdi da je to jedini način da se nauči kako se vodi malo ili srednje preduzeće (Mills, 2014). Peel i Bridge (1998), Rue i Ibrahim (1998) i Carland i Carland (2003) su u svojim istraživanjima malih i srednjih preduzeća pokazali da što je planiranje intenzivnije, bolji su i finansijski rezultati koje ostvaruju, naročito ukoliko se iskazuju kroz porast prodaje (Wheelen & Hunger, 2012).

7.2. Koncept EO

EO vodi poreklo iz radova Mintzberg-a (1973) koji se prvi bavio definisanjem preduzetničke strategije preduzeća. Khandwalla (1976) i Miller (1983) su prvi koji su formalizovali ideju o preduzetnički orijentisanom preduzeću i definisali inicijalne okvire koncepta EO. Preduzetničku orijentaciju su definisali kao tendencije u ponašanju, menadžerske filozofije i prakse u donošenju strategijskih odluka (Anderson & Eshima, 2013). Tokom godina, takav pogled na EO služio je kao temelj za akumulaciju znanja koja su dolazila ne samo iz radova u oblasti menadžmenta, već i mnogih drugih (Matsuno et al., 2002; Roxas & Chadee, 2013; Gupta & Gupta, 2015) i njima su bila obuhvaćena preduzeća iz različitih zemalja; od Sjedinjenih Američkih Država, preko Švedske i Norveške, do Kine. Tržišta koja ostaju nedovoljno ispitana su tržišta u povelju i ona koja su u fazi razvoja (Wales et al., 2013). Covin i Slevin (1989) su produbili istraživanja u ovoj oblasti i prvi su koji su razvili skalu za merenje EO koja je u međuvremenu široko prihvaćena u literaturi (Balasubramanian et al., 2020). Lumpkin i Dess (1996) identifikuju suštinsku razliku između EO i preduzetništva, gde je EO ključni preduzetnički proces kojim se daje odgovor na pitanje kako se dolazi do novih poduhvata (engl. *new entry*), dok se preduzetništvo odnosi na sadržinu preduzetničkih odluka i daje odgovor na pitanje šta se preduzima (Lumpkin & Dess, 2001).

Pregledom raspoložive literature uočeno je da se dva rada (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996) mogu smatrati pionirima u formalizaciji ideja o preduzetničkoj orijentaciji preduzeća i definisanju granica EO koncepta. Koncepti EO koje u svojim radovima opisuju su različiti, ali nisu suprotstavljeni. Međutim, najnovije studije ukazuju na potrebu za rekonceptualizacijom EO kojom će biti obuhvaćeni svi aspekti EO, na različitim nivoima analize, što će omogućiti nove pravce razvoja i napredak u oblasti EO (Wales et al., 2020). Tome u prilog govore i brojne studije koje su se bavile meta-analizom oblasti EO i pokušale da obuhvate generisana znanja o konceptu EO i njegovim karakteristikama iz radova koji su im prethodili (Wiklund & Shepherd, 2005; Rauch et al., 2009; Wales et al., 2013; Gupta & Gupta, 2015; Gupta & Wales, 2017, Wales et al., 2020).

7.3. Dimenzije EO

Kada se radi o dimenzijama EO prisutne su dve dominantne perspektive u literaturi. Jedna posmatra EO kao holistički, jednodimenzionalan konstrukt koji podrazumeva zajedništvo dimenzija inovativnost, proaktivnost i preuzimanje rizika. Pomenute dimenzije karakteriše srednja do jaka međusobna povezanost u okviru jednog faktora (Wales et al., 2013). U pogledu uticaja na učinak preduzeća efekti dimenzija su slični (Rauch et al., 2009). Inicijalni zagovornici ovog fenomena su Covin i Slevin (1989) i Miller (1983).

Druga perspektiva na raspolaganju prikazuje EO kao multidimenzionalan konstrukt kod kog su dimenzije inovativnost, proaktivnost i preuzimanje rizika, dopunjene dimenzijama konkurentaska agresivnost i autonomija (Lumpkin & Dess, 1996). Dimenzije su u ovom slučaju nezavisne jedna od druge i mogu se javiti u različitim kombinacijama. Efekti svake od dimenzija na učinak preduzeća su odvojeni i jedinstveni (Rauch et al., 2009). Kod multidimenzionalnog pristupa, dovoljno je da je prisutan jedan od pomenutih pet elemenata EO da bi se preduzeće moglo okarakterisati kao „preduzetničko” (Hughes & Morgan, 2007).

Pregledom literature može se zaključiti da EO konstrukt može da se tretira kao zbir njegovih pod-dimenzija ili kao njihov proizvod (Gupta & Gupta, 2015). Ako EO posmatramo kao zbir rezultata njegovih pod-dimenzija, onda stepen do kog je preduzeće preduzetnički orijentisano zavisi od broja različitih pod-dimenzija koje se sabiraju i pojedinačnih rezultata koje ostvaruju. Ukoliko rezultati na nekoj od dimenzija nisu zadovoljavajući ili izostanu, preduzeće neće izgubiti epitet preduzetnički orijentisanog (Kuratko, 2007). S druge strane, ako preduzeće treba da bude istovremeno inovativno, proaktivno i tolerantno prema riziku (i da poseduje konkurentsku agresivnost i autonomiju) da bi se smatralo preduzetnički orijentisanim, onda se radi o EO koje je rezultat proizvoda njegovih pod-dimenzija.

Iako ih veliki broj istraživanja koristi kao dimenzije EO, Todorovic (2004) tvrdi da u literaturi ne postoje dokazi o validnosti dimenzija inovativnost, proaktivnost i preuzimanje rizika. On je u svom istraživanju pokazao da je EO latentni konstrukt čiji su indikatori (dimenzije) međusobno povezani. Oslanja se na podloge koje daju Hair i saradnici (1998), a koje latentni konstrukt definišu kao konstrukt koji se ne može direktno izmeriti, već se predstavlja preko jedne ili više dimenzija (Todorovic et al., 2004).

Različiti pogledi na prirodu EO konstrukta bilo da je on jednodimenzionalan ili multidimenzionalan zahtevaju mnogo veću pažnju u istraživanjima, nego što su imala do sada.

7.4. Konstrukcija Upitnika za merenje EO

Konstrukcija Upitnika za merenje EO je jedan od rezultata istraživanja koje je predmet doktorske disertacije. Upitnik za merenje EO je konstruisan na osnovu Upitnika ENTRE-U (Todorovic, 2004; Todorovic et al., 2011) uz saglasnost autora za adaptaciju Upitnika, kako bi se predmet merenja prilagodio preduzećima. Prema saznanjima autora, aktuelno istraživanje je prvo koje datu skalu u modifikovanom obliku primenjuje na preduzeća koja posluju na tržištu Republike Srbije. Proces adaptacije stavki Upitnika podrazumevao je prilagođavanje predmeta merenja i modifikaciju svake stavke Upitnika ENTRE-U, sa ciljem da stavke na adekvatan način mere preduzetničku orijentaciju.

U procesu konstrukcije i validacije Upitnika za merenje EO, upotrebljen je veći broj statističkih tehnika. Nad 23 stavke Upitnika za merenje EO je sprovedena eksplorativna faktorska analiza primenjena sa ciljem da se odredi broj i sadržaj latentnog prostora merenja ovog Upitnika. Optimalan broj faktora je određen primenom Gutman-Kajzerovog kriterijuma. Dobijeni rezultati ukazuju na rešenje sa četiri faktora. Nakon što je doneta odluka o broju faktora, primenjena je promax rotacija, koja dozvoljava korelacije između izolovanih faktora. Četiri izolovana faktora objašnjavaju 53.42% varijanse svih stavki, u rotiranom položaju. Parcijalna opterećenja stavki na faktor, čije su prihvatljive vrednosti $> .30$, su adekvatnog intenziteta za stavke sve četiri dimenzije.

Da bi se dodelili adekvatni nazivi faktorima posmatraju se faktorska opterećenja za svaku stavku sa ciljem da se odredi njena uloga i doprinos u definisanju strukture faktora. U tabeli 15 koja sledi dat je prikaz originalnih dimenzija ENTRE-U skale i dimenzija koje su se izdvojile primenom njene modifikovane verzije na konkretnom uzorku:

Tabela 15. Prikaz originalnih ENTRE-U dimenzija i dimenzija modifikovane ENTRE-U skale

ENTRE-U dimenzije	Dimenzije modifikovane ENTRE-U skale
Mobilizacija istraživanja	Tokovi znanja (TK)
Nekonvencionalnost	Nekonvencionalnost (NK)
Saradnja sa industrijom	Partnerske mreže (PM)
Univerzitetske politike	Politike preduzeća (PP)

Upitnik za merenje EO namenjen je proceni četiri dimenzije preduzetničke orijentacije: tokovi znanja, nekonvencionalnost, partnerske mreže i politike preduzeća.

Tokovi znanja (TZ). Stavke koje poseduju najveće faktorsko opterećenje na dimenziji TZ su EO2 („Naša kompanija podstiče svoje zaposlene da tragaju za novim znanjima i mogućnostima realizacije svojih ideja na tržištu”) i EO3 („Zaposleni u našoj kompaniji pridaju veliki značaj primenjenom znanju - komercijalizaciji ideja”). Stavka koja je problematična je stavka EO12 („Zaposleni u kompaniji tragaju za novim znanjima i mogućnostima realizacije svojih ideja na tržištu”), jer poseduje višestruko opterećenje na dimenziji TZ i NK.

Nekonvencionalnost (NK). Stavke koje imaju najveće faktorsko opterećenje na dimenziji NK su EO8 („Naša kompanija podstiče saradnju zaposlenih sa svojim kolegama koji rade u drugim kompanijama i organizacijama”), EO11 („Saradnja naše kompanije sa drugim kompanijama i organizacijama značajno pospešuje njene istraživačko-razvojne aktivnosti”) i

EO10 („Menadžment kompanije konstantno traga za značajnim sredstvima finansiranja aktivnosti, mimo postojećih, standardnih izvora finansiranja”).

Partnerske mreže (PM). Najveće faktorsko opterećenje na dimenziji PM imaju sledeće stavke: EO16 („Studenti koji dolaze na praksu u našu kompaniju imaju priliku da steknu aktuelna i primenjena znanja i veštine”) i EO18 („Naša kompanija podstiče uključivanje akademske zajednice u aktivnosti koje se sprovode u kompaniji”).

Politike preduzeća (PP). Stavke koje imaju najveće faktorsko opterećenje na dimenziji PP su EO21 („Politika naše kompanije je definisana tako da obezbeđuje ostvarenje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva kompanije”) i EO7 („Za razliku od konkurencije, naša kompanija dobro uočava nove prilike i mogućnosti”). Analiza pouzdanosti i Ajtem analiza su sprovedene kako bi se detaljnije ispitala psihometrijska svojstva stavki i identifikovale stavke sa potencijalno lošim psihometrijskim svojstvima. Na osnovu dobijenih rezultata, odlučeno je da se stavke EO14 („Nekonvencionalne nove ideje obično prepustimo drugima i posmatramo šta će se desiti”), EO23 („Politika naše kompanije je takva da se prilikom sagledavanja aktuelnih problema i predlaganja budućih pravaca razvoja koristi pristup odozdo prema gore - od operativnog ka strateškom menadžmentu”), EO24 („Kompanija koristi razne kriterijume za ocenu učinka svojih zaposlenih”) i EO13 („Zaposleni u kompaniji su efikasniji i produktivniji od zaposlenih u konkurentskim kompanijama”) isključe iz daljih analiza.

Finalna verzija Upitnika za merenje EO na kraju obuhvata 18 stavki. Upitnik za merenje EO u preduzećima kreiran u ovom istraživanju je novi instrument, iako je nastao kao modifikacija mernog instrumenta namenjenog merenju EO zaposlenih na univerzitetima i Departmanima. Primenom novog Upitnika generisane su i nove dimenzije koje nisu uobičajene za EO na nivou preduzeća. Doprinos Upitnika ogleda se u inicijativi da se standardne dimenzije EO, široko rasprostranjene u literaturi, preispitaju na šta je sugerisao i Todorović (2004). Da bi Upitnik dobio na snazi, neophodno je sprovesti istraživanja na drugim uzorcima preduzeća i konfirmatornom faktorskom analizom proveriti njegovu internu strukturu u drugom vremenu i drugim uslovima okruženja. Ponovljene studije jesu način da se poboljšaju empirijski nalazi istraživanja. Koristeći iste hipoteze, instrument merenja i metode ocene primenjene u prethodnim studijama, dovešće do rezultata koji su u saglasnosti, ili su pak konfliktni sa prethodnim rezultatima. Ponovljene studije mogu dovesti do generalizacije rezultata, što je svrha svake nauke (Zur, 2013).

7.5. Provera interne strukture Upitnika za merenje učinka preduzeća

Učinak preduzeća je jedan od najvažnijih konstrukata u istraživanjima strategijskog menadžmenta, pa samim tim i preduzetničke orijentacije. Napori da se objasni učinak preduzeća potiču iz istraživanja koja su se bavila efektivnošću preduzeća, aktuelna krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih godina prošlog veka. Preduzeća su se smatrala efektivnim ako su ostvarila svoje unapred postavljene ciljeve. Međutim, problem je nastajao kada su ciljevi preduzeća poput profitabilnosti i rasta, ili povećanje zarada zaposlenih i snižavanje cena, međusobno suprotstavljeni. Venkatraman i Ramanujam (1986) pokušali su da suze domen merenja učinka pomoću modela koji se sastoji iz tri koncentrična kruga. Spoljašnji krug je efektivnost preduzeća, čiji opseg je dovoljno širok da može da se primeni u istraživanjima strategijskog menadžmenta. Srednji krug je operativni učinak preduzeća koji se objašnjava

preko specijalizovanih nefinansijskih indikatora operativnog nivoa, kao što su kvalitet proizvoda, stopa inovativnosti, zadovoljstvo potrošača ili tržišno učešće. Operativni učinak odnosi se na učinak funkcija preduzeća i odvojen je od učinka na nivou preduzeća. Unutrašnji krug obuhvata finansijski učinak kojim su obuhvaćena merila u koje spadaju rast prodaje, ROI (povrat na uložena sredstva, engl. *return on investment*) i tržište akcija (Combs et al., 2005; Zur, 2013).

Rauch i saradnici (2009) raslojavaju finansijski učinak na subjektivni i istorijski učinak. Subjektivni finansijski učinak ispitivan je u studijama koje su koristile merila rasta i računovodstvene kriterijume, a informacije o njima prikupljane su na osnovu subjektivnih ocena najvišeg rukovodstva preduzeća. Ukoliko su finansijske informacije došle iz objektivnih izvora kao što su finansijski izveštaji preduzeća, u konkretnim studijama govori se o istorijskom finansijskom učinku preduzeća (Rauch et al., 2009). Finansijski učinak se dalje deli na onaj koji u obzir uzima rast i koji u centar stavlja profitabilnost. Becherer i Maurer (1999) tvrde da studije koje za merilo učinka uzimaju rast, prate promene u prodaji, profitu i zaposlenosti. Zahra (1996) je stava da se profitabilnost uglavnom ocenjuje na osnovu računovodstvenih indikatora (Rauch et al., 2009).

Učinak preduzeća je po svojoj prirodi multidimenzionalan. Svaki aspekt učinka rasvetljava važne i jedinstvene informacije (Lumpkin & Dess, 1996), a opaža se i definiše različito od strane različitih interesnih grupa uključenih u aktivnosti preduzeća – vlasnici, najviši menadžment, srednji menadžment, zaposleni, potrošači i dr. (Zur, 2013). Murphy, Trailer i Hill (1996), Rowe i Morrow (1999), Werner, Katz i Gomez-Mejia (2000) i Maltz i saradnici (2003) pokušali su da naprave klasifikaciju dimenzija iz kojih se sastoji učinak preduzeća. Ustanovili su da broj i priroda dimenzija zavise od metode analize (kvalitativna naspram kvantitativne), izvora podataka i merila koja su uzeta u obzir (Combs et al., 2005). Combs i saradnici (2005) zaključuju da što je više merila učinka uzeto u obzir, to je više različitih dimenzija, što dalje prouzrokuje nizak nivo konvergentne validnosti između velikog broja alternativa koje su na raspolaganju. Konvergentna validnost je prisutna kada postoji veliki stepen saglasnosti između dve ili više varijabli koje mere isti konstrukt.

Operativni učinak je nekada posmatran kao dimenzija učinka na nivou preduzeća. Teorija koju su razvili Ray i saradnici (2004) i istraživanja koja su se bavila dimenzijama učinka doveli su do novog saznanja da se operativni učinak može smatrati posebnim konstruktom u odnosu na učinak na nivou preduzeća. Operativni učinak odnosi se na učinak funkcija preduzeća i ima svoje dimenzije pomoću kojih se meri. Učinak funkcija preduzeća može se posmatrati kao medijator odnosa između internih aktivnosti (strategije, resursi i veštine) i učinka na nivou preduzeća. Neuspeh teorije zasnovane na resursima (RBV teorije) da objasni kako interne veštine utiču na ukupan učinak preduzeća je centralna tema kritika na njen račun. Zbog toga je neophodno teoretski potkrepiti faktore koji posreduju u odnosu između operativnog i ukupnog učinka preduzeća. Činjenica je da različiti procesi i aktivnosti unutar preduzeća imaju različite efekte na njegov ukupni učinak (Ray et al., 2004; Combs et al., 2005).

Jedan od načina da se poboljša validnost instrumenta je izbor merila koja su validirana u prethodnim istraživanjima za dimenzije učinka od interesa (Combs et al., 2005). U istraživanju koje je predmet doktorske disertacije korišćena je skala koja je obuhvatila četiri dimenzije učinka: ukupni učinak, učinak funkcije marketing i prodaja, učinak funkcije proizvodnja i učinak funkcije istraživanje i razvoj. Skalu su testirali i validirali autori Rezaei i

Ortt (2018), a merila učinka odabranih funkcija dodatno su ispitivana u brojnim radovima autora koji su se bavili njihovim pojedinačnim učinkom ili doprinosom ukupnom učinku preduzeća (Kerssens-van Drongelen & Bilderbeek, 1999; Gunasekaran et al., 2001, 2004; Wiklund & Shepherd, 2005; Green & Inman, 2005; Gunasekaran & Kobu, 2007; Green et al., 2008; Whitten et al., 2012; Gupta & Sebastian, 2017; Gupta et al., 2018; Salimi & Rezaei, 2018; Dziallas & Blind, 2019; Bican & Brem, 2020; Goulap, 2020).

Upitnik za merenje učinka preduzeća koristi subjektivna merila ili ocene od strane relevantnih zaposlenih u preduzeću. Ispitanici su trebali da ocene poziciju preduzeća u kom su zaposleni na osnovu ponuđenih kriterijuma za ukupni učinak i odabrane funkcionalne učinke, a u odnosu na preduzeća koja smatraju konkurencijom. Upitnik se sastoji od 26 pitanja sa sedmostepenom skalom odgovora Likertovog tipa (od -3 – mnogo lošija u odnosu na konkurenciju, preko 0 – u rangju sa konkurencijom, do 3 – mnogo bolja u odnosu na konkurenciju). Kada se merila ocenjuju u odnosu na konkurente govori se o komparativnom učinku. Velika većina (oko 90%) testova za merenje učinka koristi neku formu odgovora ispitanika (subjektivne percepcije), pre nego objektivne informacije. Jedan od razloga zašto je to tako je što je objektivne indikatore gotovo nemoguće sagledati nezavisno od istraživačkog konteksta i zbog toga su subjektivne ocene jedina pouzdana alternativa u oceni učinka preduzeća ili njegovih dimenzija (Frank & Roessl, 2015; Gupta & Wales, 2017). Interna struktura upitnika za merenje učinka preduzeća proverena je primenom konfirmatorne faktorske analize. Testirani model je postavljen u skladu sa teorijskim očekivanjima relacija između indikatora (stavki) sa četiri različite dimenzije učinka preduzeća. Sve korelacije između dimenzija su umereno visoke do visoke, pozitivne i statistički značajne. Pouzdanost dimenzija se kreće u rasponu od dobre do odlične.

7.6. Modeliranje relacija između EO i učinka preduzeća

Sa ciljem da se odgovori na postavljena istraživačka pitanja, odnosno opštu i alternativne hipoteze istraživanja, primenjeno je modelovanje strukturalnim jednačinama (SEM). Preciznije rečeno, primenjena je analiza putanje, kao posebna vrsta modelovanja strukturalnim jednačinama, kojom se konvencionalno ispituju pretpostavljene putanje (relacije) između opaženih varijabli. Obe metode (analiza putanje i modelovanje strukturalnim jednačinama) su oblici uzročnog modelovanja koji ispituju odnos između i unutar, jedne ili više zavisnih promenljivih i dve ili više nezavisnih promenljivih. Analiza putanje ujedno daje i direktan odgovor na postavljene hipoteze.

U istraživanju koje je predmet doktorske disertacije nezavisne promenljive su dimenzije EO, zavisna promenljiva je ukupni učinak preduzeća, a ulogu posrednika u tom odnosu imaju učinci odabranih funkcija preduzeća. Dakle, veza između EO konstrukta koji je objašnjen preko svojih dimenzija i ukupnog učinka preduzeća je indirektna. Li i njegove kolege (2009) su u svom istraživanju potvrdili da su direktni efekti EO na učinak preduzeća pozitivni, međutim kada su uvrstili posrednu varijablu, proces stvaranja znanja, direktni efekti su oslabili. To zatim ukazuje da EO ima indirektan uticaj na učinak preduzeća, preko efekata koje ostvaruje na proces stvaranja znanja (Li et al., 2009). Po ugledu na istraživanje koje su sprovedi Li i saradnici (2009), efekti učinaka odabranih funkcija obezbediće ključna saznanja koja mogu biti od koristi za bolje razumevanje veze između EO i ukupnog učinka preduzeća. Postoji potencijal za

indirektna istraživanja kod kojih se ispituje operativni učinak kao posrednički mehanizam u okviru odnosa između EO i ukupnog učinka preduzeća. Od takvih istraživanja se očekuje da obezbede bogatiji uvid u to koji su specifični aspekti operativnog učinka najvažniji (ili nemaju značaj) u pogledu njihovog doprinosa različitim elementima ukupnog učinka preduzeća. U tom smislu, bolje razumevanje indirektnih efekata operativnog učinka omogućuje da se objasni kako EO, koja se ispoljava na nižim nivoima u preduzeću, uspeva da utiče na ukupni učinak preduzeća (Combs et al., 2005; Gupta & Wales, 2017).

Najpre je testiran model koji se odnosi na opštu hipotezu i koji pretpostavlja relacije između dimenzija EO sa latentnim konstruktom EO (EO_L) i relacije EO_L sa ukupnim učinkom preduzeća. Potom je testiran model kojim se pretpostavljaju relacije između dimenzija Upitnika za merenje EO i Upitnika za merenje učinka preduzeća. Diskusija glavnih rezultata istraživanja data je u nastavku i podeljena u nekoliko segmenata.

7.6.1. Relacije koje su obuhvaćene opštom hipotezom

Glavni rezultati istraživanja su pokazali da je opšta hipoteza koja glasi, „postoji pozitivna relacija između EO i ukupnog učinka preduzeća” statistički značajna (*Ho je potvrđena*, +.554). Dobijeni rezultati su u skladu sa rezultatima prethodnih istraživanja koja su pokazala da postoji direktna i pozitivna relacija između EO konstrukta i ukupnog učinka preduzeća (poglavlje 4.4.1.).

U modelu opšte hipoteze su pored relacija između EO konstrukta i ukupnog učinka preduzeća testirane i relacije svake dimenzije EO sa EO konstruktom. Vrednosti parcijalnih korelacija ukazuju na to da je EO latentni konstrukt (EO_L), jer sve dimenzije EO ostvaruju umereno visoke, do visoke i statistički značajne relacije sa EO. Latentna priroda EO konstrukta znači da on ne može da se meri direktno, već preko dimenzija EO identifikovanih ovim istraživanjem: partnerske mreže, tokovi znanja, nekonvencionalnost i politike preduzeća. Sve dimenzije EO su dobro povezane sa EO_L , što znači da ga dobro opisuju i predstavljaju. Najjaču relaciju sa EO_L ostvaruje dimenzija EO Partnerske mreže (+.903), dok najslabiju relaciju sa EO_L ostvaruje dimenzija EO Nekonvencionalnost (+.680).

EO je u aktuelnom istraživanju meren kao multidimenzionalan konstrukt, preko četiri pomenute dimenzije EO. Drugim rečima, na nivou primenjenog Upitnika za merenje EO, EO konstrukt je konceptualizovan kao multidimenzionalan konstrukt. U prilog tome govore i rezultati testiranja grupe alternativnih hipoteza kojim su pretpostavljene indirektno relacije između svake pojedinačne dimenzije EO i ukupnog učinka preduzeća. Neke relacije su se pokazale jačim, neke slabijim, neke su potvrđene, a neke nisu statistički značajne. Može se zaključiti da istraživanja koja EO tretiraju kao jednodimenzionalan konstrukt preterano pojednostavljaju njegovu prirodu i strukturu i prilaz njegovom definisanju u tim slučajevima se može smatrati redukcionističkim.

7.6.2. Relacije između učinaka odabranih funkcija i ukupnog učinka u preduzeću

Odabir funkcija preduzeća relevantnih za istraživanje i njihovih učinaka zasnovan je na Porterovom lancu vrednosti, tj. instrumentu za pronalaženje načina za stvaranje veće vrednosti za potrošače. Prema tom modelu svako preduzeće je skup aktivnosti kojima se obezbeđuje

pretvaranje ulaznih, putem procesnih u izlazne veličine, odnosno novu vrednost (Zelenović, 1995). U lancu vrednosti identifikovano je devet strategijski značajnih aktivnosti koje stvaraju vrednost i troškove u određenom poslu. Zadatak menadžmenta preduzeća je da ispita troškove i učinak u svakoj aktivnosti svake funkcije koja stvara vrednost i potraži načine da ih poboljša. To će najbolje uraditi ako ostvarene troškove i učinak uporedi sa troškovima i učinkom svojih konkurenata. Treba da napravi i korak dalje i prouči primere najbolje prakse iz najboljih svetskih preduzeća (Kotler & Keller, 2006). Kahn i Mentzer (1998) su u svom istraživanju dali prednost funkcijama istraživanje i razvoj, proizvodnja i marketing i prodaja zbog značajnog i direktnog efekta koji imaju na proces razvoja novih proizvoda i uspešnost menadžmenta proizvodima. Smatraju da pomenute funkcije imaju jedinstvene karakteristike što im daje status ključnih funkcija u industrijskim preduzećima koja se bave proizvodnjom (Kahn & Mentzer, 1998).

Suštinske kompetencije preduzeća se obično razvijaju u specifičnim funkcionalnim oblastima (istraživanje i razvoj, proizvodnja, marketing i prodaja) ili u delu određene funkcionalne oblasti, npr. oglašavanje (Hitt et al., 2007). Uglavnom se odnose na stručno znanje iz oblasti tehnike i proizvodnje. Konkurentska prednost proističe iz toga u kojoj meri je preduzeće uspelo da prilagodi svoje suštinske kompetencije prilikama i pretnjama iz okruženja i koliko dobro je svoje prepoznatljive veštine uspelo da integriše u međusobno tesno povezane sisteme aktivnosti. To stvara problem konkurenciji, jer nije u stanju da imitira tako uspostavljene sisteme aktivnosti (Kotler & Keller, 2006).

Glavni rezultati istraživanja su pokazali da su hipoteze, „postoji pozitivna relacija između učinka funkcije *Istraživanje i razvoj* i učinka funkcije *Proizvodnja*” i „postoji pozitivna relacija između učinka funkcije *Istraživanje i razvoj* i *ukupnog učinka* preduzeća”, statistički značajne (**hipoteza H₁ je potvrđena, + .514; hipoteza H₈ je potvrđena + .378**).

Glavni zadatak funkcije Istraživanje i razvoj je razvoj novih proizvoda i procesa, ili unapređenje postojećih na osnovu povratnih informacija koje dolaze sa tržišta. R&D pronalazi načine za nabavku nove tehnologije i donosi odluku o tome da li će se ona obezbediti kroz interni razvoj, akviziciju, ili ulaganjem u strategijske alijanse. Od suštinskih kompetencija kojima raspolaže zavisi da li će preduzeće biti tehnološki lider koji će prvi doneti inovaciju na tržište, ili će biti sledbenik konkurencije koja je lider, imitirajući postojeće proizvode i/ili usluge (Wheelen & Hunger, 2012). Učinak ulaganja u R&D je neizvestan i često ga je nemoguće postići u kratkom roku, što znači da je preduzećima neophodno strpljenje prilikom evaluacije rezultata koji su posledica realizovanih istraživačko-razvojnih aktivnosti (Hitt et al., 2007). Tehnološka znanja koja će transformisati svet za manje od petnaest godina danas su u obliku prototipa u laboratorijama (Bostrom, 2014; Cascio & Montealegre, 2016). Mnogo je i onih tehnologija i znanja koja su u ranim fazama razvoja (Akbar et al., 2020). Stoga je jedan od primarnih domena R&D odeljenja u većim visokotehnološkim preduzećima sagledavanje njihovog inovativnog potencijala (BCS, 2017). U devedesetim godinama prošlog veka nije bilo moguće zamisliti širu upotrebu web kamera i uspostaviti održive poslovne modele koji uključuju takav vid opreme. Danas su web kamere uobičajene u kućnom i poslovnom okruženju (BCS, 2017).

Inovacijama proizvoda, R&D može da poboljša njihovu funkcionalnost, da ih učini atraktivnijim za potrošače i da im na taj način obezbedi dodatnu vrednost. R&D funkcija može da poboljša efikasnost proizvodnih procesa dizajniranjem proizvoda koje je lako proizvesti.

Smanjenjem broja sastavnih delova proizvoda, R&D može značajno da smanji vreme neophodno za njihovu montažu, što povoljno utiče na produktivnost zaposlenih, niže troškove i veću profitabilnost. Inovacije procesa koje donosi R&D omogućuju nov, jedinstven način na koji proizvodni procesi mogu da funkcionišu kako bi se unapredila njihova efikasnost. Uloga R&D je da pomogne preduzeću da ostvari veću efikasnost, uz niže troškove (Hill et al., 2015).

Glavni rezultati pokazuju da su hipoteze „postoji pozitivna relacija između učinka funkcije *Proizvodnja* i učinka funkcije *Marketing i prodaja*” i „postoji pozitivna relacija između učinka funkcije *Proizvodnja* i *ukupnog učinka preduzeća*” statistički značajne (***Hipoteza H₂ je potvrđena, +.352; hipoteza H₉ je potvrđena, +.294***).

Proizvodne veštine razvijaju se unutar preduzeća i teško ih je imitirati ili izmestiti, što ih čini vrednim i jedinstvenim sa aspekta RBV teorije. Postoji konsenzus u literaturi iz oblasti upravljanja proizvodnjom da se proizvodne veštine manifestuju kroz: kvalitet, isporuku, fleksibilnost i trošak (Narasimhan & Jayaram, 1998; Li, 2000). U današnjem, izrazito konkurentskom okruženju, nije racionalno usmeriti se na jednu veštinu u kojoj će preduzeće biti konkurentno. Kvalitet u koji spada dobar servis ili tehnička podrška mogu značajno da utiču na broj prodatih proizvoda, a samim tim i na profitabilnost. Učinak u isporuci ogleđa se kroz unapređenje procesa koji omogućuju skraćivanje vremenskih ciklusa, kao što je vreme pripreme materijala za proizvodnju i trajanje njihove obrade. Kod isporuke je važna brzina, odnosno da se proizvod proizvede brže od konkurenata, što utiče na priliv novih kupaca. Fleksibilnost podrazumeva sposobnost prilagođavanja promenama u obimu proizvodnje ili proizvodnim programima, kako bi se zadovoljile potrebe potrošača i predstavili novi proizvodi i/ili usluge (Chavez et al., 2017). Ključna je veština za nadmetanje u turbulentnom poslovnom okruženju i usmerena je na izgradnju drugih veština, neophodnih za diferencijaciju proizvoda i/ili usluge (Li et al., 2000). Swink i saradnici (2005) tvrde da efikasnost u troškovima donosi profitabilnost i izgrađuje tržišno učešće, zahvaljujući sposobnostima proizvodnje da menja cene koštanja u zavisnosti od situacije na tržištu i poteza konkurencije (Chavez et al., 2017). Narasimhan i Jayaram (1998) sumiraju efekte proizvodnih veština i njihovu međusobnu uslovljenost. Ostvarivanje kvaliteta i fleksibilnosti donosi niže troškove i unapređenje produktivnosti, kroz smanjenje zaliha, troškova škarta i dorade i eksternih troškova. Niži troškovi, fleksibilnost i unapređenje pouzdanosti isporuke omogućuju veće zadovoljstvo potrošača, što srazmerno pozitivno utiče na realizovanu prodaju i profit preduzeća (Narasimhan & Jayaram, 1998).

Proizvodnja orijentisana na potrošače, ima zadatak da stalno istražuje kako da brže proizvede proizvod i/ili uslugu uz što niže troškove i da se konstantno bavi unapređenjem kvaliteta proizvoda (Kotler & Keller, 2006). Tom prilikom treba voditi računa da u toku razvoja novih proizvoda i njihove proizvodnje, nije dovoljno biti brz i efikasan da bi se ostvario bolji učinak. Neophodno je da novi proizvodi budu u skladu sa zahtevima tržišta u pogledu cene, pouzdanosti i drugih jedinstvenih karakteristika po kojima će postati prepoznatljiviji u odnosu na konkurenciju (Ittner & Larcker, 1997). Razmena informacija sa funkcijom marketing i prodaja pomaže proizvodnoj funkciji da u svoj fokus stavi potrošača i da postane agilnija (Gunasekaran, 2001). U istraživanju koje su sproveli Kahn i Mentzer (1998) menadžeri proizvodnje ocenili su da saradnja proizvodnje sa marketingom i prodajom unapređuje učinak menadžmenta proizvodima, naročito u periodu posle razvoja proizvoda, kada se vrši njihovo uvođenje na tržište, pozicioniranje i definiše cenovna politika (Kahn & Mentzer, 1998).

Proizvodnja orijentisana na tržište ili kastomizovana industrijska proizvodnja (engl. *mass customization*) je sposobnost preduzeća da koristi fleksibilnu proizvodnu tehnologiju kako bi se realizovali ciljevi koji su ranije bili suprotstavljeni: niski troškovi i diferencijacija proizvoda (Wheelen & Hunger, 2012; Hill et al., 2015). Dati prilaz proizvodnji omogućuje masovnu izradu različitih proizvoda, prilagođenih individualnim zahtevima kupaca, uz niske troškove po jedinici proizvoda. Nove proizvodne prakse pokrenule su fundamentalne promene u menadžment filozofiji čiji je cilj da kreira proizvodno preduzeće koje može da postigne obim i istovremeno da proizvede varijante za tržišne niše, tzv. agilno preduzeće. Da bi ostali konkurentni, proizvođači treba da budu eksterno orijentisani i da se trude da pruže adekvatan odgovor na razvoj u oblastima kao što su tehnologija, materijali i preferencije kupaca. S tim u vezi, strukture i sistemi za neometanu razmenu informacija i znanja o dizajnu koji je moguće replicirati i kompetencijama svetske klase su neizbežni. Agilna proizvodnja ima za cilj da pomogne preduzećima da postanu konkurentnija i naprednija u izazovnim okruženjima u kojima su promene iznenadne i konstantne (Gunasekaran et al., 2019).

Glavni rezultati istraživanja pokazali su da je hipoteza „postoji pozitivna relacija između učinka funkcije *Marketing i prodaja* i *ukupnog učinka preduzeća*” statistički značajna i najjača relacija u ovoj grupi relacija (**hipoteza H_3 je potvrđena; + .770**). Drugim rečima, što je bolji učinak funkcije marketing i prodaja, bolji je i ukupni učinak preduzeća. S druge strane, kako je funkcija marketing i prodaja deo internog lanca vrednosti, zajedno sa funkcijama istraživanje i razvoj i proizvodnja, učinak koji ostvaruje, zavisice od učinka funkcija koje joj u tom lancu prethode, a čije su međusobne relacije objašnjene ranije u ovom segmentu diskusije glavnih rezultata.

Jedna od najkraćih definicija marketinga glasi: „Profitabilno zadovoljavanje potreba”. To znači da finansijski uspeh često zavisi od marketing veština. Finansije i računovodstvo, proizvodnja, logistika i druge funkcije u preduzeću nemaju smisla ukoliko tražnja za proizvodima i uslugama nije dovoljna za ostvarivanje profita u kompaniji (Kotler & Keller, 2006). Dobra integracija marketinga sa ostalim funkcijama u preduzeću doprinosi uspehu marketing planova i pospešuje inovativne inicijative u okviru preduzeća, naročito one koje se odnose na razvoj novog proizvoda (Kahn & Mentzer, 1998).

Zelenović (1995) tvrdi da funkcija marketing i prodaja priprema podloge za strategijsko planiranje koje je osnova za strategijski menadžment koji sprovodi najviši menadžment u preduzeću (Zelenović, 1995). U najvažnije zadatke marketinga spadaju: ispitivanje potreba i želja kupaca u dobro definisanim segmentima tržišta, alociranje napora marketinga u odnosu na dugoročni profitni potencijal ciljnih segmenata, razvoj najbolje ponude za svaki ciljni segment, kontinuirano praćenje imidža preduzeća i kupaca, kontinuirano prikupljanje i ocena ideja za nove proizvode, ili unapređenja postojećih i podsticanje svih odeljenja u preduzeću i svih zaposlenih da se orijentišu ka kupcima (Kotler & Keller, 2006). Sve pomenute aktivnosti mogu da imaju veliki uticaj na efikasnost i strukturu troškova preduzeća, a samim tim i na njegovu profitabilnost i konkurentnost. Stoga, veštine koje menadžeri za marketing i prodaju moraju imati da bi uspešno obavljali svoju ulogu u procesu strategijskog menadžmenta su: poznavanje tržišta preduzeća, sposobnost zapažanja, analize i sinteze, poznavanje potencijala preduzeća, sposobnost komuniciranja, uvid u aktuelne svetske trendove u oblasti poslovanja, svest o tehnološkim i tržišnim promenama i dr. (Zelenović, 1995). Marketing menadžeri donose ključne odluke poput onih kako oblikovati novi proizvod, koje cene ponuditi kupcima, gde

prodavati proizvode, koliko potrošiti na propagandu ili prodaju, detaljno odlučiti o sadržini teksta ili boji nove ambalaže (Kotler & Keller, 2006).

Najveći rizik snose ona preduzeća koja ne prate pažljivo svoje kupce i konkurente i kontinuirano ne poboljšavaju vrednost svoje ponude. Imaju kratko, ka prodaji usmereno poslovanje, a time ne uspevaju da zadovolje svoje akcionare, dobavljače i partnere. Drucker (1986) ukazuje na to da prodaja nije najznačajniji deo marketinga. Potreba za prodajom će uvek postojati. Cilj marketinga je da dovede kupca koji je spreman da kupi određeni proizvod i/ili uslugu. Sve što je tada potrebno je da proizvod i/ili usluga budu na raspolaganju (Drucker, 1986; Kotler & Keller, 2006). Rezultati saradnje između marketing menadžera i menadžera proizvodnje ogledaju se u unapređenju učinka marketinga, ukupnog učinka i učinka menadžmenta proizvodima. Međutim, saradnja između pomenutih funkcija ponekad zahteva veći angažman marketing tima, jer je marketingu potreban proizvod koji može da ponudi tržištu sa ciljem da preduzeće ostvari očekivani prihod od njegove prodaje. Stalni kontakt sa proizvodnjom je neophodan, kako bi se osigurala proizvodnja proizvoda u dovoljnom obimu i po zahtevima potrošača i tržišta, jer od toga zavise prihodi od prodaje i profit preduzeća. Proizvodnja se sa druge strane najviše bavi troškovima koje ostvaruje i svojom efikasnošću, što ume da bude predmet svojevrsnih tenzija između menadžmenta posmatranih funkcija (Kahn & Mentzer, 1998). Neki autori smatraju da određen nivo tenzije između funkcija u preduzeću poboljšava njegov ukupni učinak i da razlike u njihovim orijentacijama i kompetencijama mogu da budu poželjne i konstruktivne (Homburg & Jensen, 2007).

7.6.3. Relacije između dimenzija EO i učinaka odabranih funkcija preduzeća

U ovom segmentu diskusije prikazani su glavni rezultati testiranja relacija između pojedinačnih dimenzija EO i učinaka odabranih funkcija u preduzeću. Hipoteza „postoji pozitivna relacija između dimenzije EO *Partnerske mreže* i učinka funkcije *Istraživanje i razvoj*” je statistički značajna (*hipoteza H₄ je potvrđena, + .521*).

Zajedničko obeležje razvijenih preduzetničkih privreda odnosi se na stepen umrežavanja. Da bi mogla da se takmiče, preduzeća moraju da izgrade jaka partnerstva koja će im omogućiti brži protok informacija i ideja, što će maksimalno koristiti svim interesnim grupama koje su sastavni deo partnerskih mreža. Te specijalističke mreže ili klasteri, koje obuhvataju kupce, dobavljače, konkurente i institucije za podršku u koje spadaju univerziteti, istraživačka tela i javne službe, stvaraju više podstreka za inovacije i proizvode sinergiju koja ih vodi ka većoj konkurentnosti.

Koristi koje mogu da ostvare mala preduzeća uključena u partnerstva su nabavka usluga i inputa (oglašavanje, obuka, pristup kreditima po povoljnim kamatnim stopama, konsultantska podrška, finansijske usluge i dr.), koje pojedinačno preduzeće ne može lako da obezbedi ako posluje samostalno. Velika preduzeća koja imaju kapital, ali ne i znanje i tehnologiju imaju mogućnost da otkupe udeo u relativno novim visokotehnološkim i preduzetnički orijentisanim preduzećima kojima za dalji razvoj i rast nedostaje finansijski kapital. Preduzeća su svesna da ne mogu da budu tehnološki konkurentna samo kroz interni razvoj. Korišćenje strategijskih tehnoloških alijansi je jedan od načina da se kombinuju R&D veštine dva ili više preduzeća. Druge forme partnerstava su udruženi preduzetnički poduhvati (engl. *joint ventures*), izmeštanje procesa i poslova (engl. *outsourcing*), sporazumi, ugovori o razmeni i dr. (Rezaei et

al., 2018). Preduzeća koja se bave proizvodnjom u bilo kojoj industriji, poprimaju neka obeležja mrežne strukture. Stoga je sve veći broj proizvodnih i trgovinskih preduzeća koja rade sa svojim dobavljačima kako bi jedni drugima pomogli da se ostvare visoki standardi kvaliteta i pravovremena isporuka (Chavez et al., 2015). U takvim odnosima mora da postoji određeni stepen saradnje i poverenja.

Jedan od novijih prilaza istraživanju i razvoju su „otvorene inovacije” gde preduzeće koristi alijanse i veze sa drugim preduzećima, institutima, laboratorijama i potrošačima kako bi razvilo nove proizvode i/ili usluge (Wheelen & Hunger, 2012). Stavka koja najbolje opisuje dimenziju EO Partnerske mreže je ona koja ističe uključivanje akademske zajednice u inovativne aktivnosti koje se sprovode u preduzeću. Južnokorejska kompanija LG je 2000. godine privukla veliku pažnju svetske javnosti sa svojim pametnim frižiderima. Na razvoju proizvoda koji je napravio pometnju na svetskom tržištu radio je tim sastavljen od pedeset i pet istraživača (BCS, 2017).

Uspostavljanje novog, otvorenijeg modela poslovanja, preduzećima omogućuje da unaprede njihove sopstvene inovativne aktivnosti, saradnju sa drugim učesnicima na tržištu, razmenu ideja, znanja i tehnologije i da obezbede bolje zadovoljenje potreba potrošača (Cvijić i sar., 2012). Freel i Harrison (2006) su empirijski dokazali da partnerske mreže sa drugim preduzećima podstiču inovaciju. Sklonost ka saradnji sa svim potencijalnim partnerima je sve veća što je preduzeće inovativnije u pogledu proizvoda i procesa i bez obzira da li je proizvodnog ili uslužnog tipa. Naglašavaju da je među najinovativnijim preduzećima bilo i onih koji nisu učestvovali u formalnim mrežama inovacija, što pokazuje da samo umrežavanje nije nužan, niti dovoljan uslov za inovaciju (Freel & Harrison, 2006). Partnerske mreže ne mogu da budu zamena za interni potencijal. Interni potencijal zavisi od resursa, veština i suštinskih kompetencija koje su rezultat aktivnosti funkcije istraživanje i razvoj.

Hipoteza „postoji pozitivna relacija između dimenzije EO *Tokovi znanja* i učinka funkcije *Istraživanje i razvoj*” je statistički značajna (**hipoteza H5 je potvrđena, + .529**).

Svako preduzeće sastoji se od skupine znanja. Od svih resursa koje jedno preduzeće može da poseduje znanje se smatra najznačajnijim izvorom održive konkurentske prednosti (Gupta & Govindarajan, 2000). Skriveno (neopipljivo) znanje i rezultati koje donosi su usko povezani sa razvojem procesa, proizvoda i tržišnim inovacijama, aktivnostima uobičajenim za R&D funkciju preduzeća. Zbog toga što nije dokumentovano i materijalizovano, konkurentima je teško da ga spoznaju i imitiraju. Neopipljiva znanja omogućuju identifikovanje specijalizovanih tržišnih niša, a zatim i dominaciju preduzeća kroz dodatne spin of poduhvate. Zbog toga se preduzeća najviše oslanjaju na skrivena znanja koja poseduju njihovi zaposleni kao osnovu za sticanje konkurentske prednosti (Kuratko et al., 2001). Gupta i Govindarajan (2000) objašnjavaju da su multinacionalne kompanije nastale tako što su bile sposobne za transfer i korišćenje znanja efektivnije i efikasnije unutar preduzeća, pre nego kroz eksterne tržišne mehanizme. Bayona i saradnici (2001) govore u prilog tome da velika preduzeća većinu inovativnih aktivnosti obavljaju interno, dok mala preduzeća, sa ograničenim internim resursima, moraju da saraduju sa drugima da bi dovršila započete istraživačke projekte (Bayona et al., 2001). Saradnja u tom smislu je sve više globalna u odnosu na lokalnu (Semrau et al., 2016).

Sveiby (2001) koristi termin neopipljiva imovina i razlikuje tri njena tipa: eksternu strukturu, internu strukturu i individualne kompetencije. Eksterna struktura se sastoji od odnosa

sa potrošačima i dobavljačima i imidža preduzeća. Interna struktura se sastoji iz patenata, koncepata, modela i informacionih i administrativnih sistema. Neformalna organizacija, interne mreže, kultura i duh preduzeća takođe pripadaju internoj strukturi. Kreiraju je zaposleni, ali je nezavisna od njih i najslikovitije se objašnjava kao sve ono što u preduzeću ostaje kada zaposleni odu svojim kućama. Individualne kompetencije obuhvataju veštine profesionalnog/tehničkog osoblja, eksperata, R&D specijalista, zaposlenih u proizvodnji i marketingu i prodaji, ukratko veštine svih zaposlenih koji imaju kontakt sa potrošačima i koji rade na razvoju novih ideja. Za razliku od opipljivih resursa kod kojih vrednost opada njihovim korišćenjem, znanje raste kada se koristi, a opada kada se ne koristi. Nonaka i Takeuchi (1995) pokazuju da se nova vrednost stvara transferom znanja između pojedinaca i konverzijom znanja iz jednog oblika u drugi (Sveiby, 2001).

Preduzeća koja usvajaju nova znanja lakše od drugih, imaju apsorpcioni kapacitet (engl. *absorptive capacity*, u nastavku ACAP) na visokom nivou (Ibarra-Cisneros & Hernandez-Perlines, 2019). Visok nivo apsorpcionog kapaciteta u preduzetnički orijentisanim preduzećima konstantno obezbeđuje pristup novom znanju i prilikama kroz formalne i neformalne kanale i tako utiče na broj i kvalitet prilika koje preduzeće može da iskoristi. Preduzeća koja imaju izražen ACAP, informacije o novim prilikama vrednuju oslanjajući se na prethodna iskustva i znanja pohranjena u bazi znanja preduzeća. Bitna je dobra komunikacija i vrednovanje prilika sa više funkcionalnih aspekata (Kearney et al., 2009). Na taj način se obezbeđuje pravilna interpretacija novostečenih informacija i izvođenje adekvatnih zaključaka o aktuelnim prilikama (Engelen et al., 2014). ACAP obezbeđuje preduzećima da budu konkurentna tako što pribegavaju eksternom znanju koje asimiluju u svojim procesima i aktivnostima. To omogućuje da ulaganja u istraživanje i razvoj otpočnu u preduzeću i da se tako omogući proizvodnja novih proizvoda i usluga. Su i saradnici (2013) su stava da su preduzeća sa jačim apsorpcionim kapacitetom uspešnija u razvoju inovativnih proizvoda (Ibarra-Cisneros & Hernandez-Perlines, 2019). Ključna stavka koja je povezana sa dimenzijom Tokovi znanja tiče se stepena inicijative koju zaposleni imaju u pogledu traganja za novim znanjima i mogućnostima realizacije svojih ideja na tržištu, kao i odnosa menadžmenta prema tim inicijativama. Transparentnija komunikacija u preduzeću je glavni preduslov da do inicijativa dođe i da se podrži njihova realizacija sa što manje prepreka (Messersmith & Wales, 2011). Preduzeća koja uspešno povezuju ljude sa sistemom za podelu i prenos znanja, ostvaruju bolje rezultate u pogledu istraživanja i razvoja, od konkurencije.

Testiranje hipoteza koje obuhvataju relacije između dimenzije EO Nekonvencionalnost sa pojedinačnim učinkom odabranih funkcija u preduzeću pokazalo je raznolike rezultate. Preciznije, hipoteza „postoji pozitivna relacija između dimenzije EO *Nekonvencionalnost* i učinka funkcije *Istraživanje i razvoj*” je statistički značajna (**hipoteza H_{6a} je potvrđena, + .582**) i hipoteze „postoji negativna relacija između dimenzije EO *Nekonvencionalnost* i učinka funkcije *Proizvodnja*” i „postoji pozitivna relacija između dimenzije EO *Nekonvencionalnost* i učinka funkcije *Marketing i prodaja*”, nisu statistički značajne (**hipoteza H_{6b} se odbacuje, $p > .05$; hipoteza H_{6c} se odbacuje, $p > .05$**). To ukazuje na specifičnost dimenzije EO Nekonvencionalnost u smislu stavki koje je opisuju i indirektnih efekata koje ostvaruje na ukupan učinak preduzeća.

Nekonvencionalnost u kontekstu Univerziteta i Departmana definisana je kao njihova spremnost i sklonost da slede postupke van filozofije tradicionalnog pristupa u obavljanju svoje

delatnosti (Todorovic, 2004). Riviezzo i saradnici (2019) dodaju da se ona odnosi na sposobnost Departmana da identifikuje nove prilike van tradicionalnog akademskog okruženja, sa fokusom na nekonvencionalne izvore finansiranja istraživanja, rešavanje problema, odnos sa drugim organizacijama i dr. (Riviezzo et al., 2019). Steiner (1995) pojam nekonvencionalnost vezuje za autentičnost i otvorenost ka alternativnim paradigmama u čijoj osnovi je kooperacija. Dodaje da do inovacije dolazi kada naučnici i inženjeri uspevaju da sačuvaju svoju individualnost, kada se oslobode preovlađujućeg tradicionalnog mišljenja i metoda i kada objedine nove interpretacije i perspektive kojima pomeraju svoje projekte u novim pravcima (Steiner, 1995). Menadžment preduzeća i obrazovnih institucija, treba da izbegne da se njihovi zaposleni ograničavaju, naročito u pogledu kreativnosti (Neck, 2010).

U situaciji kada je konkurencija jaka i čini se da ju je nemoguće nadmašiti, jedno od rešenja je primena nekonvencionalne strategije kojom će se ugroziti ključni faktori uspeha na kojima konkurencija zasniva svoje prednosti (Lumpkin & Dess, 1996; Shan et al., 2016; Sherif et al., 2019). Da bi preduzeće došlo do te strategije, najpre je neophodno osporiti uvrežene pretpostavke kojima se uređuje način poslovanja u industriji ili na tržištu od interesa, a zatim pokušati promeniti pravila igre, poremetiti aktuelna stanja (status quo) i tako ostvariti novu i snažnu konkurentsku prednost (Cherunilam, 2015). Neophodno je koristiti nestandardna (neuobičajena) sredstva i preduzetničke veštine kako bi se uspešno ostvarili postavljeni ciljevi i prevazišla tzv. uska grla koja sprečavaju dalji napredak preduzeća (Todorovic, 2004; Bamberger & Pratt, 2010; Cherunilam, 2015).

Preduzetnički orijentisana preduzeća podstiču saradnju svojih zaposlenih sa zaposlenima u drugim preduzećima i institucijama i na bazi te saradnje ostvaruju različite koristi. Dolazi do formiranja mreže internih i eksternih kanala komunikacije koja je povezana sa funkcijama preduzeća i omogućava im da komuniciraju i sa tržištem i sa širom naučnom i tehnološkom zajednicom. Menadžment preduzeća treba da stvori okruženje koje će podstaći zaposlene da razmišljaju van uobičajenih okvira. Preduzetničko ponašanje menadžmenta, uključujući i preuzimanje odgovornosti za posledice takvog ponašanja, najbolje pokazuje svim interesnim grupama da treba da rade zajedno kako bi izašli na kraj sa prekidanjem aktuelnih radnih šablona i uspostavljanjem novih (Kuratko et al., 2001). Zadatak menadžmenta je i da pronađe alternativne izvore finansiranja, mimo postojećih, kako bi obezbedio uslove za razvoj i kreiranje novih proizvoda, procesa i tržišta i samim tim uticao na povećanje prihoda i profita. Nekonvencionalni načini finansiranja naročito su značajni za mala i mlada preduzeća kojima su finansijski resursi neophodni za dalju realizaciju istraživačko-razvojnih projekata u kojima učestvuju i sveukupni opstanak na tržištu (Gupta & Sebastian, 2017). Formiranje strategijskih partnerstava je jedan od načina da se pomenuta ograničenja premoste. Preduzeća moraju da prilagođavaju svoje poslovne modele i strategije, jer okruženje je vremenom sve dinamičnije i aktuelna pravila nisu dovoljno inovativna za rešavanje tekućih problema. Potreba za promenom usko je povezana sa preuzimanjem rizika (Hussain et al., 2015). Todorovic (2004) je pronašao jaku pozitivnu korelaciju između nekonvencionalnosti i tolerancije na rizik. To znači da preduzeće koje preduzima nekonvencionalne aktivnosti, snosi i veći rizik i obrnuto, veća tolerancija na rizik od strane preduzeća može se smatrati nekonkvencionalnim načinom poslovanja (Todorovic, 2004).

U preduzeću koje je tolerantnije na rizik i posluje na nekonvencionalan način, zaposleni imaju glavnu ulogu u potrazi za novim prilikama. Nisu opterećeni niti vezani za protokole za

koje smatraju da nisu korisni u obavljanju posla. Nove ideje i inovacije izgrađuju na bazi znanja i iskustva koje poseduju i koje su spremni da usvoje ili apsorbuju iz eksternih izvora i da ih iskoriste. Kuratko i saradnici (2001) smatraju da bi ih trebalo organizovati u tzv. timove za nove poduhvate u kojima bi maksimalno mogli da ispolje sve svoje preduzetničke veštine. Rezultati koje ostvaruju ogledaju se u novim proizvodima i uslugama pomoću kojih kreiraju nova tržišta, ili povećavaju tržišno učešće na postojećim, što u svakoj kombinaciji može da poremeti aktuelne pozicije konkurenata (Berkes & Gaetani, 2019). Inovacije procesa otkrivaju nove načine da preduzeća budu još efikasnija, a tržišne inovacije omogućavaju identifikaciju novog tržišnog prostora u kojem imaju potencijal da se nadmeću (Kuratko et al., 2001).

Glavni rezultati su pokazali da su hipoteze „postoji pozitivna relacija između dimenzije EO *Politike preduzeća* i učinka funkcije *Istraživanje i razvoj*” i „postoji pozitivna relacija između dimenzije EO *Politike preduzeća* i učinka funkcije *Marketing i prodaja*” statistički značajne (**hipoteza H_{7a} je potvrđena, + .578; hipoteza H_{7c} je potvrđena, + .091**), dok hipoteza „postoji pozitivna relacija između dimenzije EO *Politike preduzeća* i učinka funkcije *Proizvodnja*” nije statistički značajna (**hipoteza H_{7b} se odbacuje, p > .05**).

Politike preduzeća u prethodnim istraživanjima EO u privatnom sektoru nisu prepoznate kao jedna od EO dimenzija. U konkretnom istraživanju najveću ulogu imaju u ostvarenju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, prepoznavanju novih prilika i mogućnosti i uspostavljanju otvorenijeg poslovnog modela koji podstiče nove ideje i inovativne pristupe. Do sličnih rezultata došli su Todorović i saradnici (2011) u svom istraživanju EO zaposlenih na univerzitetima i departmanima. Politike univerziteta okarakterisali su kao podsticajni faktor za njihovu preduzetničku orijentaciju (Todorovic et al., 2011). Time su dopunjena prethodna saznanja po kojima univerzitetske politike preduzeća treba da budu postavljene tako da omogućuju preuzimanje određenog stepena rizika (samim tim i neuspeha koji može biti posledica takvog delovanja) i da istovremeno štite preduzeća od nepromišljenih odluka i aktivnosti, ili nepotrebnog i neracionalnog rizika (Todorovic, 2004). Kroz detaljnije objašnjenje njihovog pojma i uloge u preduzeću, može se uvideti značaj koji imaju na funkcionalne oblasti koje su predmet ovog istraživanja.

Poslovna politika je nekadašnji naziv za strategijski menadžment. Donose je najviši nivoi menadžmenta, orijentisana je ka unutrašnjosti preduzeća i primarno se bavi integracijom različitih funkcionalnih aktivnosti na nivou preduzeća (Wheelen et al., 2018). Politike, odnosno principi i kriterijumi kojih će se držati preduzeće određuju njegovu svrhu postojanja (misiju). One predstavljaju vrlo značajan deo misije preduzeća koji povezuje svrhu postojanja sa standardima ponašanja preduzeća u okruženju (Penezić, 2005). Politika preduzeća je širok, opšti okvir za aktivnosti preduzeća koji je ograničen ili usmeren na postizanje njegovih ciljeva (Cherunilam, 2015). Preduzeća koriste svoje politike kako bi osigurala da njihovi zaposleni donose odluke i preduzimaju aktivnosti koje su u skladu sa misijom, ciljevima i strategijama preduzeća (Wheelen et al., 2018).

Politike obično ne propisuju aktivnosti koje treba preduzeti, ali postavljaju granice u okviru kojih je ciljeve neophodno ostvariti. Stoga, politike služe za usmeravanje i upravljanje aktivnostima realizacije strategije. Za razvoj politike preduzeća kritična je sposobnost da se korporativna, ili poslovna strategija, razloži na politike koje su međusobno kompatibilne i izvodljive. Nije dovoljno samo doneti odluku da se određena strategija primeni ili promeni. Potrebno je analizirati trenutno stanje u kome se preduzeće nalazi, koje okolnosti su ga dovele

u to stanje, kada i koliko efikasno, da bi se pripremile politike neophodne za realizaciju određene strategije preduzeća (Cherunilam, 2015). Strategije u preduzeću imaju svoju hijerarhiju, pa se tako razlikuju korporativne, poslovne i funkcionalne strategije.

Funkcionalna strategija je prilaz koji određena funkcionalna oblast preduzima u ostvarenju ciljeva na nivou preduzeća ili poslovne jedinice. Obuhvata strategije kojima se maksimizira produktivnost resursa. Funkcionalne strategije se bave razvojem i očuvanjem suštinskih kompetencija pomoću kojih preduzeće ili poslovna jedinica ostvaruju konkurentsku prednost. Multidiviziono korporacije imaju nekoliko poslovnih jedinica i svaka jedinica ima svoju poslovnu strategiju. Zatim svaka poslovna jedinica ima svoj skup sektora, gde svaki sektor ima svoju funkcionalnu strategiju. U hijerarhiji strategija, na vrhu je korporativna, zatim poslovna i na kraju funkcionalna strategija. Funkcionalna strategija je dirigovana od strane nadređene poslovne strategije. Na primer, poslovna jedinica koja primenjuje konkurentsku strategiju diferencijacije koja podrazumeva visok kvalitet, zahtevaće proizvodnu funkcionalnu strategiju koja preferira investiranje u procese kojima se postiže visok kvalitet i veliki obim proizvodnje. Strategija ljudskih resursa će u tom slučaju biti orijentisana na zapošljavanje i obuku specijalizovane radne snage i sisteme za njihovo nagrađivanje. Marketing strategija baviće se reklamom kojom treba da unapredi tražnju potrošača za određenim proizvodom i/ili uslugom. Suprotno tome, ukoliko se poslovna jedinica opredeli za strategiju nižih troškova, u opticaju će biti set drugačijih funkcionalnih strategija koje će predstavljati neophodnu podršku postavljenoj poslovnoj strategiji (Wheelen et al., 2018).

Politike proizilaze iz odabrane strategije i daju smernice za donošenje odluka i aktivnosti u celom preduzeću. Posmatraju se i kao principi po kojima preduzeće svakodnevno funkcioniše. Najviše rukovodstvo ima značajan uticaj na definisanje strategijskih principa i sposobnost preduzeća da postupa po njima, odnosno da prethodno postavljenu strategiju realizuje (Barney & Clark, 2007). Na primer, generalni direktor kompanije General Electric je doneo politiku po kojoj svaka poslovna jedinica mora da bude broj jedan ili dva na svim tržištima na kojima se takmiči i to je dalo jasan signal menadžerima šta treba da urade i šta se od njih očekuje (Wheelen et al., 2018). Nije nimalo lako pronaći suštinu strategije preduzeća i prevesti je u jednostavne fraze koje se lako pamte. Politike treba da su formulisane tako da privuku investitore i kupce, motivišu sve zaposlene i odražavaju jedinstvene karakteristike po kojima se preduzeće razlikuje u odnosu na konkurenciju (Gadiesh & Gilbert, 2001).

Zelenović (1995) tvrdi da su poslovne politike bazično vezane za funkcije preduzeća i njihov značaj za ostvarivanje planova preduzeća. Ukoliko su vezane za najviši nivo upravljanja u preduzeću, onda podrazumevaju utvrđivanje primarne politike, a ukoliko se donose na nivou funkcija preduzeća, onda spadaju u sekundarne. Primarne politike obuhvataju zadatke i postupke kojima se usmerava rad podređenih funkcija u procesu ostvarenja misije i ciljeva preduzeća. Sekundarne politike podrazumevaju dalju razradu primarnih politika i značajne su za efikasno obavljanje procesa za njihovo ostvarivanje (Zelenović, 1995). U savremenoj literaturi primarne politike su korporativna ili poslovna politika, a sekundarne su preteča funkcionalnih politika.

Najvažnije prednosti politika za preduzeće su sledeće: jasno pokazuju šta i na koji način se od svih zaposlenih očekuje da rade, olakšavaju koordinaciju, evaluaciju i kontrolu, pomažu da se smanji vreme koje menadžeri troše na kontrolu i donošenje odluka, daju jasne smernice za efikasno obavljanje aktivnosti i na taj način onemogućavaju da dođe do zabuna ili

zloupotreba, pomažu kod delegiranja, jer definisanjem jasnih procedura, omogućavaju da se određeni posao izvodi samostalno, sprečavaju da se odlaže donošenje određenih odluka i omogućuju da se uspostave dosledni obrasci delovanja i tako redukuju sukobljene prakse (Cherunilam, 2015). Adekvatna primena politika, odnosno efektivne politike, omogućuju preduzećima da ostvare kompromise u zahtevima za konkurentskim resursima, testiraju određenu aktivnost u pogledu njene usklađenosti sa strategijom i postavljaju jasne granice u okviru kojih zaposleni moraju da rade, istovremeno im pružajući slobodu da eksperimentišu u okviru tih ograničenja (Gadiesh & Gilbert, 2001).

U delu diskusije koji se odnosi na modeliranje relacija između EO i učinka preduzeća predstavljani su rezultati testiranja opšte hipoteze i alternativnih hipoteza istraživanja. Opšta hipoteza pretpostavlja direktnu pozitivnu relaciju između EO kao latentnog konstrukta i ukupnog učinka preduzeća. Opšta hipoteza se pokazala statistički značajnom što je u skladu sa rezultatima velikog broja prethodnih istraživanja. Kod alternativnih hipoteza rezultati su raznoliki, što je i očekivano s obzirom da je model postao složeniji, uključivanjem posrednih varijabli u vidu učinaka odabranih funkcija preduzeća i uspostavljanjem na taj način indirektnih relacija između EO i ukupnog učinka. Od ukupno trinaest alternativnih hipoteza, pet hipoteza je obuhvatilo međusobne relacije između učinaka odabranih funkcija i ukupnog učinka preduzeća. Preostalih osam hipoteza predstavilo je relacije između pojedinačnih dimenzija EO (partnerske mreže, tokovi znanja, nekonvencionalnost i politike preduzeća) i učinaka odabranih funkcija (istraživanje i razvoj, proizvodnja i marketing i prodaja), koje na indirektnan način povezuju EO sa ukupnim učinkom preduzeća. Sve alternativne hipoteze koje se odnose na učinak funkcija i ukupni učinak su statistički značajne i potvrđuju pretpostavljene pozitivne međusobne relacije (H_1 , H_2 , H_3 , H_8 i H_9). Većina alternativnih hipoteza kojima su obuhvaćene indirektno relacije između EO i učinka preduzeća su statistički značajne (H_4 , H_5 , H_{6a} , H_{7a} i H_{7c}). Sve su pretpostavile pozitivne indirektno relacije između EO i učinka preduzeća. Tri alternativne hipoteze nisu statistički značajne. U dve nije potvrđeno postojanje pozitivne relacije (H_{6c} i H_{7b}) i u jednoj negativne (H_{6b}).

Dimenzije EO koje jednim delom nisu ostvarile značajne indirektno relacije sa učinkom određene funkcije preduzeća su nekonvencionalnost i politike preduzeća. Ni jedna ni druga dimenzija nisu u prethodnim istraživanjima EO u privatnom sektoru identifikovane kao dimenzije EO. Stavke koje opisuju date dimenzije su takođe neuobičajene i predstavljaju nova merila u oblasti merenja EO. Dimenzija EO politike preduzeća je pretrpela najviše izmena u pogledu broja stavki, pri čemu su eliminisane one koje su pokazivale loša psihometrijska svojstva po nekoliko osnova. Narasimhan i Jayaram (1998) su istakli da jedan od razloga zašto neki odnos nije statistički značajan može da bude nedovoljno dobra definicija sadržaja dimenzije (Narasimhan & Jayaram, 1998). Zbog toga su neophodna ponovljena istraživanja koja će na drugim uzorcima primeniti predloženu skalu za merenje EO i doprineti njenoj daljoj modifikaciji i unapređenju. To bi dovelo i do unapređenja sadržaja svih dimenzija EO, daljim eliminacijama ili dopunama stavki.

Upitnik korišćen za merenje učinka preduzeća obuhvatio je dvadeset i šest merila, od kojih šesnaest opisuje dimenziju učinak funkcije istraživanje i razvoj. Pretpostavka je da je dominantan broj merila učinka date funkcije zaslužan za dobru kompatibilnost sa svim dimenzijama EO. Za merenje učinka proizvodnje uzeta su merila koja se odnose na smanjenje proizvodnih troškova, ili smanjenje škartu nastalog u proizvodnji. Data merila su adekvatna za

proizvodna preduzeća u prerađivačkoj industriji, ili ona koja primenjuju konzervativniji pristup u poslovanju i kod kojih je tržište relativno stabilno. Ista merila nisu primenjiva kada se radi o preduzećima u uslužnom sektoru, IT industriji, koja su organizovana po projektima, ili posluju na tržištima koja su promenljiva i nestabilna. To može da bude razlog zašto relacija između dimenzije EO nekonvencionalnost i učinka funkcije proizvodnja na datom uzorku nije statistički značajna. Dakle, merila učinka kako pojedinačnih funkcija u preduzeću, tako i ukupnog učinka su takođe podložna daljim izmenama, dopunama i unapređenjima kako bi njihova primena bila univerzalna. Globerson (1985) je stava da merila učinka treba da se zasnivaju na ciljevima preduzeća, da budu uporediva sa drugim merilima učinka koje koriste konkurentna preduzeća, da jasno definišu svrhu, definišu metode prikupljanja podataka i izračunavanja, da se zasnivaju na raciju (pre nego na apsolutnom broju), da budu pod kontrolom poslovne jedinice koja se pomoću njih ocenjuje, da budu utvrđeni kroz razgovore sa svim interesnim grupama uključenim u istraživanje i da budu objektivna. Ukratko, merila treba da olakšaju integraciju različitih funkcionalnih oblasti u preduzeću, njegovom proširenom modelu (engl. *extended enterprise*), ili u partnerskim preduzećima duž lanca vrednosti (Gunasekaran & Kobu, 2007). To je naročito veliki izazov za preduzeća koja posluju u turbulentnom okruženju koje iziskuje veći broj odluka koje treba doneti i veće troškove koordinacije zadataka unutar preduzeća (Grant, 2010).

7.7. Ograničenja istraživanja

Rezultati istraživanja su potvrdili da postoji direktna pozitivna relacija između EO i ukupnog učinka preduzeća, kao i da je dati odnos moguće sagledati kroz indirektno relacije, preko relacija između pojedinačnih dimenzija EO i učinaka odabranih funkcija u preduzeću. Da bi se dati rezultati ostvarili neophodno je bilo razumeti prirodu EO konstrukta, razviti instrument za njegovo merenje i integrisati merila učinka pojedinačnih funkcija i ukupnog učinka u jedan instrument koji će biti relevantan pokazatelj uspešnosti preduzeća koja su učestvovala u istraživanju. Međutim, dato istraživanje ima i nekoliko ograničenja koja ujedno mogu biti i smernice budućim istraživačima za unapređenje metodologije istraživanja i saznanja na ovom polju.

Prvo, prikupljanje podataka pomoću Upitnika je bilo otežano, jer veliki broj preduzeća nema javno dostupne mejl adrese zaposlenih koji su deo rukovodeće strukture. Korišćene su dostupne mejl adrese koje su objavljene na sajtu preduzeća ili Agencije za privredne registre. U slučajevima kada je Upitnik poslat na mejl adresu koju koristi grupa zaposlenih u preduzeću, nije bilo moguće precizirati ko je ispred preduzeća popunio Upitnik i koliko je dati učesnik (ili njih više) relevantan u smislu raspolaganja ključnim informacijama o poslovanju preduzeća.

Drugo, zaposleni koji su učestvovali u istraživanju davali su subjektivne ocene o preduzetničkoj orijentaciji preduzeća i merilima uspešnosti u odnosu na konkurenciju. Moguće je da su tom prilikom, slučajno ili namerno, naročito rukovodioci, dali pogrešne ocene, odnosno da su dali ocene koje odstupaju od stvarnog stanja sa ciljem da prikažu preduzeće u boljem svetlu nego što zapravo jeste. Stoga je važno da budući istraživači razviju tehnike za unapređenje pouzdanosti i validnosti informacija koje dobijaju od zaposlenih u preduzeću, posebno višeg rukovodstva. Upoznavanje sa menadžmentom preduzeća, kontekstom u kome posluju i organizacionom kulturom koju neguju može da pomogne budućim istraživačima u

pronalaženju adekvatnog pristupa ispitanicima, kao i da unapredi kvalitet dobijenih povratnih informacija na osnovu kojih se rade detaljnije analize i izvode relevantni zaključci.

Treće, uprkos tome što su u samom predstavljanju Upitnika navedene informacije o autoru istraživanja sa kontakt podacima za eventualna pitanja i nedoumice, cilju istraživanja i doprinosu koji bi učesnici koji bi popunili Upitnik ostvarili u rešavanju značajnih naučnih i društvenih pitanja, ukupan odziv je bio oko 12%, što je uslovalo da veličina konačnog uzorka bude jedno od ograničenja studije.

Četvrto, Upitnik koji se odnosi na merenje EO je konstruisan na osnovu ENTRE-U Upitnika koji je razvijen u Kanadi i inicijalno primenjen za ocenu EO zaposlenih na univerzitetima i departmanima. Prema saznanjima autora, aktuelno istraživanje je prvo koje datu skalu u modifikovanom obliku primenjuje na preduzeća koja posluju na teritoriji Republike Srbije. Proces adaptacije stavki podrazumevao je njihovo prevođenje sa engleskog na srpski jezik, modifikaciju svake stavke Upitnika ENTRE-U kako bi na adekvatan način merile EO u preduzećima i ponovno prevođenje stavki sa srpskog na engleski jezik radi dobijanja saglasnosti autora skale za njeno korišćenje u modifikovanom obliku. Novi instrument koji je rezultat procesa adaptacije ENTRE-U skale uslovio je pojavu novih dimenzija koje opisuju konstrukt EO, a koje se značajno razlikuju od dimenzija koje su identifikovane u prethodnim istraživanjima. Da bi Upitnik za merenje EO koji je razvijen u ovom istraživanju imao širu primenu, neophodno je da se sprovedu istraživanja na drugim uzorcima preduzeća i da se konfirmatornom faktorskom analizom proveriti njegova interna struktura, u drugom vremenu i drugim uslovima okruženja.

Peto, učinak je po svojoj prirodi multidimenzionalan. Svaki aspekt (dimenzija) učinka rasvetljava važne i jedinstvene informacije i opaža se i definiše različito od strane različitih interesnih grupa uključenih u aktivnosti preduzeća. S druge strane, broj i priroda dimenzija zavisi od metode analize, izvora podataka i merila koja su uzeta u obzir. Što je više merila, to je više različitih dimenzija učinka. To dalje uzrokuje nizak nivo konvergentne validnosti između velikog broja alternativa koje su na raspolaganju. Aktuelno istraživanje je obuhvatilo učinak odabranih funkcija u preduzeću, tj. učinak funkcije istraživanje i razvoj, proizvodnje i marketinga i prodaje, jer se date funkcije smatraju ključnim za preduzeća koja primenjuju preduzetničku strategijsku orijentaciju. Za merenje ukupnog učinka koriste se merila profitabilnost i rast broja zaposlenih. Data merila su najviše korišćena u prethodnim istraživanjima i pokrivaju finansijski i nefinansijski aspekt učinka preduzeća, ali to ne znači da su opšteprihvaćena kada je merenje ukupnog učinka preduzeća u pitanju. Ne treba zanemariti i činjenicu da je za postizanje poslovne efikasnosti i efektivnosti od ključnog značaja koordinacija i usklađenost svih funkcija u preduzeću i da su one međusobno povezane tako da se jedna funkcija ne može uspešno realizovati ukoliko njeno delovanje nije u saglasnosti sa delovanjem ostalih funkcija u preduzeću. Stoga bi buduća istraživanja trebala da obuhvate i druge funkcije u preduzeću i ispituju njihovu pojedinačnu ili sinergetsku ulogu u odnosu između EO i ukupnog učinka preduzeća.

Na kraju, međunarodna EO istraživanja mahom koriste američke upitnike za prikupljanje podataka, bez prethodnog razmatranja da li su dati indikatori smisleni u drugim državama i kontekstima. U velikim državama kao što su Brazil, Kina, Rusija, Indija i Sjedinjene Američke Države, može da se desi da razlike u indikatorima unutar država budu veće, nego varijacije indikatora između država. EO istraživanja se zasnivaju na teoretskom okviru

razvijenom u Sjedinjenim Američkim Državama. Međutim, nije razjašnjeno da li je to najbolji i najprecizniji način da se razume EO konstrukt. Moguće je da ekonomije u razvoju, sa svojim turbulentnim ekonomskim aktivnostima, naglašavaju preduzetničke vrednosti koje nisu obuhvaćene trodimenzionalnim ili petodimenzionalnim okvirom koji trenutno dominira EO istraživanjima. Istraživači su zanemarili rešavanje bitnih pitanja koja se odnose na procese koji omogućuju preduzećima da postignu veću EO, faze kroz koje preduzeće mora da prođe da bi postalo preduzetnički orijentisano, prepreke koje mu to s druge strane onemogućavaju i jedinstvene karakteristike koje pomažu pojedinim preduzećima da se uspešno transformišu iz konzervativnih u preduzetnička.

8. ZAKLJUČAK

Odabir strategije koju će primenjivati u svom poslovanju i suštinske kompetencije koje preduzeće poseduje, utiču na rezultate koje ono ostvaruje na tržištu. Superiorni resursi i bolji, napredniji procesi, omogućuju preduzeću da nadmaši konkurenciju. U svetu koji obiluje znanjem i informacijama, svako preduzeće mora da odredi šta će unaprediti i da date odluke sprovede u praksi, ne samo u smislu postepenog unapređenja procesa, već kroz konstantne ocene svoje svrhe i ostvarenog učinka u prethodnom periodu. Preduzetnička orijentacija je namenjena najvišem menadžment timu koji donosi odluke neophodne za vođenje preduzeća, za ocenu njegovog učinka, za prilagođavanje poslovnih modela na način da budu u skladu sa aktuelnim zahtevima tržišta i da obezbeđuju dugoročni opstanak preduzeća u novom dobu koje je obeležila digitalizacija poslovanja. Digitalizacija koja je u toku, treba da služi korisnicima proizvoda i/ili usluga i da stvara dodatnu vrednost na način da unapređuje kvalitet njihovog života. Za preduzeća dodatna vrednost koju stvara meri se kroz ostvaren profit. Oni koji to među prvima prepoznaju i koji se menjaju u skladu sa tehnološkim razvojem i izazovima koje donosi nova industrijska revolucija su preduzetnici i preduzetnički orijentisana preduzeća. Svaka dimenzija preduzetničke orijentacije identifikovana u ovom istraživanju ima jedinstven uticaj na rezultate preduzeća. Zbog toga, delovanje preduzeća u okvirima ustanovljenih dimenzija preduzetničke orijentacije treba da bude jedna od njegovih strategijskih opcija.

Jedan od doprinosa ovog rada ogleda se u definisanju konstrukta preduzetničke orijentacije i njenih dimenzija i validaciji modifikovane ENTRE-U skale prilagođene merenju preduzetničke orijentacije u srpskim preduzećima. Rezultati pokazuju da modifikovani Uпитnik dobro meri preduzetničku orijentaciju u zemljama u razvoju u koje spada Republika Srbija. Buduća istraživanja bi mogla da primene skalu na novom, drugačijem uzorku preduzeća koji bi obuhvatio veći broj ispitanika, pa da se pomoću konfirmatorne faktorske analize ispita održivost interne strukture Uпитnika postavljene ovim radom. Ukoliko bi se upotreba Uпитnika pokazala opravdanom, istraživanje preduzetničke orijentacije tako razvijenim instrumentom moglo bi da poprimi međunarodni karakter. Buduća istraživanja treba da budu usmerena na dalje unapređenje skala za merenje preduzetničke orijentacije, kako bi njihova primena postala univerzalna, a rezultati koji se pomoću njih dobijaju uporedivi.

Istraživanje je pokazalo da je preduzetnička orijentacija multidimenzionalan, latentni konstrukt koji se objašnjava preko svojih dimenzija ustanovljenih ovih radom: partnerske mreže, tokovi znanja, nekonvencionalnost i politike preduzeća. Sve pomenute dimenzije su dobro povezane sa nadređenim konstruktom preduzetničke orijentacije i dobro ga opisuju i objašnjavaju. Dimenzije definisane na ovaj način su novina u dosadašnjim istraživanjima preduzetničke orijentacije u privatnom sektoru. Pružaju novi pogled na strategijsku orijentaciju i uspešnost preduzeća u aktuelnim uslovima poslovanja. Svaka dimenzija preduzetničke orijentacije pojedinačno, ostvaruje indirektnu relaciju sa ukupnim učinkom preduzeća preko učinaka odabranih funkcija u preduzeću. Ne moraju sve dimenzije jednako da utiču na učinak preduzeća niti da budu istovremeno prisutne kako bi se preduzeće smatralo preduzetnički orijentisanim. Učinak preduzeća je takođe multidimenzionalan i u konkretnom istraživanju obuhvata sledeće dimenzije: učinak funkcije istraživanje i razvoj, učinak funkcije proizvodnja, učinak funkcije marketing i prodaja i ukupni učinak preduzeća.

Glavni rezultati istraživanja predstavljaju doprinos naučnoj literaturi koja izučava odnos između preduzetničke orijentacije i učinka preduzeća. Najpre je dokazano postojanje direktne i pozitivne relacije između preduzetničke orijentacije kao latentnog konstrukta i ukupnog učinka preduzeća, u sklopu opšte hipoteze. Jedan segment literature ističe da je tako postavljena direktna relacija preterano jednostavna i redukcionistička i da postoji potreba da se uvedu posredne varijable u funkciji medijatora ili moderatora, koje će detaljnije i potpunije objasniti kako se promene u preduzetničkoj orijentaciji odražavaju na učinak preduzeća. Alternativnim hipotezama u ovom radu definisane su indirektno relacije između dimenzija preduzetničke orijentacije (partnerske mreže, tokovi znanja, nekonvencionalnost i politike preduzeća) i ukupnog učinka u kojima posredničku ulogu imaju učinak funkcije istraživanje i razvoj, učinak funkcije proizvodnja i učinak funkcije marketing i prodaja. Time je smanjen identifikovani naučni jaz u delu literature koji se bavi ulogom koju interni organizacioni faktori imaju u odnosu između preduzetničke orijentacije i učinka preduzeća.

Zaključci koji se odnose na modeliranje relacija između preduzetničke orijentacije i ukupnog učinka preduzeća mogu se podeliti u nekoliko segmenata. Prva grupa relacija obuhvatila je direktne i indirektno relacije koje postoje između učinaka funkcija koje čine tzv. interni lanac vrednosti i ukupnog učinka. Učinak svake pojedinačne funkcije ima direktnu relaciju sa ukupnim učinkom. Učinak funkcije istraživanje i razvoj direktnu relaciju ostvaruje i sa učinkom funkcije proizvodnja, a indirektnu relaciju ostvaruje sa učinkom funkcije marketing i prodaja preko proizvodnje i opet sa ukupnim učinkom preko učinka funkcije proizvodnja i učinka funkcije marketing i prodaja. Data funkcija u predloženom modelu ima najkompleksnije veze sa drugim funkcijama i ukupnim rezultatima koje preduzeće ostvaruje u svom poslovanju. Učinak funkcije proizvodnja pored direktne relacije sa ukupnim učinkom, ostvaruje direktnu vezu i sa učinkom funkcije marketing i prodaja i preko nje indirektnu relaciju sa ukupnim učinkom preduzeća. Učinak funkcije marketing i prodaja u predloženom istraživačkom modelu ima samo direktnu relaciju sa ukupnim učinkom preduzeća i ona je najjača u mreži relacija koje su prethodno opisane. U ovom segmentu može se zaključiti da svaka promena u učinku određene funkcije izaziva promene u učinku drugih funkcija u lancu i da uspeh ili neuspeh jedne funkcije, uzrokuje srazmerne promene u drugim funkcijama preduzeća. Svaka funkcija ima jedinstvenu ulogu u uspehu preduzeća, ali ne treba zanemariti i njihove međusobne relacije ukoliko se želi optimizovati ukupan učinak preduzeća.

Druga grupa relacija obuhvatila je relacije između pojedinačnih dimenzija preduzetničke orijentacije i učinaka odabranih funkcija u preduzeću. U modelu kojim su obuhvaćene pomenute relacije nijedna dimenzija preduzetničke orijentacije ne ostvaruje direktnu vezu sa ukupnim učinkom preduzeća. Drugim rečima, sve relacije sa ukupnim učinkom su indirektno i uslovljene odnosom sa učinkom određene funkcije u preduzeću. Dimenzija preduzetničke orijentacije partnerske mreže ostvaruje direktnu vezu sa učinkom funkcije istraživanje i razvoj, a preko njega i indirektnu relaciju sa ukupnim učinkom preduzeća. Isto je i sa drugom dimenzijom tokovi znanja. Dimenzija nekonvencionalnost kao i prethodne dve ostvaruje značajne direktne relacije sa učinkom funkcije istraživanje i razvoj, a preko nje i sa ukupnim učinkom preduzeća. To je ujedno i najjača direktna veza u modelu. Direktne relacije date dimenzije sa učinkom preostalih funkcija nisu značajne za dalju analizu u predloženom modelu. Dimenzija politike preduzeća direktno efekte ostvaruje sa učinkom funkcije istraživanje i razvoj i učinkom funkcije marketing i prodaja, a preko njih i indirektno

relacije sa ukupnim učinkom. Direktna relacija date dimenzije sa učinkom proizvodnje nije potvrđena u ovom modelu. Još jednom se učinak funkcije istraživanje i razvoj pokazao ključnim, jer je sada najkompatibilniji sa svim dimenzijama preduzetničke orijentacije što se pripisuje dominantnom broju merila u Upitniku korišćenom za merenje učinka preduzeća.

Razumevanje međusobnih relacija između funkcija preduzeća i ukupnog učinka, pomaže najvišem menadžmentu da identifikuje suštinske kompetencije u okviru određenih funkcija koje su u datom trenutku i u određenim uslovima okruženja ključne za ostvarivanje konkurentske prednosti i nadprosečnih rezultata. Što je okruženje turbulentnije i nestabilnije, to se preduzeća više okreću svojim internim snagama i donose odluku o tome da li će obnoviti postojeće kompetencije, ili su neophodna ulaganja u razvoj novih. Pomoću dinamičkih veština menadžeri preduzeća rekonfigurišu postojeće kompetencije preduzeća i razvijaju nove kako bi stvorili vrednost u vidu inovativnih proizvoda, usluga ili procesa. Nove konfiguracije kompetencija pomažu preduzećima da se prilagode prilikama iz okruženja, ili da kreiraju promenu i uspostave nova pravila poslovanja. Kapacitet preduzeća da se rekonfigurišu i transformišu svoje resurse, veštine i kompetencije u skladu sa prilikama i pretnjama iz okruženja je samo po sebi neopipljiva veština koja se uči. Što se češće praktikuje, to je teže konkurenciji da je imitira ili zameni. Preduzetnička orijentacija je u rangu sa dinamičkim veštinama preduzeća, jer podstiče kombinovanje resursa (dimenzija EO) kako bi se kreirale nove strukture različitih resursa značajne za definisanje i primenu strategija koje obezbeđuju stvaranje vrednosti. Omogućuje uočavanje novih prilika na tržištu, prilagođavanje njima i aktiviranje i razvoj onih kompetencija koje su preduzećima neophodne za postizanje održive konkurentske prednosti i unapređenje učinka.

9. LITERATURA

- Adams, R., Bessant, J. & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: a review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47. doi:10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x.
- Adižes, I. (2004). *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*. Novi Sad: Adizes Southeast Europe Books.
- Akbar, F., Bon, A.T.B. & Wadood, F. (2020). The industrial revolution 4.0. and entrepreneurial orientation with innovation as mediation effect on the performance of Malaysian furniture industry: a proposed framework. *10th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Dubai, United Arab Emirates*. IEOM Society International, Southfield, Michigan.
- Alegre, J. & Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491-507. doi:10.1111/jsbm.12005.
- Amin, M. (2015). The effect of entrepreneurship orientation and learning orientation on SME's performance: an SEM-PLS approach. *Journal of International Business and Entrepreneurship Development*, 8(3), 215-230. doi:10.1504/JIBED.2015.070797.
- Andersen, T.J. (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, 33(2), 184-200. doi:10.1016/S0024-6301(00)00028-5.
- Anderson, B.S. & Eshima, Y. (2013). The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 413-429. doi:10.1016/j.jbusvent.2011.10.001.
- Anderson, B.S., Kreiser, P.M., Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579-1596. doi:10.1002/smj.2298.
- Armstrong, J.S. & Overton, T.S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402. doi:10.2307/3150783.
- Arshad, S.S., Rasli, A., Arshad, A.A. & Zain, Z.M. (2014). The impact of entrepreneurial orientation on business performance: a study of technology-based SMEs in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130(Special Issue), 46-53. doi:10.1016/j.sbspro.2014.04.006.
- Avlijaš, R. (2011). *Preduzetništvo* (3 izd.). Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Avlonitis, G.J. & Salavou, H.E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566-575. doi:10.1016/j.jbusres.2007.01.001.
- Balasubramanian, S., Wales, W.J., White, J.V. & Gupta, V.K. (2020). Entrepreneurial orientation. *Oxford University Press*. doi:10.1093/OBO/9780199846740-0193.

- Bamberger, P.A. & Pratt, M.G. (2010). Moving forward by looking back: reclaiming unconventional research contexts and samples in organizational scholarship. *Academy of Management Journal*, 53(4), 665-671. doi:10.5465/amj.2010.52814357.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108.
- Barney, J.B. & Clark, D.N. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Bayona, C., García-Marco, T. & Huerta, E. (2001). Firms' motivations for cooperative R&D: an empirical analysis of Spanish firms. *Research Policy*, 30(8), 1289-1307. doi:10.1016/S0048-7333(00)00151-7.
- BCS, T.C.I. for I. (2017). *The Internet of Things: Living in a Connected World*. Swinson, UK: BSC, The Chartered Institute for IT.
- Berkes, E. & Gaetani, R. (2019). The geography of unconventional innovation. Rotman School of Management Working Paper No. 3423143. Available at <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3423143>.
- Bhagwat, R. & Sharma, M.K. (2007). Performance measurement of supply chain management: a balanced scorecard approach. *Computers and Industrial Engineering*, 53(1), 43-62. doi:10.1016/j.cie.2007.04.001.
- Bican, P.M. & Brem, A. (2020). Managing innovation performance: results from an industry-spanning explorative study on R&D key measures. *Creativity and Innovation Management*, 29(2), 268-291. doi:10.1111/caim.12370.
- Boabeng, F.O. & Li, C. (2018). Entrepreneurial innovation and risk taking on firm performance: empirical evidence from entrepreneurial enterprises in Ghana. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 7(12), 65-77.
- Borocki, J., Ćosić, I., Lalić, B. & Maksimović, R. (2011). Analysis of company development factors in manufacturing and service company: a strategic approach. *Strojnicki Vestnik - Journal of Mechanical Engineering*, 57(1), 55-68. doi:10.5545/sv-jme.2010.030.
- Bostrom, N. (2014). *Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies*. Oxford: Oxford University Press.
- Buli, B.M. (2017). Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry: evidence from Ethiopian enterprises. *Management Research Review*, 40(3), 292-309. doi:10.1108/MRR-07-2016-0173.
- Caldwell, C. & Anderson, V. (2017). *Competitive Advantage: Strategies, Management and Performance*. New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Cascio, W.F. & Montealegre, R. (2016). How Technology is Changing Work and Organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(3), 349-375. doi:10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352.

- Chavez, R., Yu, W., Jacobs, M., Fynes, B., Wiengarten, F. & Lecuna, A. (2015). Internal lean practices and performance: the role of technological turbulence. *International Journal of Production Economics*, 160, 157-171. doi:10.1016/j.ijpe.2014.10.005.
- Chavez, R., Yu, W., Jacobs, M.A. & Feng, M. (2017). Manufacturing capability and organizational performance: the role of entrepreneurial orientation. *international journal of Production Economics*, 184, 33-46. doi:10.1016/j.ijpe.2016.10.028.
- Cherunilam, F. (2015). *Business policy and strategic management* (4th ed.). Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Chesbrough, H.W. (2006a). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H.W. (2006b). *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Chiaroni, D., Chiesa, V. & Frattini, F. (2011). The open innovation journey: how firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm. *Technovation*, 31, 34-43. doi:10.1016/j.technovation.2009.08.007.
- Cho, D.S. & Moon, H.C. (2000). *From Adam Smith to Michael Porter: evolution of competitiveness theory*. Singapore: World Scientific Publishing.
- Combs, J.G., Crook, T.R. & Shook, C.L. (2005). Organizational performance and its implications for strategic management research. In Ketchen, D.J., & Bergh, D.D., *Research methodology in strategy and management* (2nd ed., pp. 259-286). Oxford, UK: Elsevier Ltd.
- Courent, J.M., Chassé, S. & Omri, W. (2018). Do entrepreneurial SMEs perform better because they are more responsible? *Journal of Business Ethics*, 153(2), 317-336. doi:10.1007/s10551-016-3367-4.
- Covin, J.G. & Lumpkin, G.T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87. doi:10.1002/smj.4250100107.
- Covin, J.G. & Wales, W.J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. doi:10.1007/BF02310555.

- Cvijić, M., Borocki, J. & Lalić, D. (2012). Otvoreni modeli inovacija. U A.S. Trbović, & A. Čavoški, *Inovacije i preduzetništvo: alati za uspeh na tržištu EU* (pp. 65-83). Beograd: Univerzitet Singidunum, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju.
- Cvijic, M., Tatarski, J., Katic, I., Vekic, A. & Borocki, J. (2019). Entrepreneurial orientation of public universities in Republic of Serbia-Empirical study . *Sustainability*, *11*(6), 1509-1521. doi:10.3390/su11061509.
- Čabrilo, S. (2008). *Istraživanje indikatora za merenje intelektualnog kapitala u organizacijama (Doktorska disertacija)*. Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
- Dabic, M., González-Loureiro, M. & Daim, T.U. (2015). Unraveling the attitudes on entrepreneurial universities: the case of Croatian and Spanish universities. *Technology in Society*, *42*, 167-178. doi:10.1016/j.techsoc.2015.05.007.
- David, F.R. (2011). *Strategic management: concepts and cases* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- De Clercq, D., Dimov, D. & Thongpapanl, N. (2015). Structural and relational interdependence and entrepreneurial orientation in small and medium-sized enterprises: the mediating role of internal knowledge-sharing. *international Small Business Journal*, *33*(5), 514-536. doi:10.1177/0266242613502801.
- Deakins, D. & Freel, M. (2012). *Preduzetništvo i male firme* (5 izd.). Beograd: DATA STATUS.
- Delić, M. (2013). *Uticaj sistema menadžmenta i primene informacionih tehnologija na performanse organizacije (Doktorska disertacija)*. Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
- Djakovic, V., Mladenovic, I. & Andjelic, G. (2015). An empirical examination of investment risk management models for Serbia, Hungary, Croatia and Slovenia. *Acta Polytechnica Hungarica*, *12*(4). doi:10.12700/APH.12.4.2015.4.12.
- Drucker, P.F. (1986). *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Truman Talley Books.
- Durand, R., Grant, R.M. & Madsen, T.L. (2017). The expanding domain of strategic management research and the quest for integration. *Strategic Management Journal*, *38*(1), 4-16. doi:10.1002/smj.2607.
- Dziallas, M. & Blind, K. (2019). Innovation indicators throughout the innovation process: an extensive literature analysis. *Technovation*, *80-81*, 3-29. doi:10.1016/j.technovation.2018.05.005.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, *21*(10-11), 1105-1121. doi:10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E.

- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L. & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069-1097. doi:10.1177/0149206312455244.
- Engelen, A., Kube, H., Schmidt, S. & Flatten, T.C. (2014). Entrepreneurial orientation in turbulent environments: the moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 43(8), 1353-1369. doi:10.1016/j.respol.2014.03.002.
- Ernst, H., Hoyer, W.D. & Rübsaamen, C. (2010). Sales, marketing, and research-and-development cooperation across new product development stages: implications for success. *Journal of Marketing*, 74(5), 80-92. doi:10.1509/jmkg.74.5.080.
- Ferreira, J.J.M., Fernandes, C.I. & Ratten, V. (2016). A co-citation bibliometric analysis of strategic management research. *Scientometrics*, 109(1), 1-32. doi:10.1007/s11192-016-2008-0.
- Frank, H. & Roessl, D. (2015). Problematization and conceptualization of “entrepreneurial SME Management” as a field of research: overcoming the size-based approach. *Review of Managerial Science*, 9, 225-240. doi:10.1007/s11846-014-0154-4.
- Freel, M.S. & Harrison, R.T. (2006). Innovation and cooperation in the small firm sector: evidence from Northern Britain. *Regional Studies*, 40(4), 289-305. doi:10.1080/00343400600725095.
- Furrer, O., Alexandre, M.T. & Sudharshan. (2007). The impact of resource-strategy correspondence on marketing performance-financial performance tradeoffs. *Journal of Strategic Marketing*, 15(2-3), 161-183. doi:10.1080/09652540701318906.
- Gadiesh, O. & Gilbert, J.L. (2001). Transforming corner-office strategy into frontline action. *Harvard Business Review*, 79(5), 72-79.
- Gimenez, C. & Ventura, E. (2005). Logistics-production, logistics-marketing and external integration: their impact on performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(1), 20-38. doi:10.1108/01443570510572222.
- Goulap, J.B. (2020). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of start-up companies. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(2), 151-163. doi:10.31033/ijemr.10.2.18.
- Graça, P. & Camarinha-Matos, L.M. (2017). Performance indicators for collaborative business ecosystems-literature review and trends. *Technological Forecasting and Social Change*, 116, 237-255. doi:10.1016/j.techfore.2016.10.012.
- Grant, R.M. (2010). *Contemporary strategy analysis* (7th ed.). Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd.
- Greco, M., Cricelli, L. & Grimaldi, M. (2013). A strategic management framework of tangible and intangible assets. *European Management Journal*, 31(1), 55-66. doi:10.1016/j.emj.2012.10.005.

- Green, K.W. & Inman, R.A. (2005). Using a just-in-time selling strategy to strengthen supply chain linkages. *International Journal of Production Research*, 43(16), 3437-3453. doi:10.1080/00207540500118035.
- Green, K.W., Whitten, D. & Inman, R.A. (2008). The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context. *Supply Chain Management. An international Journal*, 13(4), 317-327. doi:10.1108/13598540810882206.
- Griffin, A. & Hauser, J.R. (1992). Patterns of communication among marketing, engineering and manufacturing-a comparison between two new product teams. *Management Science*, 38(3), 360-373. doi:10.1287/mnsc.38.3.360.
- Guenzi, P. & Troilo, G. (2007). The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. *Journal of Business Research*, 60(2), 98-107. doi:10.1016/j.jbusres.2006.10.007
- Guerras-Martin, L.A., Madhok, A. & Montoro-Sánchez. (2014). The evolution of strategic management research: recent trends and current directions. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 69-76. doi:10.1016/j.brq.2014.03.001.
- Gunasekaran, A. (2001). *Agile manufacturing: the 21st century competitive strategy*. Oxford, United Kingdom: Elsevier Science, Ltd.
- Gunasekaran, A. & Kobu, B. (2007). Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995-2004) for research and applications. *International Journal of Production Research*, 45(12), 2819-2840. doi:10.1080/00207540600806513.
- Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Dubey, R., Wamba, S.F., Childe, S.J., Hazen, B. & Akter, S. (2017). Big data and predictive analytics for supply chain and organizational performance. *Journal of Business Research*, 70, 308-317. doi:10.1016/j.jbusres.2016.08.004.
- Gunasekaran, A., Patel, C. & McGaughey, R.E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics*, 87(3), 333-347. doi:10.1016/j.ijpe.2003.08.003.
- Gunasekaran, A., Patel, C. & Tirtiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(1/2), 71-87. doi:10.1108/01443570110358468.
- Gunasekaran, A., Yusuf, Y.Y., Adeleye, E.O., Papadopoulos, T., Kovvuri, D. & Geyi, D.A.G. (2019). Agile manufacturing: an evolutionary review of practices. *International Journal of Production Research*, 57(15-16), 5154-5174. doi:10.1080/00207543.2018.1530478.
- Gupta, A.K. & Govindarajan. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I.

- Gupta, R. & Sebastian, V.J. (2017). Configuration approach to strategic and entrepreneurial orientation construct and small firm growth: evidence from India. *Theoretical Economics Letters*, 7(5), 1261-1281. doi:10.4236/tel.2017.75086.
- Gupta, S., Kumar, S., Singh, S.K., Foropon, C. & Chandra, C. (2018). Role of cloud ERP on the performance of an organization: contingent resource-based view perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 29(2), 659-675. doi:10.1108/IJLM-07-2017-0192.
- Gupta, V. & Gupta, A. (2015). The Concept of Entrepreneurial Orientation. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 11(2), 55-137. doi:10.1561/03000000054.
- Gupta, V.K. & Batra, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: universal and contingency perspectives. *International Small Business Journal*, 34(5), 660-682. doi:10.1177/0266242615577708.
- Gupta, V.K. & Wales, W.J. (2017). Organizational performance within entrepreneurial orientation research: where have we been and where can we go from here? *The Journal of Entrepreneurship*, 26(1), 51-76. doi:10.1177/0971355716677389.
- Gupta, V.K., Dutta, D.K. & Chen, X. (2014). Entrepreneurial orientation capability and firm performance under conditions of organizational learning. *Journal of Managerial Issues*, 26(2), 157-173.
- Hambrick, D.C. (2004). The disintegration of strategic management: it's time to consolidate our gains. *Strategic Organization*, 2(1), 91-98. doi:10.1177/1476127004040915.
- Hill, C.W.L., Jones, G.R. & Schilling, M.A. (2015). *Strategic management: theory* (11th ed.). Stamford, CT, USA: Cengage Learning.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2007). *Strategic management: competitiveness and globalization (concepts and cases)* (7th ed.). Mason: Thomson South-Western.
- Homburg, C. & Jensen, O. (2007). The thought worlds of marketing and sales: which differences make a difference. *Journal of Marketing*, 71(3), 124-142. doi:10.1509/jmkg.71.3.124.
- Homburg, C., Jensen, O. & Krohmer, H. (2008). Configurations of marketing and sales: a taxonomy. *Journal of Marketing*, 72(2), 133-154. doi:10.1509/jmkg.72.2.133.
- Hopkins, W.E. & Hopkins, S.A. (1997). Strategic planning-financial performance relationship in banks: a causal examination. *Strategic Management Journal*, 18(8), 635-652. Preuzeto 05.04.2021. sa <http://www.jstor.org/stable/3088180>
- Hoskisson, R.E., Wan, W.P., Yiu, D. & Hitt, M.A. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456. doi:10.1016/S0149-2063(99)00008-2.

- Hughes, M. & Morgan, R.E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661. doi:10.1016/j.indmarman.2006.04.003.
- Huikkola, T. & Kohtamäki, M. (2019). Interplay of strategic orientations in the development of smart solutions. *Procedia CIRP*, 83, 89-94. doi:10.1016/j.procir.2019.02.145.
- Hussain, J., Ismail, K. & Akhtar, C.S. (2015). Linking entrepreneurial orientation with organizational performance of small and medium sized enterprises: a conceptual approach. *Asian Social Science*, 11(7), 1-10. doi:10.5539/ass.v11n7p1.
- Ibarra-Cisneros, M.A. & Hernandez-Perlines, F. (2019). Entrepreneurial orientation, absorptive capacity and business performance in SMEs. *Measuring Business Excellence*, 24(4), 417-429. doi:10.1108/MBE-09-2019-0091.
- IBM Corp. Released. (2013). *IBM SPSS statistics for Windows, version 22.0*. Armonk, NY: IBM Corp.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A. & Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989. doi:10.1016/S0149-2063(03)00086-2.
- Ittner, C.D. & Larcker, D.F. (1997). Product development cycle time and organizational performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 13-23. doi:10.1177/002224379703400102.
- Jofre, S. (2011). *Strategic management: the theory and practice of strategy in (business) organizations*. Technical University of Denmark, Department of Engineering Management. Kgs.Lyngby, Denmark: DTU Management.
- Kahn, K.B. & Mentzer, J.T. (1998). Marketing's integration with other departments. *Journal of Business Research*, 42(1), 53-62. doi:10.1016/S0148-2963(97)00068-4.
- Kalar, B. & Antoncic, B. (2015). The entrepreneurial university, academic activities and technology and knowledge transfer in four European countries. *Technovation*, 36-37, 1-11. doi:10.1016/j.technovation.2014.11.002.
- Kearney, E., Gebert, D. & Voelpel, S.C. (2009). When and how diversity benefits teams: the importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52(3), 581-598. doi:10.5465/amj.2009.41331431.
- Kenny, D.A., Kaniskan, B. & McCoach, D.B. (2015). The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. *Sociological Methods and Research*, 44(3), 486-507. doi:10.1177/0049124114543236.
- Kerssens-van Drongelen, I. & Bilderbeek, J. (1999). R&D performance measurement: more than choosing a set of metrics. *R&D Management*, 29(1), 35-46. doi:doi.org/10.1111/1467-9310.00115.

- Ketchen, D.J., Boyd, B.K. & Bergh, D.D. (2008). Research methodology in strategic management: past accomplishments and future challenges. *Organizational Research Methods*, 11(4), 643-658. doi:10.1177/1094428108319843.
- Keupp, M.M., Palmié, M. & Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: a systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 367-390. doi:10.1111/j.1468-2370.2011.00321.x.
- Khalili, H., Nejadhussein, S. & Fazel, A. (2013). The influence of entrepreneurial orientation on innovative performance: study of a petrochemical company in Iran. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 5(3), 262-278. doi:10.1108/JKIC-09-2013-0017.
- Knight, G.A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225. doi:10.1016/S0883-9026(96)00065-1.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2006). *Marketing menadžment* (12 izd.). Beograd: Data Status.
- Kraus, S., Coen Rigtering, C., Hughes, M. & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161-182. doi:10.1007/s11846-011-0062-9.
- Kreiser, P.M., Marino, L.D. & Weaver, K.M. (2002). Assessing the relationship between entrepreneurial orientation, the external environment, and firm performance scale: a multi-country analysis. In *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 199-208). Wellesley, MA: Babson College.
- Kumpe, T. & Bolwijn, P.T. (1994). Toward the innovative firm-challenge for R&D management. *Research Technology Management*, 37(1), 38-44. doi:10.1080/08956308.1994.11670953.
- Kuratko, D.F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century: guest editor's perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 1-11. doi:10.1177/10717919070130040201.
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D. & Hornsby, J.S. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 60-71. doi:10.5465/ame.2001.5897658.
- Lechner, C. & Gudmundsson, S.V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36-60. doi:10.1177/0266242612455034.
- Lee, C., Lee, K. & Pennings, J.M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 615-640. doi:10.1002/smj.181.

- Li, L.L.X. (2000). Manufacturing capability development in a changing business environment. *Industrial Management and Data Systems*, 100(6), 261-270. doi:10.1108/02635570010301188.
- Li, Y.H., Huang, J.W. & Tsai, M.T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: the role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 440-449. doi:10.1016/j.indmarman.2008.02.004.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. doi:10.5465/AMR.1996.9602161568.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451. doi:10.1016/S0883-9026(00)00048-3.
- Lyver, M.J. & Lu, T.-J. (2018). Sustaining innovation performance in SMEs: exploring the roles of strategic entrepreneurship and IT capabilities. *Sustainability*, 10(2), 442-468. doi:10.3390/su10020442.
- Mahoney, J.T. & McGahan, A.M. (2007). The field of strategic management within the evolving science of strategic organization. *Strategic Organization*, 5(1), 79-99. doi:10.1177/1476127006074160.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T. & Özsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32. doi:10.1509/jmkg.66.3.18.18507.
- McKenny, A.F., Aguinis, H., Short, J.C. & Anglin, A.H. (2018). What doesn't get measured does exist: improving the accuracy of computer-aided text analysis. *Journal of Management*, 44(7), 2909-2933. doi:10.1177/0149206316657594.
- Messersmith, J.G. & Wales, W.J. (2011). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: the role of human resource management. *International Small Business Journal*, 31(2), 115-136. doi:10.1177/0266242611416141.
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, C.C. & Cardinal, L.B. (1994). Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1649-1665. doi:10.5465/256804.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-792. doi:10.1287/mnsc.29.7.770.
- Mills, C.E. (2014). Becoming strategic in small businesses. In Todorov, K., & Smallbone, D., *Handbook of strategic management in small and medium enterprises: theory and practice* (pp. 160-179). Hershey, PA: IGI Global.

- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53. doi:10.2307/41164491.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195. doi:10.1002/smj.4250110302.
- Mital, A., Desai, A., Subramanian, A. & Mital, A. (2008). *Product development: a structured approach to consumer product development, design, and manufacture*. Oxford, United Kingdom: Butterworth-Heinemann.
- Montiel Campos, H., Solé Parellada, F., Haces Atondo, G. & Ruiseñor Quintero, M. (2015). Strategic decision making, entrepreneurial orientation and performance: an organizational life cycle approach. *Revista de Administracao FACES Journal*, 14(2), 9-24.
- Morgan, R.E. & Strong, C.A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56(3), 163-176. doi:10.1016/S0148-2963(01)00218-1.
- Nag, R., Hambrick, D.C. & Chen, M.J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935-955. doi:10.1002/smj.615.
- Naman, J.L. & Slevin, D.P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 4(2), 137-153. doi:10.1002/smj.4250140205.
- Naraasimhan, R. & Jayaram, J. (1998). Causal linkages in supply chain management: an exploratory study of north american manufacturing firms. *Decision Sciences*, 29(3), 579-605. doi:10.1111/j.1540-5915.1998.tb01355.x.
- Neck, H.M. (2010). Idea Generation. In Bygrave, W.D., & Zacharakis, A., *The portable MBA in entrepreneurship* (pp. 27-52). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for Windows*. Maidenhead, United Kingdom: Open University Press.
- Pekar, P. & Abraham, S. (1995). Is strategic management living up to its promise? *Long Range Planning*, 28(5), 32-44. doi:10.1016/0024-6301(95)00036-1.
- Penezić, N.D. (2005). *Ekonomika preduzeća* (2 izd.). Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
- Peng, M.W., Sun, S.L., Pinkham, B. & Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63-81. doi:10.5465/amp.2009.43479264.
- Porter, M. (2001). The value chain and competitive advantage. In D. Barnes, *Understanding Business: Processes* (pp. 50-66). London, UK: Routledge.

- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- R Core Team. (2013). R: a language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing. Vienna, Austria. Available at <http://www.R-project.org/>
- Radaković, N. & Ćosić, I. (2012). *Osnove proizvodnih i uslužnih tehnologija-materijal za predavanja*. Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
- Ranasinghe, H., Yajid, M., Khatibi, A. & Azam, S. (2018). A systematic literature analysis on entrepreneurial orientation and business performance. *Journal of Business Economics and Finance*, 7(3), 269-287. doi:10.17261/Pressacademia.2018.955.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x.
- Ray, G., Barney, J.B. & Muhanna, W.A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(1), 23-37. doi:10.1002/smj.366.
- Rehme, S. & Rennhak, C. (2011). *Marketing and sales-successful peacekeeping*. Reutlingen, Germany: Reutlingen University.
- Ren, S.J., Wamba, S.F., Akter, S., Dubey, R. & Childe, S.J. (2017). Modelling quality dynamics, business value and firm performance in a big data analytics environment. *International Journal of Production Research*, 55(17), 5011-5026. doi:10.1080/00207543.2016.1154209.
- Rezaei, J. & Ortt, R. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances. *Management Research Review*, 41(7), 878-900. doi:10.1108/MRR-03-2017-0092.
- Rezaei, J., Ortt, R. & Trott, P. (2018). Supply chain drivers, partnerships and performance of high-tech SMEs: an empirical study using SEM. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(4), 629-653. doi:10.1108/IJPPM-01-2017-0017.
- Richard, O.C., Barnett, T., Dwyer, S. & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255-266. doi:10.5465/20159576.
- Riviezzo, A., Santis, S.C., Liñán, F., Napolitano, M.R. & Fusco, F. (2019). European universities seeking entrepreneurial paths: the moderating effect of contextual variables on the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 232-248. doi:10.1016/j.techfore.2018.10.011.
- Rizopoulos, D. (2006). ltm: an R package for latent variable modeling and item response theory analysis. *Journal of Statistical Software*, 17(5), 1-25. doi:10.18637/jss.v017.i05.

- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2005). *Management* (8th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ronda-Pupo, G.A. & Guerras-Martin, L.A. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2), 162-188. doi:10.1002/smj.948.
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: an R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1-36. doi:10.18637/jss.v048.i02.
- Roxas, B. & Chadee, D. (2013). Effects of formal institutions on the performance of the tourism sector in the Philippines: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Tourism Management*, 37, 1-12. doi:10.1016/j.tourman.2012.10.016.
- Rumelt, R.P., Schendel, D. & Teece, D.J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12(Special Issue), 5-29. doi:10.1002/smj.4250121003.
- Salimi, N. & Rezaei, J. (2018). Evaluating firms' R&D performance using best worst method. *Evaluation and Program Planning*, 66, 147-155. doi:10.1016/j.evalprogplan.2017.10.002.
- Sangwa, N.R. & Sangwan, K.S. (2018). Development of an integrated performance measurement framework for lean organizations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(1), 41-84. doi:10.1108/JMTM-06-2017-0098.
- Schreyögg, G. & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933. doi:10.1002/smj.613.
- Semrau, T., Ambos, T. & Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: an international study. *Journal of Business Research*, 69(5), 1928-1932. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.082.
- Shan, P., Song, M. & Ju, X. (2016). Entrepreneurial orientation and performance: is innovation speed a missing link? *Journal of Business Research*, 69(2), 683-690. doi:10.1016/j.jbusres.2015.08.032.
- Sherif, M., Galloway, L. & Zarrouk, H. (2019). Performance and entrepreneurial orientation in SMEs: the case of Abu Dhabi. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 15(3), 241-261. doi:10.1504/IJAAPE.2019.102247.
- Shirokova, G., Bogatyreva, K., Beliaeva, T. & Puffer, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings: contingency and configurational approaches. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 703-727. doi:10.1108/JSBED-09-2015-0132.
- Stam, W. & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: the moderating role of intra- and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*, 51(1), 97-111. doi:10.5465/AMJ.2008.30744031.

- Stanković, J. & Đoković, F. (2019). *Strategijski menadžment* (1 izd.). Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Steiner, C.J. (1995). A philosophy for innovation: the role of unconventional individuals in innovation success. *Journal of Product Innovation Management*, 12(5), 431-440. doi:10.1016/0737-6782(95)00058-5.
- Steiss, A.W. (2003). *Strategic Management for Public and nonprofit Organisations*. New York: Marcel Dekker, Inc.
- Stetz, P.E., Howell, R., Stewart, A., Blair, J.D. & Fottler, M.D. (2000). Multidimensionality of entrepreneurial firm-level processes: Do the dimensions covary? In Reynolds, R.D., Autio, C.G., Brush, W.D., Bygrave, S., Manigart, S., Sapienza, H.J., & Sexton, D.L. (Editors), *Frontiers of entrepreneurship research* (str. 459-469). Wellesley, MA: Babson College.
- Sveiby, K.E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 344-358. doi:10.1108/14691930110409651.
- Šijan, G. (2015). *Finansijski aspekti upravljanja performansama preduzeća u odabranim zemljama u tranziciji (Doktorska disertacija)*. Subotica: Ekonomski fakultet.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston: Pearson.
- Tajeddini, K., Trueman, M. & Larsen, G. (2006). Examining the effect of market orientation on innovativeness. *Journal of Marketing Management*, 22(5-6), 529-551. doi:10.1362/026725706777978640.
- Tan, J. & Tan, D. (2004). Environment–strategy co-evolution and co-alignment: a staged model of Chinese SOEs under transition. *Strategic Management Journal*, 26(2), 141-157. doi:10.1002/smj.437.
- Teece, D.J. & Pisano, G.P. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556. doi:10.1093/icc/3.3.537-a.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
- Tegarden, L.F., Sarason, Y., Childers, J.S. & Hatfield, D.E. (2005). The engagement of employees in the strategy process and firm performance: the role of strategic goals and environment. *Journal of Business Strategies*, 22(2), 75-99.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change* (3rd ed.). Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd.
- Tisen, R., Andriesen, D. & Depre, F.L. (2006). *Dividenda znanja*. Novi Sad: Adizes Southeast Europe Books.

- Todorovic, W.Z. (2004). *The entrepreneurial orientation of university departments and its relationship to the incidence of commercial activity (PhD Thesis)*. Waterloo, Ontario, Canada: Faculty of Engineering.
- Todorovic, Z.W., McNaughton, R.B., & Guild, P. (2011). ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities. *Technovation*, 31(2), 128-137. doi:10.1016/j.technovation.2010.10.009.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962. doi:10.1287/mnsc.35.8.942.
- Vij, S. & Bedi, H.S. (2012). Relationship between entrepreneurial orientation and business performance: a review of literature. *The IUP Journal of Business Strategy*, 9(3), 17-31.
- Wales, W.J. (2016). Entrepreneurial orientation: a review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15. doi:10.1177/0266242615613840.
- Wales, W.J., Covin, J.G. & Monsen, E. (2020). Entrepreneurial orientation: the necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 639-660. doi:10.1002/sej.1344.
- Wales, W.J., Gupta, V.K. & Mousa, F.T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: an assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383. doi:10.1177/0266242611418261.
- Walter, A., Auer, M. & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541-567. doi:10.1016/j.jbusvent.2005.02.005.
- Wamba, S.F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S.J., Dubey, R. & Childe, S.J. (2017). Big data analytics and firm performance: effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 356-365. doi:10.1016/j.jbusres.2016.08.009.
- Wang, C.L. & Altinay, L. (2012). Social embeddedness, entrepreneurial orientation and firm growth in ethnic minority small business in the UK. *International Small Business Journal*, 30(1), 3-23. doi:10.1177/0266242610366060.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2012). *Strategic management and business policy: toward global sustainability* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D., Hoffman, A.N. & Bamford, C.E. (2018). *Strategic management business policy: globalization, innovation and sustainability* (15th ed.). Harlow, United Kingdom: Pearson Education.
- Whitten, G.D., Green, K.W. & Zelbst, P.J. (2012). Triple-A supply chain performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 32(1), 28-48. doi:10.1108/01443571211195727.

- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91. doi:10.1016/j.jbusvent.2004.01.001.
- Wilden, R., Gudergan, S.P., Nielsen, B.B. & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72-96. doi:10.1016/j.lrp.2012.12.001.
- Wirtz, B.W., Mathieu, A. & Schilke, O. (2007). Strategy in high-velocity environments. *Long Range Planning*, 40(3), 295-313. doi:10.1016/j.lrp.2007.06.002.
- Zahra, S.A. & Wright, M. (2011). Entrepreneurship's next act. *Academy of Management Perspectives*, 25(4), 67-83. doi:10.5465/amp.2010.0149.
- Zahra, S.A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 1713-1735. doi:10.5465/257076.
- Zelenović, M.D. (1995). *Tehnologija organizacije industrijskih sistema-preduzeća* (1 izd.). Beograd: IP Naučna knjiga.
- Zur, A. (2013). Entrepreneurial orientation and firm performance - challenges for research and practice. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 1(2), 7-27. doi:10.15678/EBER.2013.010202.

10. PRILOZI

Prilog A. Stavke Upitnika za merenje preduzetničke orijentacije

Oznaka stavke	Stavka
<i>EO1</i>	Naša kompanija podstiče učešće zaposlenih u projektima koji imaju značajan uticaj na kompaniju, privredu i društvo.
<i>EO2</i>	Naša kompanija podstiče svoje zaposlene da tragaju za novim znanjima i mogućnostima realizacije svojih ideja na tržištu.
<i>EO3</i>	Zaposleni u našoj kompaniji pridaju veliki značaj primenjenom znanju (komercijalizaciji ideja).
<i>EO4</i>	Za razliku od srodnih kompanija u okruženju, naša je stekla reputaciju zahvaljujući pozitivnim doprinosima privredi i društvu.
<i>EO5</i>	Veliki broj zaposlenih u našoj kompaniji blisko saraduje sa svojim kolegama iz drugih kompanija i organizacija.
<i>EO6</i>	Od zaposlenih u našoj kompaniji se očekuje da svojim znanjima značajno doprinose razvoju kompanije, privrede i društva.
<i>EO7</i>	Za razliku od konkurencije, naša kompanija dobro uočava nove prilike i mogućnosti.
<i>EO8</i>	Naša kompanija podstiče saradnju zaposlenih sa svojim kolegama koji rade u drugim kompanijama i organizacijama.
<i>EO9</i>	Naša kompanija nastoji da ostvari razne koristi od aktuelnih projekata na kojima rade njeni zaposleni.
<i>EO10</i>	Menadžment kompanije konstantno traga za značajnijim sredstvima finansiranja aktivnosti, mimo postojećih, standardnih izvora finansiranja.
<i>EO11</i>	Saradnja naše kompanije sa drugim kompanijama i organizacijama značajno pospešuje njene istraživačko-razvojne aktivnosti.
<i>EO12</i>	Zaposleni u kompaniji tragaju za novim znanjima i mogućnostima realizacije svojih ideja na tržištu.
<i>EO13</i>	Zaposleni u kompaniji su efikasniji i produktivniji od zaposlenih u konkurentskim kompanijama.
<i>EO14</i>	Nekonvencionalne nove ideje obično prepustimo drugima i posmatramo šta će se desiti.
<i>EO15</i>	Naša kompanija je prepoznata u privredi i društvu po svojoj fleksibilnosti i inovativnosti.
<i>EO16</i>	Studenti koji dolaze na praksu u našu kompaniju imaju priliku da steknu aktuelna i primenjena znanja i veštine.
<i>EO17</i>	Naša kompanija ima dobru reputaciju u industriji.
<i>EO18</i>	Naša kompanija podstiče uključivanje akademske zajednice u aktivnosti koje se sprovode u kompaniji.
<i>EO19</i>	Naša kompanija gradi partnerske odnose sa drugim organizacijama iz privatnog i javnog sektora.

Oznaka stavke	Stavka
<i>EO20</i>	Na ovo pitanje odgovorite tako što ćete zaokružiti sedam.
<i>EO21</i>	Politika naše kompanije je definisana tako da obezbeđuje ostvarenje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva kompanije.
<i>EO22</i>	Za razliku od drugih kompanija, naša kompanija je otvorena za nove ideje i inovativne pristupe.
<i>EO23</i>	Politika naše kompanije je takva da se prilikom sagledavanja aktuelnih problema i predlaganja budućih pravaca razvoja koristi pristup odozdo prema gore (od operativnog ka strateškom menadžmentu).
<i>EO24</i>	Kompanija koristi razne kriterijume za ocenu učinka svojih zaposlenih.

Prilog B. Stavke Upitnika za merenje učinka preduzeća

Oznaka stavke	Stavka
<i>UP1</i>	Profitabilnost
<i>UP2</i>	Rast broja zaposlenih
<i>UFMP1</i>	Prosečni rast tržišnog učešća
<i>UFMP2</i>	Prosečni rast prodaje proizvoda/usluga
<i>UFMP3</i>	Prosečni rast prihoda od prodaje
<i>UFP1</i>	Procenat škarta nastalog u proizvodnji
<i>UFP2</i>	Trošak po satu rada
<i>UFP3</i>	Iskorišćenost proizvodnih/uslužnih kapaciteta
<i>UFP4</i>	Portfolio proizvoda/usluga koji se nude na tržištu
<i>UFP5</i>	Balans između novih porudžbina i zaliha
<i>UFIR1</i>	Zadovoljstvo potrošača
<i>UFIR2</i>	Procenat proizvoda koji se uspešno prodaju na tržištu
<i>UFIR3</i>	Profesionalan odnos prema kupcima
<i>UFIR4</i>	Ostvareni ciljevi u odnosu na planirane
<i>UFIR5</i>	Broj novih proizvoda
<i>UFIR6</i>	Brzina komercijalizacije - vreme od ideje do realizacije
<i>UFIR7</i>	Efikasnost u upravljanju troškovima
<i>UFIR8</i>	Kvalitet rezultata istraživačko-razvojnih aktivnosti
<i>UFIR9</i>	Međusobna saradnja zaposlenih angažovanih u istraživačko-razvojnim aktivnostima
<i>UFIR10</i>	Broj patenata/licenci
<i>UFIR11</i>	Stepen kreativnosti/inovativnosti
<i>UFIR12</i>	Angažovanost na uspostavljanju partnerskih mreža
<i>UFIR13</i>	Stopa povrata na uložena sredstva (ROI)
<i>UFIR14</i>	Kod ovog pitanja označite poslednji kružić u nizu
<i>UFIR15</i>	Procenat prodaje novih proizvoda
<i>UFIR16</i>	Profit ostvaren komercijalizacijom rezultata istraživačko-razvojnih aktivnosti

Oznaka stavke	Stavka
UFIR17	Tržišno učešće stečeno zahvaljujući komercijalizaciji rezultata istraživačko-razvojnih aktivnosti

Prilog C. Upitnik za merenje uticaja preduzetničke orijentacije na učinak preduzeća

MERENJE UTICAJA PREDUZETNIČKE ORIJENTACIJE NA UČINAK PREDUZEĆA

Poštovani,

Molimo Vas da pažljivo pročitate informacije o ovom istraživanju.

Istraživanje sprovodi student doktorand na Odseku za industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment, Fakulteta tehničkih nauka, Univerziteta u Novom Sadu. Osnovni cilj istraživanja je ispitivanje uticaja preduzetničke orijentacije privatnih preduzeća na učinak njegovih funkcija Istraživanje i razvoj, proizvodnja i prodaja i marketing, a posredstvom njih i na krajnje rezultate preduzeća. Vaše učešće u istraživanju podrazumeva popunjavanje Upitnika, a u vezi sa samim istraživanjem želimo da istaknemo sledeće: (1) ispitivanje se sprovodi anonimno i ne podrazumeva prikupljanje bilo kakvih ličnih podataka; (2) učešćem u ovom istraživanju se ne izlažete nikakvim rizicima, niti Vas očekuju negativne posledice bilo koje vrste; (3) Vaši odgovori na pitanja biće analizirani grupno, sa odgovorima svih ostalih ispitanika, drugim rečima, neće se detaljnije razmatrati Vaši pojedinačni odgovori; (4) svojim učešćem biste značajno doprineli rešavanju značajnih naučnih i društvenih pitanja.

Možete nam se obratiti na mejl cvijic.mirjana@gmail.com, ukoliko budete imali bilo kakvih pitanja u vezi sa popunjavanjem Upitnika ili istraživanjem kome je Upitnik namenjen.

* Required

1. DEO

PODACI O ISPITANIKU:

1. Pol ispitanika: *

Mark only one oval.

muški

ženski

2. Starost ispitanika - navesti godine života: *

3. Školska sprema ispitanika: *

Mark only one oval.

- osnovna škola
- SSS (srednja škola)
- VŠS (viša škola)
- VSS (fakultet)
- master akademske ili strukovne studije
- specijalističke akademske studije
- doktorske studije

4. Ukupan radni staž ispitanika (u godinama): *

5. Tip pozicije u kompaniji na kojoj ste trenutno angažovani: *

Mark only one oval.

- rukovodeći
- visoko-stručni
- administrativni
- tehničko-operativni
- prodajni
- ostalo

2. DEO

PODACI O KOMPANIJI U KOJOJ RADITE VEĆINU RADNOG VREMENA:

6. Navedite naziv kompanije u kojoj radite:

7. Odaberite pretežnu delatnost kompanije: *

Mark only one oval.

- Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
- Rudarstvo
- Prerađivačka industrija
- Snabdevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija
- Snabdevanje vodom; upravljanje otpadnim vodama, kontrolisanje procesa uklanjanja otpada i slične aktivnosti
- Građevinarstvo
- Trgovina na veliko i trgovina na malo; popravka motornih vozila i motocikala
- Saobraćaj i skladištenje
- Usluge smeštaja i ishrane
- Informisanje i komunikacije
- Finansijske delatnosti i delatnost osiguranja
- Poslovanje nekretninama
- Stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti
- Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti
- Državna uprava i odbrana; obavezno socijalno osiguranje
- Obrazovanje
- Zdravstvena i socijalna zaštita
- Umetnost; Zabava i rekreacija
- Ostale uslužne delatnosti
- Delatnost domaćinstva kao poslodavca; Delatnost domaćinstava koja proizvode robu i usluge za sopstvene potrebe
- Delatnost eksteritorijalnih organizacija i tela

8. Kompanija je: *

Mark only one oval.

- pretežno proizvodna
- pretežno uslužna

9. Poreklo kapitala kompanije: *

Mark only one oval.

većinski domaće

većinski strano

10. Koje godine je kompanija osnovana? *

11. Navedite prihod kompanije koji je ostvaren prodajom proizvoda/usluga u protekloj poslovnoj godini (u dinarima)?

12. Navedite ukupan broj zaposlenih u kompaniji: *

Mark only one oval.

do 10

11-50

51-250

više od 250

3.
DEO

MERILA PREDUZETNIČKE ORIJENTACIJE - Molim Vas da na sledeća pitanja odgovorite potpuno iskreno i zaokružite jednu od ponuđenih ocena u rasponu od 1 do 7. Pri tome, ocena 1 znači da ponuđena opcija ne opisuje na verodostojan način Vaše preduzeće, a ocena 7 znači da ponuđena opcija veoma dobro opisuje situaciju u Vašem preduzeću.

13. Naša kompanija podstiče učešće zaposlenih u projektima koji imaju značajan uticaj na kompaniju, privredu i društvo. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	u potpunosti se slažem

14. Naša kompanija podstiče svoje zaposlene da tragaju za novim znanjima i mogućnostima realizacije svojih ideja na tržištu. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	u potpunosti se slažem

15. Zaposleni u našoj kompaniji pridaju veliki značaj primenjenom znanju (komercijalizaciji ideja). *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	u potpunosti se slažem

16. Za razliku od srodnih kompanija u okruženju, naša je stekla reputaciju zahvaljujući pozitivnim doprinosima privredi i društvu. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	u potpunosti se slažem

17. Veliki broj zaposlenih u našoj kompaniji blisko saraduje sa svojim kolegama iz drugih kompanija i organizacija. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	u potpunosti se slažem

18. Od zaposlenih u našoj kompaniji se očekuje da svojim znanjima značajno doprinose razvoju kompanije, privrede i društva. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	u potpunosti se slažem

19. Za razliku od konkurencije, naša kompanija dobro uočava nove prilike i mogućnosti. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	u potpunosti se slažem

20. Naša kompanija podstiče saradnju zaposlenih sa svojim kolegama koji rade u drugim kompanijama i organizacijama. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	u potpunosti se slažem

21. Naša kompanija nastoji da ostvari razne koristi od aktuelnih projekata na kojima rade njeni zaposleni. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	u potpunosti se slažem

22. Menadžment kompanije konstantno traga za značajnijim sredstvima finansiranja aktivnosti, mimo postojećih, standardnih izvora finansiranja. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	u potpunosti se slažem

23. Saradnja naše kompanije sa drugim kompanijama i organizacijama značajno pospešuje njene istraživačko-razvojne aktivnosti. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	u potpunosti se slažem

24. Zaposleni u kompaniji tragaju za novim znanjima i mogućnostima realizacije svojih ideja na tržištu. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	u potpunosti se slažem

25. Zaposleni u kompaniji su efikasniji i produktivniji od zaposlenih u konkurentskim kompanijama. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	u potpunosti se slažem

26. Nekonvencionalne nove ideje obično prepustimo drugima i posmatramo šta će se desiti. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	u potpunosti se slažem

27. Naša kompanija je prepoznata u privredi i društvu po svojoj fleksibilnosti i inovativnosti. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	u potpunosti se slažem

28. Studenti koji dolaze na praksu u našu kompaniju imaju priliku da steknu aktuelna i primenjena znanja i veštine. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	u potpunosti se slažem

29. Naša kompanija ima dobru reputaciju u industriji. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	u potpunosti se slažem

30. Naša kompanija podstiče uključivanje akademske zajednice u aktivnosti koje se sprovode u kompaniji. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	u potpunosti se slažem

31. Naša kompanija gradi partnerske odnose sa drugim organizacijama iz privatnog i javnog sektora. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	u potpunosti se slažem

32. Na ovo pitanje odgovorite tako što ćete zaokružiti sedam. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

33. Politika naše kompanije je definisana tako da obezbeđuje ostvarenje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva kompanije. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	u potpunosti se slažem

34. Za razliku od drugih kompanija, naša kompanija je otvorena za nove ideje i inovativne pristupe. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	u potpunosti se slažem

35. Politika naše kompanije je takva da se prilikom sagledavanja aktuelnih problema i predlaganja budućih pravaca razvoja koristi pristup odozdo prema gore (od operativnog ka strateškom menadžmentu). *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	u potpunosti se slažem

36. Kompanija koristi razne kriterijume za ocenu učinka svojih zaposlenih. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
uopšte se ne slažem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	u potpunosti se slažem

37. MERILA UČINKA PREDUZEĆA - Kakva je pozicija Vaše kompanije u odnosu na konkurente posmatrajući kriterijume u nastavku? Objašnjenje: (-3) mnogo lošija u odnosu na konkurenciju, (0) u rangu sa konkurencijom, (3) mnogo bolja u odnosu na konkurenciju. *

Mark only one oval per row.

	-3	-2	-1	0	1	2	3
Profitabilnost:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rast broja zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. MERILA UČINKA FUNKCIJE MARKETING I PRODAJA - Kakve rezultate ostvaruje Vaša kompanija u odnosu na industrijski prosek posmatrajući sledeće kriterijume funkcije marketinga i prodaje? Objašnjenje: (-3) mnogo lošije od industrijskog proseka, (0) u rangu sa industrijskim prosekom i (3) mnogo bolje u odnosu na industrijski prosek. *

Mark only one oval per row.

	-3	-2	-1	0	1	2	3
Prosečni rast tržišnog učešća:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosečni rast prodaje proizvoda/usluga:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosečni rast prihoda od prodaje:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. MERILA UČINKA FUNKCIJE PROIZVODNJA - Kakva je pozicija Vaše kompanije u odnosu na konkurente posmatrajući sledeće kriterijume funkcije proizvodnje?
 Objašnjenje: (-3) mnogo lošija u odnosu na konkurenciju, (0) u rangu sa konkurencijom, (3) mnogo bolja u odnosu na konkurenciju. *

Mark only one oval per row.

	-3	-2	-1	0	1	2	3
Procenat škarta nastalog u proizvodnji:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trošak po satu rada:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iskorišćenost proizvodnih/uslužnih kapaciteta:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portfolio proizvoda/usluga koji se nude na tržištu:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balans između novih porudžbina i zaliha:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. MERILA UČINKA FUNKCIJE ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ - Kakva je pozicija Vaše kompanije u odnosu na konkurente posmatrajući sledeće kriterijume funkcije istraživanja i razvoja? Objasnjenje: (-3) mnogo lošija u odnosu na konkurenciju, (0) u rangu sa konkurencijom, (3) mnogo bolja u odnosu na konkurenciju. *

Mark only one oval per row.

	-3	-2	-1	0	1	2	3
Zadovoljstvo potrošača:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procenat proizvoda koji se uspešno prodaju na tržištu:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalan odnos prema kupcima:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostvareni ciljevi u odnosu na planirane:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Broj novih proizvoda:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brzina komercijalizacije - vreme od ideje do realizacije:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efikasnost u upravljanju troškovima:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitet rezultata istraživačko-razvojnih aktivnosti:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Međusobna saradnja zaposlenih angažovanih u istraživačko-razvojnim aktivnostima:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Broj patenata/licenci:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stepen kreativnosti/inovativnosti:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angažovanost na uspostavljanju partnerskih mreža:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Stopa povrata na uložena sredstva (ROI):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kod ovog pitanja označite poslednji kružić u nizu:.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procenat prodaje novih proizvoda:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profit ostvaren komercijalizacijom rezultata istraživačko-razvojnih aktivnosti:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tržišno učešće stečeno zahvaljujući komercijalizaciji rezultata istraživačko-razvojnih aktivnosti:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. Ukoliko želite da imate uvid u rezultate istraživanja, ostavite mejl na koji možemo da Vas kontaktiramo:

Hvala Vam na učešću u ovom istraživanju i vremenu i trudu koji ste uložili u popunjavanje Upitnika!

Овај Образац чини саставни део докторске дисертације, односно докторског уметничког пројекта који се брани на Универзитету у Новом Саду. Попуњен Образац укоричити иза текста докторске дисертације, односно докторског уметничког пројекта.

План третмана података

Назив пројекта/истраживања
Моделирање релација између предузетничке оријентације и успешности предузећа
Назив институције/институција у оквиру којих се спроводи истраживање
Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука, Департман за индустријско инжењерство и инжењерски менаџмент
Назив програма у оквиру ког се реализује истраживање
Истраживање се реализује у оквиру израде докторске дисертације под називом „Моделирање релација између предузетничке оријентације и успешности предузећа”, у оквиру Докторских академских студија, научна област Индустријско инжењерство/инжењерски менаџмент на Факултету техничких наука у Новом Саду, Универзитета у Новом Саду.
1. Опис података
1.1. Врста студије
<i>Укратко описати тип студије у оквиру које се подаци прикупљају</i>
У оквиру докторске дисертације спроведена је студија у којој је тестиран модел базиран на анализи теорије, а који је обухватио претпоставке о релацијама које постоје између предузетничке оријентације и учинка предузећа. Подаци су прикупљени од запослених у предузећима која послују на територији Републике Србије помоћу инструмента који је модификован и прилагођен предмету мерења. Емпиријска валидација претпостављеног модела је спроведена применом већег броја статистичких анализа, међу којима су и анализа путање (енгл. Path analysis) и конфирматорна факторска анализа, које се конвенционално примењују са циљем емпиријске валидације структуралних модела. Један од доприноса овог рада огледа се у дефинисању конструкта предузетничке оријентације и њених димензија и валидацији модификоване ЕНТРЕ-У скале прилагођене мерењу предузетничке оријентације у српским предузећима. Главни резултати истраживања представљају допринос научној литератури која изучава однос између предузетничке оријентације и учинка предузећа. Најпре је доказано постојање директне и позитивне релације између предузетничке оријентације као латентног конструкта и укупног учинка предузећа, у склопу опште хипотезе. Осталим алтернативним хипотезама дефинисане су индиректне релације између димензија предузетничке оријентације и укупног учинка у којима посредничку улогу имају одабране функције предузећа. Тиме је смањен идентификовани научни јаз у делу литературе који се бави улогом коју интерни организациони фактори имају у односу између предузетничке оријентације и учинка предузећа.

1.2. Врсте података

а) квантитативни

б) квалитативни

1.3. Начин прикупљања података

а) анкете, упитници, тестови

б) клиничке процене, медицински записи, електронски здравствени записи

в) генотипови: навести врсту _____

г) административни подаци: навести врсту _____

д) узорци ткива: навести врсту _____

ђ) снимци, фотографије: навести врсту _____

е) текст, навести врсту _____

ж) мапа, навести врсту _____

з) остало: описати _____

1.4. Формат података, употребљене скале, количина података

1.4.1. Употребљени софтвер и формат датотеке:

а) Excel фајл, датотека: .xlsx

б) SPSS фајл, датотека: .sav

с) PDF фајл, датотека _____

д) Текст фајл, датотека _____

е) JPG фајл, датотека _____

ф) Остало, датотека _____

1.4.2. Број записа (код квантитативних података)

а) број варијабли: 87

б) број мерења (испитаника, процена, снимака и сл.): 234 испитаника

1.4.3. Поновљена мерења

а) да

б) не

Уколико је одговор да, одговорити на следећа питања:

- а) временски размак између поновљених мера је _____
- б) варијабле које се више пута мере односе се на _____
- в) нове верзије фајлова који садрже поновљена мерења су именоване као _____

Напомене: _____

Да ли формати и софтвер омогућавају дељење и дугорочну валидност података?

а) *Да*

б) *Не*

Ако је одговор не, образложити _____

2. Прикупљање података

2.1. Методологија за прикупљање/генерисање података

2.1.1. У оквиру ког истраживачког нацрта су подаци прикупљени?

- а) експеримент, навести тип _____
- б) корелационо истраживање, навести тип _____
- ц) анализа текста, навести тип _____

д) остало, навести шта: у односу на конвенционалну поделу истраживачких студија, нацрт може да се окарактерише као суштински корелациони (услед примене моделовања структуралним једначинама - конфирматорна факторска анализа и анализа путање), али садржи и елементе квази-експерименталних нацрта, услед употребе анализа за тестирање разлика између група (енгл. Mann-Whitney test), при чему је независна варијабла регистрована. У склопу истраживања се примењује и Теорија одговора на ставке (IRT), односно психометријски приступ анализи ставки и упитника.

2.1.2. Навести врсте мерних инструмената или стандарде података специфичних за одређену научну дисциплину (ако постоје).

Модификовани мерни инструмент за мерење предузетничке оријентације: контруисан је на основу Упитника ЕНТРЕ-У (Todorovic, 2004; Todorovic et al., 2011), уз сагласност аутора за адаптацију Упитника, како би се предмет мерења прилагодио предузећима. Процес адаптације ставки је подразумевао њихово прилагођавање предмету мерења и модификацију сваке ставки

Упитника ЕНТРЕ-У, са циљем да ставке на адекватан начин мере предузетничку оријентацију предузећа. Упитник за мерење предузетничке оријентације предузећа намењен је процени четири димензије предузетничке оријентације: политике предузећа, токови знања, неконвенционалност и партнерске мреже. Састоји се од 18 питања са седмостепеном скалом одговора Ликертовог типа (од 1-уопште се не слажем до 7-у потпуности се слажем).

Упитник за мерење учинка предузећа: ставке које су коришћене за оцену четири димензије учинка предузећа преузете су из скала које су у свом истраживању тестирани и валидирани аутори Rezaei и Ortt (2018) (Rezaei & Ortt, 2018). За мерење укупног учинка предузећа коришћене су варијабле профитабилност и раст броја запослених (Wiklund & Shepherd, 2005; Semrau et al., 2016; Gupta & Sebastian, 2017; Goulap 2020). За мерење учинка функције Маркетинг и продаја коришћен је стандардизовани инструмент који су развили и валидирани у својим истраживањима Green и његови сарадници (Green & Inman, 2005; Green et al., 2008). Учинак производне функције мери се помоћу инструмента који је развио Gunasekaran са својим сарадницима (Gunasekaran et al., 2001; Gunasekaran et al., 2004, Gunasekaran & Kobu, 2007). Мерила за учинак функције Истраживање и развој преузета су из рада аутора Kerssens-van Drongelen-а и Bilderbeek-а (1999) (Kerssens-van Drongelen & Bilderbeek, 1999). Упитник за мерење учинка предузећа намењен је процени четири димензије учинка предузећа: учинак на нивоу предузећа, учинак функције Маркетинг и продаја, учинак функције Производња и учинак функције Истраживање и развој. Задатак испитаника, приликом одговора на ставке овог Упитника, је био да оцене позицију предузећа у ком су запослени на основу понуђених критеријума за укупни учинак и одабране функционалне учинке, а у односу на предузећа која сматрају својом конкуренцијом. Упитник се састоји од 26 питања са седмостепеном скалом одговора Ликертовог типа (од -3 – много лошије у односу на конкуренцију, преко 0 – у рангу са конкуренцијом, до 3 – много боља у односу на конкуренцију).

2.2. Квалитет података и стандарди

2.2.1. Третман недостајућих података

а) Да ли матрица садржи недостајуће податке? Да **Не**

Ако је одговор да, одговорити на следећа питања:

- а) Колики је број недостајућих података? _____
- б) Да ли се кориснику матрице препоручује замена недостајућих података? Да Не
- в) Ако је одговор да, навести сугестије за третман замене недостајућих података

2.2.2. На који начин је контролисан квалитет података? Описати

Сва питања у Упитнику била су обавезна, тако да није било попуњених Упитника који су елиминисани због недостајућих података. Уведена су контролна питања у два наврата, како би се проверило да ли испитаници на питања одговарају механички, где им је написано који број да заокруже на Ликертовој скали. Због ниског одзива испитаника, урађен је тест којим се испитују разлике у начину на који одговарају испитаници који су у истраживању учествовали међу првима и који су учествовали међу последњима (енгл. Non-response bias). Резултати поменутог тестирања,

су указали на закључак да не постоје разлике између одговора испитаника који су одговарали међу првима и испитаника који су одговарали међу последњима.

2.2.3. На који начин је извршена контрола уноса података у матрицу?

Контрола уноса података није била потребна, јер су подаци прикупљени у склопу Гугл Форме платформе (енгл. Google Forms), па нису биле могуће грешке приликом уноса.

3. Третман података и пратећа документација

3.1. Третман и чување података

3.1.1. Подаци ће бити депоновани у _____ репозиторијум.

3.1.2. URL адреса _____

3.1.3. DOI _____

3.1.4. Да ли ће подаци бити у отвореном приступу?

а) Да

б) Да, али после ембарга који ће трајати до _____

в) Не

Ако је одговор не, навести разлог: Подаци неће бити депоновани у репозиторијум и неће бити у отвореном приступу, јер у овом истраживању субјекте истраживања представљају предузећа, а не испитаници. Пре реализације истраживања, није тражена сагласност да се подаци, тј. информације о предузећима поставе у отворен приступ. Поред тога, постоји ризик од неовлашћеног преузимања, обраде и објављивања целине или дела прикупљених података истраживања, као и објављивања целине или дела резултата добијених обрадом тако прикупљених података. То даље може имати утицај на интегритет научних радова који су у припреми за објаву, а који се базирају на резултатима добијеним из базе података конкретног истраживања.

3.1.5. Подаци неће бити депоновани у репозиторијум, али ће бити чувани.

Образложење

Подаци неће бити у отвореном приступу због, како је наведено, постојања ризика од неовлашћеног преузимања и обраде података и/или резултата истраживања од стране трећих лица. Подаци се чувају у електронској форми на рачунару и на екстерном диску власника података.

3.2. Метаподаци и документација података

3.2.1. Који стандард за метаподатке ће бити примењен?

/

3.2.2. Навести метаподатке на основу којих су подаци депоновани у репозиторијум.

/

Ако је потребно, навести методе које се користе за преузимање података, аналитичке и процедуралне информације, њихово кодирање, детаљне описе варијабли, записа итд.

Заинтересовани истраживачи могу да контактирају власника података (контакт подаци су дати у одељку 6 овог документа) и да образложе своје потребе и захтеве у погледу преузимања и коришћења података и/или резултата који представљају основу за конкретно истраживање.

3.3. Стратегија и стандарди за чување података

3.3.1. До ког периода ће подаци бити чувани у репозиторијуму? /

3.3.2. Да ли ће подаци бити депоновани под шифром? Да Не

3.3.3. Да ли ће шифра бити доступна одређеном кругу истраживача? Да Не

3.3.4. Да ли се подаци морају уклонити из отвореног приступа после извесног времена?

Да Не

Образложити

4. Безбедност података и заштита поверљивих информација

Овај одељак МОРА бити попуњен ако ваши подаци укључују личне податке који се односе на учеснике у истраживању. За друга истраживања треба такође размотрити заштиту и сигурност података.

4.1. Формални стандарди за сигурност информација/података

Истраживачи који спроводе испитивања с људима морају да се придржавају Закона о заштити података о личности (https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_zastiti_podataka_o_licnosti.html) и одговарајућег институционалног кодекса о академском интегритету.

4.1.1. Да ли је истраживање одобрено од стране етичке комисије? Да **Не**

Ако је одговор Да, навести датум и назив етичке комисије која је одобрила истраживање

4.1.2. Да ли подаци укључују личне податке учесника у истраживању? Да **Не**

Ако је одговор да, наведите на који начин сте осигурали поверљивост и сигурност информација везаних за испитанике:

- а) Подаци нису у отвореном приступу
- б) Подаци су анонимизирани
- ц) Остало, навести шта

5. Доступност података

5.1. Подаци ће бити

- а) јавно доступни
- б) доступни само уском кругу истраживача у одређеној научној области
- ц) затворени

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести под којим условима могу да их користе:

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести на који начин могу приступити подацима:

5.2. Навести лиценцу под којом ће прикупљени подаци бити архивирани.

6. Улоге и одговорност

6.1. Навести име и презиме и мејл адресу власника (аутора) података

Мирјана Цвијић Човић, мејл адреса: cvijic.dr440.2010@uns.ac.rs

6.2. Навести име и презиме и мејл адресу особе која одржава матрицу с подацима

Мирјана Цвијић Човић, мејл адреса: cvijic.dr440.2010@uns.ac.rs

6.3. Навести име и презиме и мејл адресу особе која омогућује приступ подацима другим истраживачима

Мирјана Цвијић Човић, мејл адреса: cvijic.dr440.2010@uns.ac.rs