# TRANZICIJA/TRANSITION Časopis za ekonomiju i politiku tranzicije / Journal of economic and politics of Transition Godina XX Vitez-Tuzla-Zagreb-Beograd-Bukurešt, 2018. Br. 42

*Predhodno priopćenje Preliminary communication*

***JEL Classification*:***L10, L16, D22*

**Envera Halilčević**[[1]](#footnote-2)\*

**OBILJEŽJA ORGANIZACIJE U FUNKCIJI IZGRADNJE KONKURENTSKIH PREDNOSTI PODUZEĆA U BOSNI I**

**HERCEGOVINI CHARACTERISTICS OF THE ORGANIZATION AT CONSTRUCTING COMPETITIVE ADVANTAGES OF COMPANIES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA**

***Sažetak***

*Rad razmatra koliko mala, srednja i velika poduzeća u BiH percipiraju „organizacijsku strukturu“, „strategije poduzeća“ i „izvore konkurentskih prednosti“ posmatrane kroz definirana strateška usmjerenja, vezom u izgradnji konkurentskih prednosti poduzeća. Istraživanje se odnosi i na resurse na kojima se u najvećoj mjeri temelji konkurentska prednost poduzeća, usklađenost poslovanja poduzeća sa vizijom i misijom poduzeća, dominantim izvorima konkurentske prednosti poduzeća u BiH. Istovremeno, rad razmatra zastupljenost tih istih faktora u praksi. Rezultati istraživanja pokazuju da su u bh poduzećima dominantno zastupljene nefleksibilne organizacijske strukture. Zaključci istraživanja ukazuju da rezultati statističkog testa, (Kruskal-Wallisovog testa), da ne postoji uticaj/veza između izgradnje održive konkurentske prednosti poduzeća (s jedne strane) i organizacijske strukture poduzeća i njegove strategije poslovanja (s druge strane).Spoznajama o konkurentskim prednostima poduzeća posmatrano kroz prizmu obilježja organizacije, dolazi se do predpostavki, da je izgradnja održive konkurentske prednosti poduzeća određena vezom strategije poslovanja i obilježja organizacije poduzeća.* ***Ključne riječi****:mala, srednja i velika poduzeća, izvori konkurentskih prednosti, strategije produzeća, organizacijska struktura, Bosna i Hercegovina.*

## Abstract

*The paper examines how important small, medium and large enterprises in BiH perceived "organizational structure", "strategy of the company" and "sources of competitive advantage," observed through defined strategic orientations, connection tombuilding competitive advantage. The study also refers to resources on which to a large extent based competitive advantage of companies, Compliance Department Companies with vision and mission of the enterprise, dominant sources of competitive advantage of enterprises in Bosnia and Herzegovina. At the same time, the paper discusses the representation of these same factors in practice. Conclusions of the study suggest that the results of the statistical test (Kruskal-Wallis Test) that there is no impact / connections between the construction of sustainable competitive advantage (from the one side), and the organizational structure of the enterprise and its business strategy (the other side). The scientific knowledge about the competitive advantages of companies observed through the prism of the characteristics of the organization, or the organitational structure, leads to the assumption, that the construction of a sustainable competition advantage of companies determined by the relationship between the organizational structure of the company and of his business strategy.* ***Keywords****:Small, medium and large enterprises,,sources of competitive advantages, business strategy, organizational structure, Bosnia and Herzegovina.*

# UVOD

U uvjetima stalne borbe za opstanak na tržištu, poduzećase moraju fleksibilno prilagođavaju promjenama koje sa sobom nosi poslovno okruženje i poduzimati sve što je potrebno kako bi se postigla konkurentska prednost. U tom konteksu, glavno pitanje za poduzeća je - *Kako opstati na tržištu* u dinamičnim i nesigurnim uvjetima? Cilj poduzeća je da ostvari konkurentsku prednost i zbog toga je strateško upravljanje od izuzetne važnosti. Temeljno pitanje strateškog menadžmenta odnosi se na problematiku stvaranja i održavanja konkurentske prednosti poduzeća. U postizanju konkurentske prednosti, poduzeće najprije bi treba izabrati koju vrstu prednosti želi postići i koje tržišno područje želi usluživati, a nakon toga slijedi odabir adekvatne strategije. Pretpostavka za ostvarenje trajne konkurentske prednosti je kvalitet menadžmenta preduzeća. Menadžment treba biti dugoročno orjentisan i spreman da stalno traga za izvorima konkurentske prednosti, te da ulaže maksimalne napore za razvijanje strategije koja će omogućiti poduzeću da poboljša svoju konkurentsku poziciju i ostvari konkurentsku prednost. Međutim, nije dovoljno samo razviti strategiju, već je efikasno implementirati i kontrolirati. Konkurentska prednost se održava samo putem stalnog poboljšanja, inovacija i promjena, te zbog toga bitna karakteristika je insistiranje na stalnom poboljšanju postojećeg sistema rada. Na osnovu prethodno izloženog, uočena je potreba istraživanja izvora konkurentskih prednosti poduzeća u BiH, i to kroz prizmu obilježja organizacije. Osnovni cilj ovog rada je sagledati utjecaj koji organizacijska struktura poduzeća ima na izgradnju njegove konkurentske prednosti, odnosno do koje mjere su organizacijske strukture u poduzećima usklađene sa strategijom poduzeća i njegovom konkurentskom prednošću.

**1. TEORIJSKA RAZMATRANJA**

Strateški planovi predstavljaju integrirani i vremenski određen skup koordiniranih akcija poduzeća, dizajnirani radi postizanja ciljeva putem jačanja ili modificiranja postojeće strategije. „Temeljni izazov strateškog menadžmenta proizlazi iz konstantne potrebe za upoznavanjem svoje okoline, kako poslovne, tako i opće, u kojoj se preduzeće razvija i raste. Ta okolina konstantno pruža prilike, tj. mogućnosti i prijetnje ili ograničenja. Strategija se stoga može definirati i kao izvještaj o načinu korištenja pojedinih izvora da bi se iskoristile prednosti pogodnih okolnosti za minimiziranje teškoća pri stvaranju željenih učinaka.“[[2]](#footnote-3) Prema autorima Krstić, I. Becić, S. „poslovanje poduzeća u savremenim uvjetima je pod velikim utjecajem promjena u okruženju, koje se reﬂektuju na strateško razmišljanje i reagovanje poduzeća. U novonastalim okolnostima nije dovoljno samo imati pravilno deﬁniranu strategiju poduzeća, već je i implementirati. To je ne samo neophodan uvjet, već i ključan faktor konkurentske prednosti poduzeća.[[3]](#footnote-4)“ „Strategija poduzeća treba da bude usmjerena na korištenje povoljnih mogućnosti na tržištu koje nisu prepoznate od strane drugih poduzeća. Da bi poduzeće bilo bolje u odnosu na konkurente mora imati fleksibilnu strategiju, što se ogleda u donošenju taktičkih odluka u toku primjene strategije. Ove odluke predstavljaju adaptiranje strategije na promjene u okruženju za vrijeme procesa njene implementacije. Implementacijom strategije poduzeće nastoji da maksimira konkurentsku prednost, uz minimiziranje svih nedostataka u odnosu na konkurente. “[[4]](#footnote-5) Konkurentnost je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh poduzeća. Ona takođe, određuje prikladnost aktivnosti poduzeća koje pridonose njenoj izvedbi, kao što su inovativnost, organizaciona struktura, kohezijska organizacijska kultura ili dobra implementacija. Poduzeća ostvaruju konkurentnost razvijajući resurse kojima raspolažu: troškovima, cijenom, diverzifikacijom, fleksibilnošću, responzivnošću, utiskom u javnosti. „Konkurentska sposobnost poduzeća znači da poduzeće ne samo da ima konkurentsku prednost u postojećim djelatnostima i na sadašnjim tržištima, nego da je i u stanju odgovoriti na izazove budućih djelatnosti i na budućim tržištima, gradeći svoje kompetencije danas.“[[5]](#footnote-6) Da bi poduzeće izgradilo konkurentske sposobnosti potrebno je da razumije uvjete pod kojima posluje, uvjete okoline, te uvjete unutar samog poduzeća. Za uspjehna dugi rok, potrebno je interno i eksterno usklađivanje, te izgradnja i održivostkonkurentske sposobnosti.Efikasnost, kvalitet, inovativnost i reagibilnost na želje i zahtjeve kupaca u literaturi se navode kao temeljni oslonci u izgradnji konkurentskih prednosti. U praksi su oni u visokoj međuzavisnosti, pa tako vrhunska inovativnost vodi ka vrhunskoj efikasnosti, kvalitetu i orjentaciji na želje i zahtjeve kupaca. Kada govorimo o efikasnosti koja predstavlja određenu uspješnost u prizvodnji proizvoda ili usluga, za nju je veže efektivnost koja se odnosi na određen stepen u ostvarivanju ciljeva poduzeća. Kvalitet kao izvor diferenciranja ne proizilazi samo iz krajnjeg proizvoda, nego kvalitet može rezultirati iz svih aktivnosti u poduzeću. Praksa je pokazala veliki utjecaj kvaliteta na profitabilnost i konkurentsku prednost poduzeća što povećava odgovornost menadžmenta da što bolje izgradi kvalitet svojih prizvoda i usluga, ali i svojih aktivnosti u poduzeću. Pojam inovativnosti često se veže za tehnološke promjene, međutim inovacije su svojstvene svim sferama poslovanja pa tako imamo: inovacije u organizaciji, menadžmentu, strateškom razvoju produzeća i sl. Kupci imaju veliku važnost kada govorimo o inovativnosti, jer njihovo prihvatanje tržnih inovativnih rješenja osnova je za postizanje vrhunskih prednosti poduzeća. Fokusiranje na kupce, odnosno, brza i adekvatna reakcija poduzeća da brzo odgovori na zahtjeve i potrebe kupaca osnova je za postizanje konkurentske prednosti poduzeća. Da bi se odnos prema kupcima mogao smatrati faktorom izgradnje konkurentske prednosti poduzeće mora ponuditi bolji proizvod ili uslugu nego konkurenti. Poduzećeimakonkurentskuprednostkadajeumogućnostistvoritivišeekonomskevrijednostiodsvojihsuparnika, odnosno, stvoriti dodane vrijednosti koju konkurenti ne mogu oponašati. Tradicionalni izvori konkurentske prednosti poput proizvoda, tehnologije, tržišta i proizvodnog procesa, iako još uvijek ključni, nisu dostatni, a i mnogi tradicionalni izvori konkurentske prednosti laki su konkurentima za oponašati. Konkurentska prednost uvijek je vezana za posjedovanje posebno vrijednih resursa koji omogućuju poduzeću bolje ili jeftinije obavljanje poslovnih aktivnosti od konkurenata. Ekspanzija poslovnih promjena u svijetu pokazuje da inovacijska sposobnost, znanje, prilagodljivost, te spoj obrazovanja, istraživanja i poduzetništva predstavlja polugu društva koja omogućava brzo prilagođavanje svim novonastalim promjenama u društvu, stvarajući mu neophodnu konkurentsku prednost, ekonomski rast propraćen brzim i uspješnim privrednim aktivnostima.

## POVEZANOST ORGANIZACIJSKE STRUKTURE, STRATEGIJE I KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA

Komponente konkurentske prednosti u savremenim uvjetima poslovanja jesu operativna djelotvornost poduzeća – kao standard tržišnog natjecanja i strategija – kao prepostavka dugoročnog opstanka poduzeća, s obzirom da se temelji na identificiranju izvora, te na izgradnji i održavanju konkurentskih prednosti. Prema M. Porteru „strategija poduzeća je ono što čini poduzeće jedinstvenim, dajući mu prepoznatljivu konkurentsku prednost, pruža smjer, gradi reputaciju brenda, postavlja prave ciljeve, omogućuje nadprosječnu izvedbu, definira tržišni položaj i stvara jedinstveni sistem vrijednosti.“[[6]](#footnote-7) Svrha poslovne strategije je stvoriti zajednički fokus unutar i izvan poduzeća. Ključni reprezentant oblikovanja organizacije zapravo je struktura poduzeća, koju neki autori nazivaju još i „anatomijom poduzeća“. Time naglašavaju kako jeorganizacijska struktura za poduzeće ono što je anatomska građa za žive organizme. Prema navodima autora Krstića i Becića„postoji dvostruka veza između konkurentske prednosti i strategije poduzeća. Prvo, izgrađena konkurentska prednost određuje strategije poduzeća. Drugo, strategije poduzeća određuju koje konkurentske prednosti treba razvijati za ostvarivanje ciljeva. Strategijska namjera postavlja cilj koji zahtjeva lični napor i obavezu da se bude vodeće poduzeće u djelatnosti.“[[7]](#footnote-8) Organizacijska struktura predstavlja sistem odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka, što predstavlja najvažniji dio svakog poduzeća. Svrha je organizacijske strukture pomoći stvoriti okruženje u kome će se kontinuirano odvijati aktivnosti poslovnog sistema. Struktura mora odrediti zadatke koje je potrebno obaviti, pa na taj način postavljene uloge moraju biti oblikovane u skladu sa sposobnostima i motivacijom raspoloživih ljudi. „Oblikovanje efikasne organizacijske strukture nije lagan menadžerski zadatak. Postoje mnogi problemi kad se strukture prilagođavaju datim situacijama, uključujući definiranje vrste posla koji se mora obaviti i pribavljanje ljudi koji će ih efikasno moći obaviti. Organizacijska struktura slijedi strategiju. Menadžeri u nastojanju da kroz proces strateškog menadžmenta odgovore pravovremeno na izazove okruženja, kroz kontinuirani proces organiziranja vrše stalna prilagođavanja strukture u nastojanju da dizajniraju i održe takvu strukturu koja će efikasno moći implementirati zahtjevanu strategiju.”[[8]](#footnote-9) U preduzeću se uspostavljaju organizacijske strukture veza koje osiguravaju da proces upravljanja potpomognut organizacijskom kulturom nesmetano funkcionira. Svrha organiziranja u preduzeću je da se implementira sve ono što je planirano. Otuda je međusobna veza između planiranja/strategije i organizacije koja djeluje kao instrument za ostvarivanje planiranja u praksi. Prema navodima Bistričića „strategija i organizacijska struktura poslovnog sistema međusobno su interaktivno povezane. Osim organizacijske strukture i procesa, za uspješno ostvarivanje strategije poslovnog sistema značajna je i usklađenost između strategije i organizacijske kulture poslovnog sistema. Ostvarivanje strategije ide preko operativnog rada i zaposleni se sami odlučuju, dali će prilikom rješavanja svakodnevnih problema uzimati u obzir strateška usmjerenja ili ne. Kod toga je značajno, da svaka strategija zahtjeva određen način strateškog ponašanja i reagiranja. To je područje organizacijske kulture.”[[9]](#footnote-10) „Organizacijskom kulturom se uređuju kompetencije, izvori menadžerske energije, odnosi među zaposlenim koji su zasnovani na uzajamnom poštovanju i uzajamnom povjerenju, kao uslovom da se sukobi stilova i interesa transformiraju u konstruktivni konflikt koji će rezultirati ekonomskim efektima.”[[10]](#footnote-11)Poduzeća u čijoj je organizaciji ugrađeno više intelektualnog kapitala u odnosu na financijski kapital, su konkurentnija i profitabilnija. Više znanja ugrađenog u organizaciju putem organizacijske kulture, čini poduzeća sposobnijim za implementiranje poslovnih planova. Zbog povećanog pritiska globalne konkurencije i zbog povećane upotrebe napredne informacijske tehnologije, izgradnji organizacije i organizacijski dizajn je postao jedan od glavnih zadataka menadžmenta. Danas menadžeri, kao nikada do sada, traže nove i bolje načine koordiniranja zadataka i aktivnosti, kao i motiviranja zaposlenika kako bi povećali vrijednost koju preduzeće može stvoriti. Prema navodima Đogića „organizacije utemeljene na birokratskom modelu organizacione strukture su i naglašeno centralizovane. Nju karakteriše duboka i detaljna podjela rada te visoka specijalizacija radnika, širok raspon kontrole, te veći broj saradnika čiji posao koordinira jedan predpostavljeni menadžer. Komuniciranje je vertikalno tj. odozgo prema dolje i isključivo je u pisanoj formi. Model organske strukture je suprotnost birokratskoj organizaciji, pa njega karkateriše vrlo mala ili niska složenost, kao i slaba formalizacija organizacije. Organska struktura predstavlja plitku organizaciju, s blagom podjelom rada i širokim djelokrugom poslova koje obavlja pojedinac. U ovom obliku organizacije potrebno je kvalitetno obrazovanje zaposlenih kao i odgovarajuće radno iskustvo. Zbog složenosti poslova koje pojedinci obavljaju u organizacionoj strukturi, raspon kontrole je uzak, a zbog visokog stepena decentralizacije u organizaciji komuniciranje je horizontalno, a ne vertikalno.”[[11]](#footnote-12) Iako su birokratske organizacione strukture danas potrebne u mnogim organizacijama, brzi razvoj informacionih tehnologija je imao utjecaj na iskorak prema organskim strukturama. „Današnje nove organizacione strukture, kao što su: mrežna, virtuelna, projektna, timska, izvrnuti model i neke druge a koje su u najužoj vezi sa napretkom informacione tehnologije i telekomunikacijama unose u postojeće birokratske strukture organske elemente pa se ukupan razvoj organizacija danas kreće u pravcu organskih struktura.”[[12]](#footnote-13) Prema istraživanju Tipurića praksa je pokazala da preduzeća na utjecaje koji dolaze iz njima relevantne okoline, po pravilu „odgovaraju“ na dva načina: izborom odgovarajuće organizacijske strukture, što je svojevrstan „organizacijski odgovor“, te izborom djelotvorne poslovne strategije čija je implementacija „strategijski odgovor.“[[13]](#footnote-14)

## **ISTRAŽIVAČKI DIO**

Najvažnija obilježja o aktuelnim problemima međuodnosa izvora konkurentskih prednosti, njihovog utjecaja na makroekonomske stabilnosti države i poduzeća u BiH elaboriranih u ovom radu određuju predmet istraživanja: konkurentska prednost poduzeća posmatrana kroz prizmu obilježja organizacije, odnosno organizacijsku strukturu. Istraživanje bi trebalo da pokaže da li je za bh poduzeća od velike važnosti da izgrade dugoročnu konkurentsku prednost, te da li je da bi to postigli potrebno da organizacija i njena struktura, budu u skladu sa strategijom poslovanja i strateškim ciljevima koji se baziraju na onome što poduzeće želi izgraditi kao vlastitom konkurentskom prednošću. Cilj ovog istraživanja je da se ispita značaj organizacijske strukture na izgradnju konkurentske prednosti poduzeća, kao i to koliko mu se pridaje značaj i pažnja u poduzećima koja posluju na području BiH. Cilj istraživanja je utvrditi koliko i kako ostvarivanje strateških ciljeva kroz implemetiranje strategije utječe na stvaranje i održavanje konkurentske snage i prednosti poduzeća. Istraživanje u ovom radu treba da odgovori na pitanje utjecaja organizacione strukture na stvaranje konkurentnosti i održavanje jednom stvorene prednosti u budućnosti, te na uspješnost implementacije strategije poduzeća. Problematika se razmatra obradom više faktora koji djeluju na poboljšanje konkurentskih prednosti malih, srednjih i velikih poduzeća u BiH. U tu svrhu postavljene su dvije hipoteze: H1. Spoznajama o konkurentskim prednostima poduzeća kroz prizmu obilježja organizacije, dolazi se do predpostavki, da je izgradnja održive konkurentske prednosti poduzeća određena vezom strategije poslovanja i obilježja organizacije poduzeća. H2. U bhpoduzećima su dominantno zastupljene tradicionalne, nefleksibilne organizacijske strukture. *Nezavisne varijable* u ovom istraživanju su: veličina poduzeća, broj zaposlenih u preduzeću, struktura zaposlenih, djelatnost poduzeća, vizija i misija poduzeća. *Zavisne varijable*se odnose na konkurentsku prednost, strategiju poduzeća i organizacijsku strukturu poduzeća. Indikatori zavisne varijable su: usklađenost poslovanja poduzeća sa misijom i vizijom; resursi na kojima se temelji konkurentska prednost poduzeća (financijski, fizički, ljudski, nematerijalni, strukturno-kulturološki resursi); na čemu se temelji konkurentska prednost poduzeća posmatrano kroz indikatore (efikasnost, kvalitet proizvoda, inovativnost, ulaganje u marketinške aktivnosti, fokus na želje i zahtjeve kupaca/klijenata); izgradnja konkurentske prednosti poduzeća posmatrano kroz indikatore (ulazna logistika, radni procesi, izlazna logistika, marketing i prodaja, servisiranje, nabavke, razvoj tehnologije, upravljanje ljudskim resursima, infrastuktura preduzeća); strategije poduzeća; indikatori konkurentske strategije poduzeća (niski troškovi radne snage, dizajn i imidž proizvoda, efikasnost procesa proizvodnje, ponuda novih proizvoda i sl.); strateška usmjerenja; centralizacija; formalizacija; vrsta organizacijske strukture; formalna kontrola u poduzeću.

**Metodologija**

Kod prikupljanja podataka u istraživanju, organičenje se prije svega odnose na činjenici da je u svakome preduzeću ispitan samo po jedan ispitanik, najčešće najviši menadžer. Njegovo je mišljenje uzeto kao reprezentativno mišljenje. Osim toga, potrebno je istaknuti da su podaci sakupljani u obliku upitnika, čime je postignute širina i sveobuhvatnost na štetu dublje analize svakog pojedinoga preduzeća. Prilikom elaboriranja teorijskih i metodoloških ishodišta posmatranog problema, te određenih aplikativnih razmatranja korištena je deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda klasifikacije. Prikupljeni podaci su obrađeni korištenjem statističkog programskog paketa (*Statistical Package for the Social Science* - SPSS) 19.0 za Windows. Kreirana analiza je tumačena u odnosu na postavljenu hipotezu, radi donošenja zaključaka i provjere ispunjenja općeg cilja.

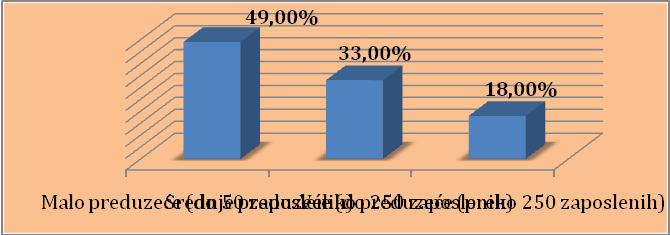
**Instrumenti i postupak istraživanja**

Metodom slučajnog uzorkovanja, selektirana i kontaktirano je 150 preduzeća, od koji je 100 preduzeća većim dijelom odgovorilo na pitanja postavljena u anketnom upitniku i ispravno popunilo upitnike, što je i uzeto za empirijsko istraživanje. U okviru primarnog istraživanja podaci su prikupljani primjenom metode ispitivanja, koristeći anketni upitnik kao tehničko sredstvo prikupljanja podataka. Ispitanici su bili poduzeća, odnosno, top-menadžer ili menadžer srednje razine. Istraživanje je provedeno napopulaciji malih, srednjih i velikih bosanskohercegovačkih preduzeća, čiji su podaci dobijeni iz registra Federalnog zavoda za statistiku BiH i Federalne Poreske uprave BiH. Upitnik je sadržajno podijeljen u tri dijela: sadrži opća pitanja vezana uz temeljne karakteristike poduzeća, pitanja o strategiji i konkurentskoj prednosti, te ključnim elementima i karakteristikama organizacijske strukture poduzeća. Upitnik se sastojao od raznolikih tvrdnji, te od pitanja s ponuđenim odgovorima. Ispitanici su morali označiti stepen slaganja ili neslaganja s navedenom tvrdnjom, pri čemu je stepen slaganja s pojedinom tvrdnjom mjeren ordinalnom skalom Likertova tipa. Stepen skale, odnosno mogući odgovori, bile su ocjene u rasponu od 1 do 5, pri čemu je intenzitet stupnjeva: 1 - Uopšte se ne slažem; 2 – Ne slažem se; 3 – Donekle se slažem; 4 – Slažem se; i 5 – Potpuno se slažem. Anketni upitnik je poslan poštom menadžmentu poduzeća s obzirom da oni imaju pregled nad cjelokupnim djelovanjem organizacije i mogu ocijeniti promatrane varijable na razini cijele organizacije.

**Struktura uzorka**

Pri razmatranju klasifikacije preduzeća prema njihovoj veličini kao kriterij su uzete zakonske odredbe, konkretno Zakona o računovodstvu i reviziji u Federaciji BiH(„Službenenovine FBiH“, broj 83/09). Prema članu 4 Zakona o računovodstvu i reviziji u Federaciji BiH („Službene novine FBiH“, broj 83/09)[[14]](#footnote-15):Od ispitanih poduzeća, 49,00% su mala poduzeća i imaju manje od 50 zaposlenih, dok je 33,00% poduzeća srednje veličine koja imaju između 50 i 250 zaposlenih. Velika poduzeća (preko 250 zaposlenih) čine 18% od ukupnog uzorka. Na grafikonu br. 1 je prikazana struktura uzorka anketiranih poduzeća prema broju zaposlenih.

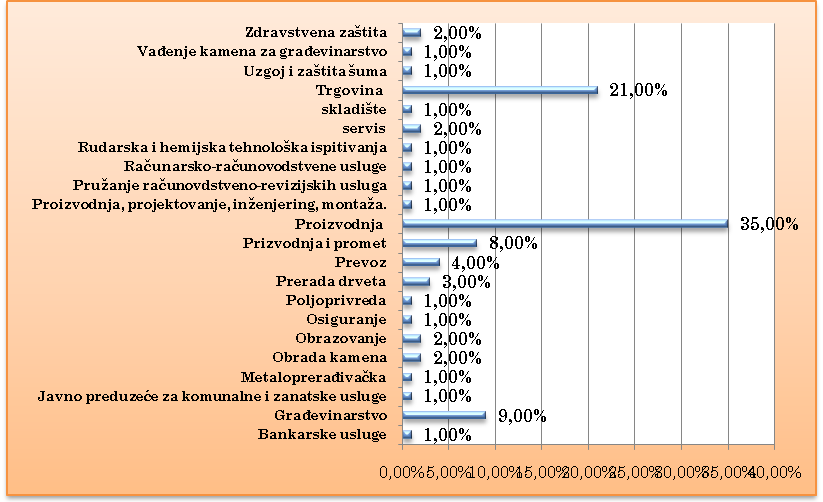
#### Grafikon 1. Struktura uzorka preduzeća prema broju zaposlenih



#### Izvor: Autorovo istraživanje

Dvije djelatnosti, proizvodna preduzeća, (35,00%) i trgovačka preduzeća (21,00%) čine preko polovine ispitanih preduzeća (51%). Slijede građevinarstvo (niskogradnja i visokogradnja) (9,00 %), prizvodnja i promet (8%), dok se ostale djelatnosti kreću između (1,00%) i (4,00%) učešća u uzorku.

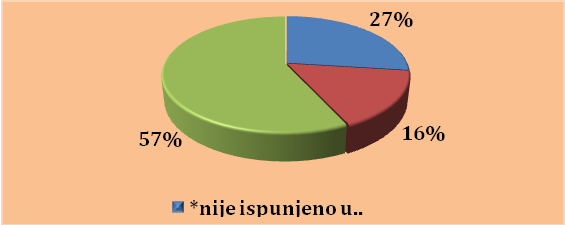
#### Grafikon 2. Struktura uzorka prema djelatnosti preduzeća



#### Izvor: Autorovo istraživanje

Na istraživačko pitanje o postojanju pismeno definirane vizije i misije u poduzećima, 57,00% ispitanika je odgovorilo sa „DA“, 16,00% odgovorilo sa „NE“, dok je 27,00% nije uopšte odgovorilo na postavljeno pitanje. Pretpostavimo li da i tih 27% odgovora implicira nedostatak formulirane vizije i misije poduzeća, možemo zaključiti da čak 43% poduzeća obuhvaćenih istraživanjem nije definiralo temeljno strateško opredjeljenje, što ukazuje na određene upravljačke nedostatke koji u savremenom poslovnom dobu mogu rezultirati lošim poslovnim rezultatima i drugim dugoročnim posljedicama po poduzeće. Na grafikonu br. 3 je prikazana struktura uzorka anketiranih poduzeća prema pregledu pismeno definisane vizije i misije u poduzeću.

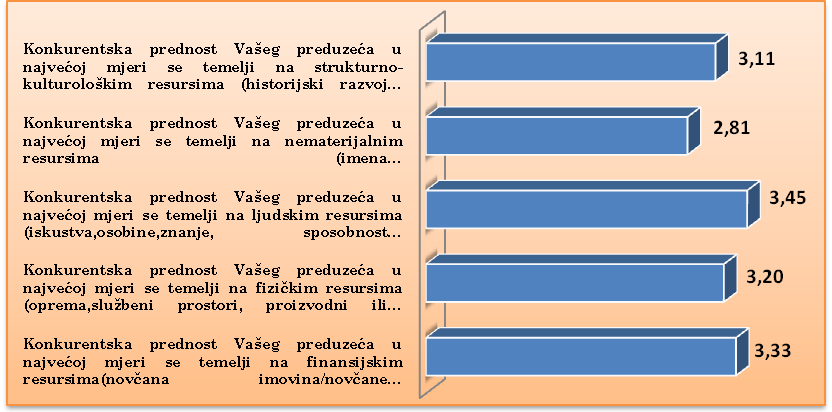
*Grafikon 3. Struktura uzorka prema pregledu pismeno definisane vizije i misije u poduzeću*



*Izvor: Autorovo istraživanje*

U dijelu anketnog upitnika koji se odnosi na strategiju poduzeća u BiH, prosječne vrijednosti resursa na kojima se temelji konkurentska prednost poduzeća u BiH se kreću od 2,81 do 3,45. Što znači da se konkurentska prednost bh poduzeća u najvećoj mjeri temelji na vještinama i kompetencijama zaposlenih, tj. ljudskim resursima (3,45). Dok se konkurentska prednost u najmanjoj mjeri temelji na nematerijalnim resursima (2,81). Razlike između ocjena svakog pojedinog faktora su male (grafikon br. 4, prikazuje prosječne vrijednosti resursa na kojima se temelji konkurentska prednost poduzeća).

*Grafikon 4. Prosječne vrijednosti resursa na kojima se temelji konkurentska prednost poduzeća u BiH*



*Izvor: Autorovo istraživanje*

Generalna opservacija za ovaj set pitanja jeste srednji nivo slaganja sa formuliranim tvrdnjama, pri čemu odgovori impliciraju da se konkurentska prednost temelji podjednako na fizičkim, ljudskim i financijskim resursima. Pri tome niti jedan od tih izvora nije dominantan jer nije ocijenjen visokim stepenom slaganja, što je krajnje neobično uzimajući u obzir definiciju konkurentske prednosti. U dijelu anketnog upitnika koji se odnosi na strategiju poduzeća u BiH, prosječne vrijednosti na kojima se temelji izgradnja konkurentske strategije bh poduzeća, prema rezultatima istraživanja se kreću između 2,8 i 4,07. Što znači da ispitanici imaju podjeljeno mišljenje u vezi indikatora izgradnje konkurentskih prednosti. Prema obrađenim podacima poduzeća najviše nastoje izgraditi konkurentsku prednost fokusiranjem na brz odgovor i želje i zahtjeve kupaca/klijenata (4,07). Prema obrađenim podacima poduzeća najmanje nastoje izgraditi konkurentsku prednost fokusiranjem na niske troškove zahvaljujući pristupačnosti prirodnih resursa i ulaganja u marketinške aktivnosti (2,8 i 2,91), (grafikon br. 5).

#### Grafikon 5. Prosječne vrijednosti područja na kojima se temelji konkurentska strategija poduzeća

#### 

#### Izvor: Autorovo istraživanje

U dijelu anketnog upitnika koji se odnosi na organizacijsku strukturu poduzeća u BiH, prosječne vrijednosti zastupljenosti stepena centralizacije/decentralizacije u bh poduzećima se kreću od 2,51 do 3,58. Nakon obrađenih podataka ispitanici se djelimično slažu: odluke donosi top menadžment bez uključivanja i konsultovanja svojih podređenih (3,58); komunikacija se odvija odozgo prema dole (3,33); komunikacija između menadžera i podređenih je isključivo formalne prirode (3,29); podređeni nisu uključeni u proces postavljanja organizacijskih ciljeva (3,19). Ispitanici se ne slažu oko tvrdnji da se vrlo rijetko uvažavaju sugestije zaposlenika na nižim razinama pri rješavanju određenog problema (2,89) i da se zadaci u poduzećima uglavnom dodjeljuju pisanim putem (2,51). Razlike između ocjena svakog pojedinog indikatora su male (grafikon br. 6).

#### Grafikon 6. Prosječne vrijednosti strukture uzorka prema stepenu (de)centralizacije poduzeća

#### 

#### Izvor: Autorovo istraživanje

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati istraživanja pokazuju da su u bh poduzećima dominantno zastupljene tradicionalne, nefleksibilne organizacijske strukture, i činjenicu da bh poduzeća smatraju cijenu i kvalitet proizvoda dominantim izvorom konkurentske prednosti. Uzimajući u obzir činjenicu da su u radu organizacijska struktura poduzeća, strategija poduzeća i konkurentske prednosti poduzeća tri latentne (neopažene) varijable mjerene sa po nekoliko observiranih (manifestnih varijabli/pitanja) adekvatna metoda za dokazivanje centralne istraživačke hipoteze je *Kruskal-Wallis metoda*. Kruskal-Wallis je neparametrijski test analize varijance (ANOVA) koji se upotrebljava kod utvrđivanja postoje li razlike između nekoliko aritmetičkih sredina. Taj test zapravo predstavlja test analize varijance, samo se umjesto brojčanih mjernih podataka služi rangovima. On donekle predstavlja prošireni test sume rangova. Kruskal Wallis metoda koristi se većinom kod slučajeva gdje je zavisna varijabla ordinalna (intervalna), ne moraju biti normalne distribucije podataka, varijance pojedinih skupina rezultata ne moraju biti jednake i uzorci trebaju biti slični (Kardum, 2006.). Postavljanje hipoteza:

•Nulta hipoteza H0 – nema statistički značajne razlike među skupinama, • Alternativna hipoteza H1 – postoji statistički značajna razlika među skupinama.

***I. Prilikom ispitivanja zavisnosti veze između karakteristika resursa na kojima poduzeće temelji konkurentsku prednost i organizacione strukture Kruskal-Wallis metodom dala je slijedeći rezultat****:* Na niovu značajnosti od 5% (α=0,05) ne može se odbaciti nulta da ne postoji statistički značajna razlika u varijabli V32 - (resursi na kojima Vaše poduzeće temelji konkurentsku prednost dopirinose povećanju vrijednosti preduzeća na način da osiguravaju iskorištvanje eksternih prilika/šansi i neutralizovanje eksternih opasnosti) - u odnosu na tip organizacijske strukture zastupljen u poduzeću. Drugim riječima, ne postoji statistički značajana razlika varijable V32 u odnosu na tip organizacijske strukture zastupljen u poduzeću. Isti zaključak vrijedi i za varijable V33 – (resursi na kojima Vaše preduzeće temelji konkurentsku prednost su rijetki i konkurentske firme ih ne posjeduju), V34 - (resursi na kojima Vaše poduzeće temelji konkurentsku prednost teško je imitirati (kopirati) ili zamijeniti nekim drugim resursom) i V35 – (resursi na kojima Vaše poduzeće temelji konkurentnost su takvi da je poduzeće u stanju da iskoristi njihov potencijal u izgradnji održive konkurentske prednosti). ***II. Ispitivanjem da li postoji razlika između vrijednosti na kojima se temelji izgradnja konkurentske strategije u odnosu na organizacionu strukturu Kruskal-Wallis metodom dobili smo slijedeći rezultat****:*Rezultati Kruskal-Wallisovog testa pokazuju da se na nivou značajnosti od 5% (α=0,05) statistički značajnim mogu smatrati razlike u temeljenju strategije na dizajnu i imidžu proizvoda (V56), kvalitetu proizvoda (V57) i brzom odgovoru na želje i zahtjeve kupaca/klijenata u odnosu na tip organizacijske strukture zastupljen u poduzeću, odnosno odbacuje se nulta hipoteza da ne postoji statistički značajna razlika u varijabli V56, V57 u odnosu na tip organizacijske strukture zastupljen u poduzeću.S druge strane na nivou značajnosti od 5% (α=0,05) ne može se odbaciti nulta hipoteza da ne postoji statistički značajna razlika u varijabli V53 (niski troškovi zahvaljujući pristupačnosti prirodnih resursa) u odnosu na tip organizacijske strukture. Drugim riječima, ne postoji statistički značajana razlika varijabli V53 u odnosu na tip organizacijske strukture zastupljen u poduzeću. Isti zaključak vrijedi i za varijable V54 – (niski troškovi radne snage), V55 – (niskim troškovima koji se ostvaruju efikasnošću procesa proizvodnje), V58 - (ponudi novih proizvoda i inoviranim načinima postprodajne podrške) i V60 – (značajnom ulaganju u marketinške aktivnosti).

***III: Da bi dokazali da postoje statistički značajne razlike po svakom pojedinačnom resursu između vrijednosti na kojima se u najvećoj mjeri temelji konkurentska prednost poduzeća a time i izgradnja konkurentske strategije u odnosu na organizacionu strukturu Kruskal-Wallisovog test dao je slijedeći rezultat:***Na nivou značajnosti od 5% (α=0,05) ne može se odbaciti nulta da ne postoji statistički značajna razlika u varijabli V26. (konkurentska prednost poduzeća u najvećoj mjeri se temelji na financijskim resursima) u odnosu na tip organizacijske strukture zastupljen u poduzeću. Drugim riječima, ne postoji statistički značajana razlika varijable V26, u odnosu na tip organizacijske strukture zastupljen u poduzeću. Isti zaključak vrijedi i za varijable: V27 – (konkurentska prednost Vašeg poduzeća u najvećoj mjeri se temelji na fizičkim resursima), V28 –(konkurentska prednost Vašeg poduzeća u najvećoj mjeri se temelji na ljudskim resursima), V29 – (konkurentska prednost Vašeg poduzeća u najvećoj mjeri se temelji na nematerijalnim resursima) i V30 – (konkurentska prednost Vašeg poduzeća u najvećoj mjeri se temelji na strukturno-kulturološkim resursima). ***IV. Ispitivanjem koliko stepen centralizacije/decentralizacije i formalna kontrola poduzeća utiću na organizacionu strukturu bh poduzeća dobili smo slijedeći rezultat:***Rezultati Kruskal-Wallisovog testa pokazuju da se na nivou značajnosti od 5% (α=0,05) statistički značajna može smatrati samo varijabla V74 (često podnošenje pismenih izvještaja o obavljenom poslu) u odnosu na tip organizacijske strukture zastupljen u poduzeću, odnosno odbacuje se nulta hipoteza da ne postoji statistički značajna razlika u varijabli V74, u odnosu na tip organizacijske strukture zastupljen u poduzeću.Za ostale varijable: V65 – (odluke u Vašem poduzeću donosi top menadžment bez uključivanja i konsultovanja svojih podređenih), V66 – (komunikacija između menadžera i podređenih je isključivo formalne prirode), V67 – (podređeni nisu uključeni u proces postavljanja organizacijskih ciljeva), V68 – (zadaci se uglavnom dodjeljuju pisanim putem), V69 – (komunikacija se odvija isključivo odozgo prema dole (u smislu organizacijske hijerarhije), V70 – (vrlo rijetko se uvažavaju sugestije zaposlenika na nižim razinama pri rješavanju određenog problema), V71 - Prosjek (V65-V70), V72 – (poštivanju krutih pravila i precizno definisanih procedura), V73 – (velikom broju pisanih dokumenata kojima se reguliše ponašanje zaposlenika) i V75 – (nadzoru nadređenih nad svim aktivnostima njihovih podređenih) na nivou značajnosti od 5% (α=0,05) ne može se odbaciti nulta da ne postoji statistički značajna razlika u varijablama u odnosu na tip organizacijske strukture zastupljen u poduzeću. Drugim riječima, ne postoji statistički značajana razlika stepena centralizacije/decentralizacije, zastupljenosti formalne kontrole u bh poduzećima u odnosu na tip organizacijske strukture zastupljen u poduzeću. Svi ovi rezultati Kruskal-Wallisovog testa pokazuju da ne postoji utjecaj/veza između izgradnje održive konkurentske prednosti poduzeća (s jedne strane) i organizacijske strukture poduzeća i njegove strategije poslovanja (s druge strane), odnosno ne potvrđuju centralnu hipotezu H1: „Spoznajama o konkurentskim prednostima poduzeća posmatrano kroz prizmu obilježja organizacije, dolazi se do predpostavki, da je izgradnja održive konkurentske prednosti poduzeća određena vezom strategije poslovanja i obilježja organizacije poduzeća.“

**ZAKLJUČAK**

Prezentirani rezultati istraživanja eksplicitno pokazuju da je nivo konkurentnosti poduzeća u BiHna veoma niskom nivou. Savremena poduzeća da bi opstala ili i dalje se uspješno razvijala moraju neprekidno pratiti i analizirati kretanja u okolini, kako bi uočila promjene, jer one donose odgovarajuće prijetnje ili prilike, šanse ili opasnosti. Prezentiranim rezultatima istraživanja je potvrđena prva pomoćna hipoteza. PH1: dominantno su zastupljene tradicionalne, nefleksibilne organizacijske strukture. Kvalitet poslovnog okruženja najčešće se ocjenjuje anketiranjem privrednika. Samim tim kvalitet dobijene ocjene zavisi od više različitih faktora. Rezultati dobiveni na osnovu različitih uzoraka mogu da nas dovedu do neočekivanih i ponekad protivrječnih zaključaka. Rezultati Kruskal-Wallisovog testa pokazuju da ne postoji utjecaj/veza između izgradnje održive konkurentske prednosti poduzeća (s jedne strane) i organizacijske strukture poduzeća i njegove strategije poslovanja (s druge strane), odnosno ne potvrđuju centralnu hipotezu H1: „Spoznajama o konkurentskim prednostima preduzeća posmatrano kroz prizmu obilježja organizacije, dolazi se do predpostavki, da je izgradnja održive konkurentske prednosti preduzeća određena vezom strategije poslovanja i obilježja organizacije poduzeća.“ Ovakav rezultat Kruskal-Wallisovog testa smo dobili vjerovatno iz razloga što od ispitanih preduzeća, 49,00% su mala poduzeća i imaju manje od 50 zaposlenih (kod kojih izgradnja konkurentskih prednosti poduzeća nije determinisana vezom između organizacijske strukture i strategije poslovanja poduzeća), dok je 33,00% poduzeća srednje veličine koja imaju između 50 i 250 zaposlenih. Velika poduzeća (preko 250 zaposlenih) čine 18% od ukupnog uzorka.

## LITERATURA

1. Bistričić, A. (2006), Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektnom pristupu, Tourism and Hospitality Management, Vol. 12, No. 1.
2. Đogić, R. (2008), Organizovanje kao menadžerska funkcija, Zenica.
3. Hatunić, E., i ostali, (2010), Osnove novog menadžmenta, Off-Set Tuzla, Tuzla.
4. Krajnović, A., Lordanić, L. S., Jović I., (2012), Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima, Oeconomica Jadertina 1/2012, Zadar.
5. Krstić, I., Becić, S., (2012), Implementacija marketing strategije – Faktor konkurentske prednosti, Ekonomski fakultet Niš.
6. Kurtić, A., (2009), Osnove Menadžmenta, Off-Set, Tuzla.
7. Porter, M. (2005), Michael Porter on Strategy, *Leadership Excellence*, Vol. 22, No. 6.
8. Tipurić D.,(1999),Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb.

1. *Primljeno: 21.06.2018; Prihvaćeno:17.10.2018Submitted: 21-06-2018; Accepted: 17-10-2018*

   **\*MA Envera Halilčević, viši asistent Fakulteta poslovne ekonomijeSveučlišta** “Vitez”, email: [envera.halilcevic@unvi.edu.ba](mailto:envera.halilcevic@unvi.edu.ba) [↑](#footnote-ref-2)
2. ### Krajnović A., Lordanić L. S., Jović I. (2012), Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima, Oeconomica Jadertina, 1/2012, Zadar, str.75.

   [↑](#footnote-ref-3)
3. ### Krstić I., Becić S. (2012), Implementacija marketing strategije – Faktor konkurentske prednosti, Ekonomski fakultet Niš, str. 118.

   [↑](#footnote-ref-4)
4. ### Isto, str. 118.

   [↑](#footnote-ref-5)
5. ### Tipurić D.(1999),Konkurentska sposobnost poduzeća, „Sinergija“, Zagreb, str. 7.

   [↑](#footnote-ref-6)
6. ### Porter, M. (2005), Michael Porter on Strategy, *Leadership Excellence*, Vol. 22, No. 6, str. 14.

   [↑](#footnote-ref-7)
7. ### Krstić I., Becić S. (2012), Implementacijamarketingstrategije – Faktorkonkurentskeprednosti, EkonomskifakultetNiš, str. 118.

   [↑](#footnote-ref-8)
8. ### Kurtić, A., (2009), Osnove Menadžmenta, Off-Set, Tuzla, str. 326.

   [↑](#footnote-ref-9)
9. ### Bistričić, A. (2006), Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektnom pristupu, Tourism and Hospitality Management, Vol. 12, No. 1, str. 101-110.

   [↑](#footnote-ref-10)
10. ### Hatunić, E., i ostali (2010), Osnove novog menadžmenta, Off-Set Tuzla, Tuzla, str. 36.

    [↑](#footnote-ref-11)
11. ### Đogić, R. (2008),Organizovanjekaomenadžerskafunkcija, Zenica, str. 290.

    [↑](#footnote-ref-12)
12. ### Isto, str. 292.

    [↑](#footnote-ref-13)
13. ### Tipurić, D.(1999), Konkurentska sposobnost poduzeća, „Sinergija“, Zagreb, str. 10.

    [↑](#footnote-ref-14)
14. ### Pravne osobe u smislu ovoga Zakona, razvrstavaju se na male, srednje i velike, ovisno o pokazateljima utvrđenim na dan sastavljanja financijskih izvještaja u poslovnoj godini, prema sljedećim kriterijima: visina prihoda, vrijednost imovine, prosječan broj zaposlenika tokom poslovne godine. Prema ovom posljednjem navedenom kriteriju, mala preduzeća imaju manje od 50 zaposlenih, srednje veličine od 50 do 250, a sa preko 250 zaposlenika poduzeća se već smatraju velikim. Velike pravne osobe u smislu ovoga Zakona su banke, mikro-kreditne organizacije, štedno-kreditne zadruge, društva za osiguranje, leasing društva, društva za upravljanje investicijskim fondovima, društva za upravljanje obaveznim odnosno dobrovoljnim mirovinskim fondovima, brokersko-dilerska društva i druge financijske organizacije. Budući da u istraživanju nisu uključena pitanja financijske prirode, kriterij podjele na mala, srednja i velika poduzeća bio je isključivo broj zaposlenika.

    [↑](#footnote-ref-15)