

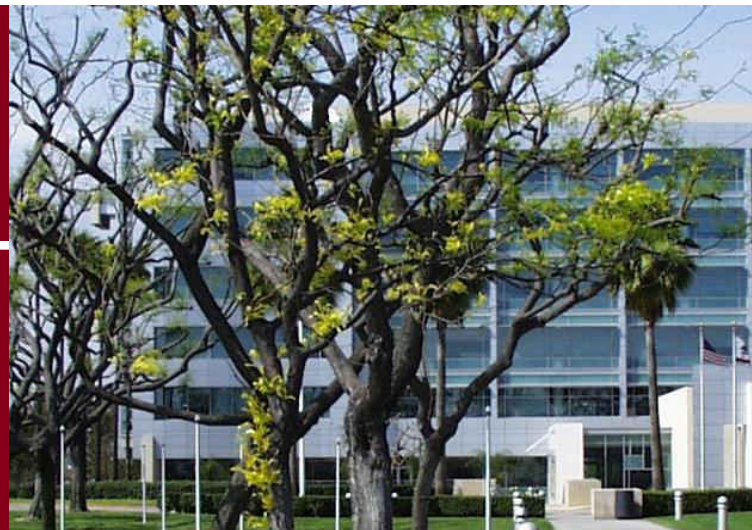


UNIVERZITET U TUZLI

Ekonomski fakultet

**II CIKLUS STUDIJA
SMJER: MENADŽMENT**

PODUZETNIČKI MENADŽMENT



Prof. dr. Bahrija Umihanić

bahrija.umihanic@untz.ba

Struktura predmeta

- Izazovi poduzetništva i menadžmenta u 21. stoljeću



- Modeli rasta brzorastućih preduzeća



- Strategije rasta brzorastućih preduzeća



- Proces menadžmenta u brzorastućim preduzećima



- Karakteristike menadžera brzorastućih preduzeća



- Emocionalna inteligencija menadžera brzorastućih preduzeća



- Digitalna ekonomija i konkurentske prednosti



- Brzorastuća preduzeća u digitalnoj ekonomiji



- Informaciona tehnologija za menadžere u digitalnoj ekonomiji



Proces menadžmenta u brzorastućim preduzećima

Predavanje je u najvećem obimu oslonjeno na knjigu “Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj”, (2004) profesora Ekonomskog fakulteta u Zagrebu Pere Sikavica i Fikreta Bahtijerević-Šiber-

- **Karakteristike modernog menadžmenta i menadžera**
- **Odnos menadžmenta i vođenja**
- **Funkcije menadžmenta**
- **Nivoi menadžmenta**
- Delegiranje ovlasti i odgovornosti
- Sistemi menadžmenta
- Znanja i vještine menadžera
- Osobine menadžera
- Odlučivanje menadžera
- Upravljanje vremenom menadžere
- **Prezentacija analize naučnog rada (zajenički rad 11 studenata)**

- Menadžment osim svoje znanstvene dimenzije, sadrži o i elemente umjetnosti i vještine.
- Uspjeh kompanija, danas više nego ikad prije, rezultat je djelotvornog menadžmenta.
- Tri su ključne tačke koje diferenciraju uspješnog od neuspješnog menažera (W,B.Wriston)
 - U pronalaženju najboljih ljudi
 - U pronalaženju načina motiviranja svojih saradnika
 - U davanju dovoljno slobode saradnicima da rade na svoj vlastiti način

- Visok stepen samopouzdanja, manja organizacijska zavisnost i puno veća vlastita autonomija su karakteristike menadžera budućnosti.
- **Moderni menadžer** se razlikuje od klasičnog po tome što ne stavlja na traženje idealne organizacijske strukture, **već se fokusira na upavljanje u skladu sa promjenljivom okolinom i zahtjevima konkurencije.**
- Za uspješan menadžment, **menadžeri moraju naučiti slušati i biti spremni na kompromise.**

- Vođenje je jedna od pet funkcija menadžmenta.
- Vođenje se prvenstveno odnosi na ljude i socijalne interakcije, te predstavlja proces utjecaja na ljude kako bi doprinosili ostvarenju ciljeva grupe i organizacije.
- Za razliku od menadžera vođe se ne imenuju, niti se biraju, a niti postavljaju, **vođom se postaje ako osoba posjeduje vodstvene osobine i sposobnosti.**
- Za vođenje nije bitan hijerarhijski položaj u organizaciji.

Odnos menadžmenta i vođenja

MENADŽMENT	VOĐENJE
<ul style="list-style-type: none">• Implementira viziju vođe i promjene koje je uveo vođa, održava organizacijsku infrastrukturu• Menadžeri rade stvari na pravi način	<ul style="list-style-type: none">• Artikulira viziju organizacije i uvodi velike promjene u organizaciju, potiče suradnike, radi u stresnim situacijama vanjske okoline.• Vođe rade prave stvari

Odnos menadžmenta i vođenja

- Vođa se bavi inovacijama a menadžer administracijom.
- Vođa inspirira povjerenje, a menadžer se oslanja na kontrolu.
- Vođa inspirira povjerenje, a menadžer se oslanja na kontrolu.





Menadžer

Radi stvari na pravi način
Zna kako (efikasnost)
Rešava problem
Kratkoročno orijentisan
Striktan pogled
Administira
Održava
Imitira
Pita zašto i kako
Prihvata
Dobar "vojnik"



Lider

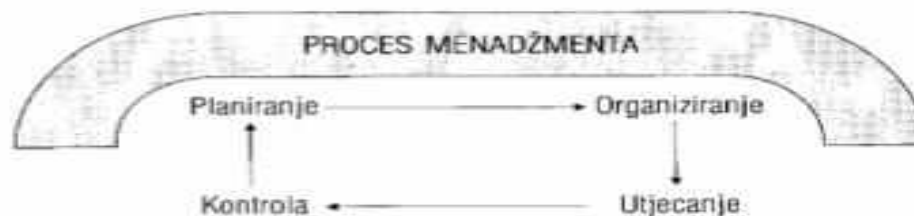
Radi prave stvari
Zna zašto i zašto ne (efektivnost)
Identifikuje problem
Dugoročno orijentisan
Zagledan u horizont
Inovira
Razvija
Stvara
Pita zašto ne
Izaziva
Sopstvena ličnost

- Pojam i definisanje vođenja
- Savremeni pogled na vođenje
- Profil preduzeća obuhvaćenih istraživanjem
- Profil analiziranih menadžera hrvatskih preduzeća



str. 25-69

Funkcije menadžmenta



Slika 6.1. Proces menadžmenta

Neki autori, u klasifikacijama funkcija menadžmenta, umjesto “utjecanja” navode funkciju “vođenja” pa se za njih proces menadžmenta sastoji od:¹³ planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole. Vidi sliku 6.2.¹⁴



- Osnovne funkcije menadžmenta
- Rezultati istraživanja obavljanja menadžerskih funkcija



str. 69-107

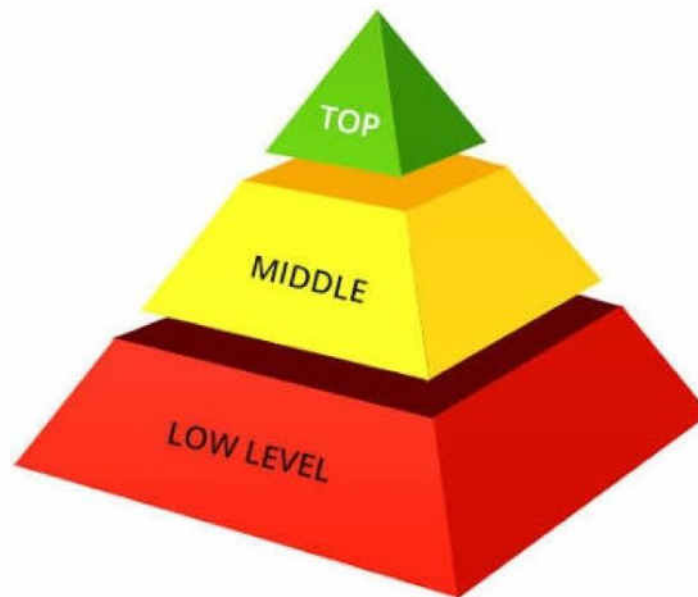


Dva dominantna pristupa:
četiri funkcije vs. pet funkcija

- Nivoi menadžmenta
- Rezultati istraživanja nivoa menadžmenta



str. 107-137



Područja i nalazi velikog empirijskog istraživanja provedenog u Hrvatskoj

- Delegiranje ovlasti i odgovornosti
- Sistemi menadžmenta
- Znanja i vještine menadžera
- Osobine menadžera
- Odlučivanje menadžera
- Upravljanje vremenom menadžere

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

- Glavni nalazi
- Prezentacija nalaza



HRONOLOGIJA IZAZOVA I PROMJENA U MENADŽMENTU

Prezentacija teme se u najvećem dijelu oslanja na članak “Tendencije u razvoju menadžementa 21 stoljeća” autora Prof. dr. sc. Marin Buble, professor emeritus Ekonomski fakultet u Splitu. Integralni članak učinjen je dostupan studentima doktorskog studija.

Sistematizacija teorija menadžmenta, 1980

Harold Koontz

American author



Harold D. Koontz was an American organizational theorist, professor of business management at the University of California, Los Angeles and a consultant for many of America's largest business organizations.

[Wikipedia](#)

Born: 1909

Died: February 11, 1984, Encino, Los Angeles, California, United States

Education: Yale University

Parents: Joseph Darius Koontz, Harriett Koontz

Books

View 5+ more



Essentials of Management...
1985



Essentials of Management...
2015



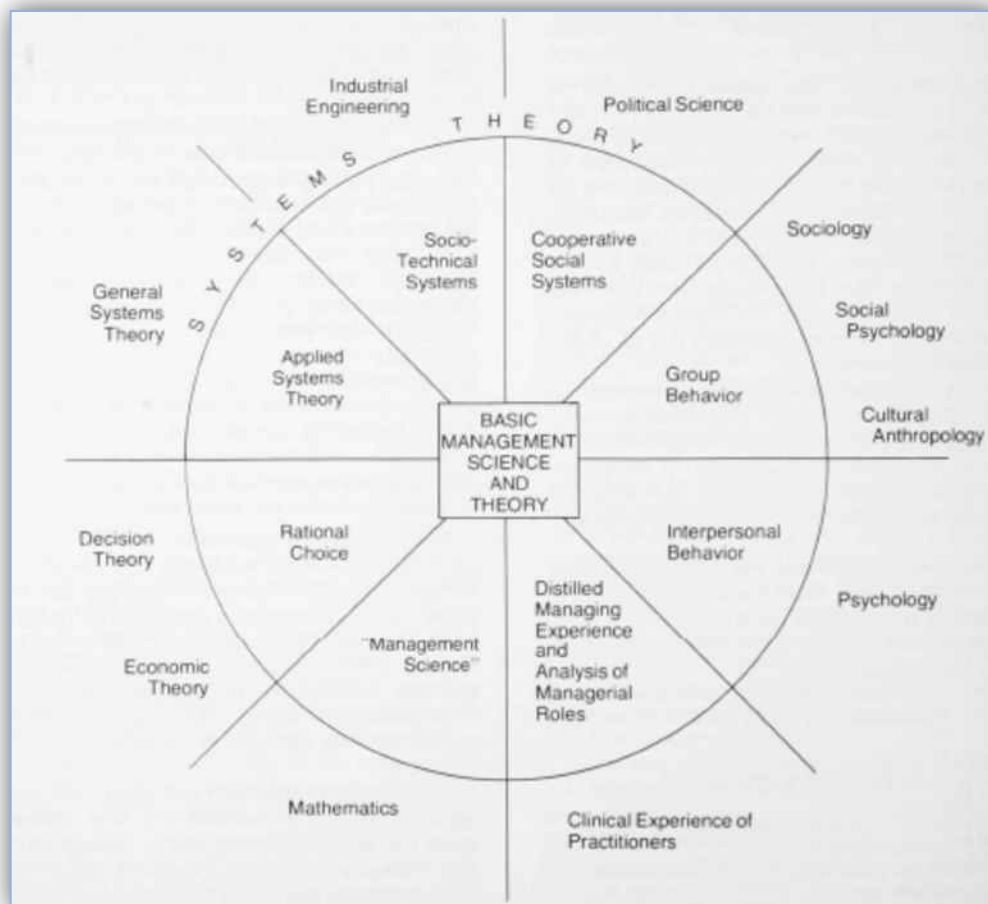
Government Control of Business
1941



Managem... A Global Perspective
1993



Managem...
1993



The Management Theory Jungle Revisited

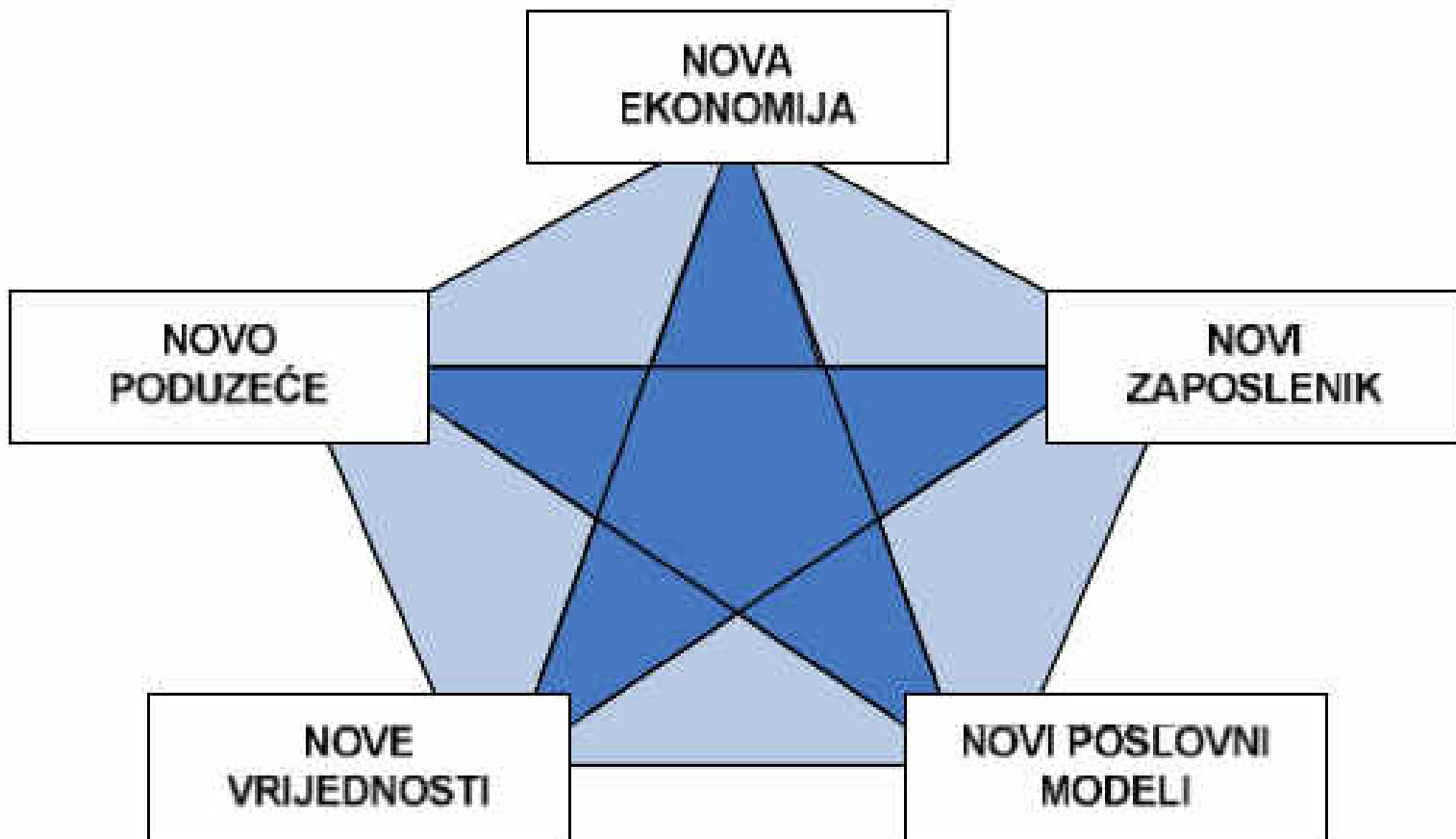
Author(s): Harold Koontz

Source: **The Academy of Management Review**, Vol. 5, No. 2, (Apr., 1980), pp. 175-187

Published by: Academy of Management Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/257427>

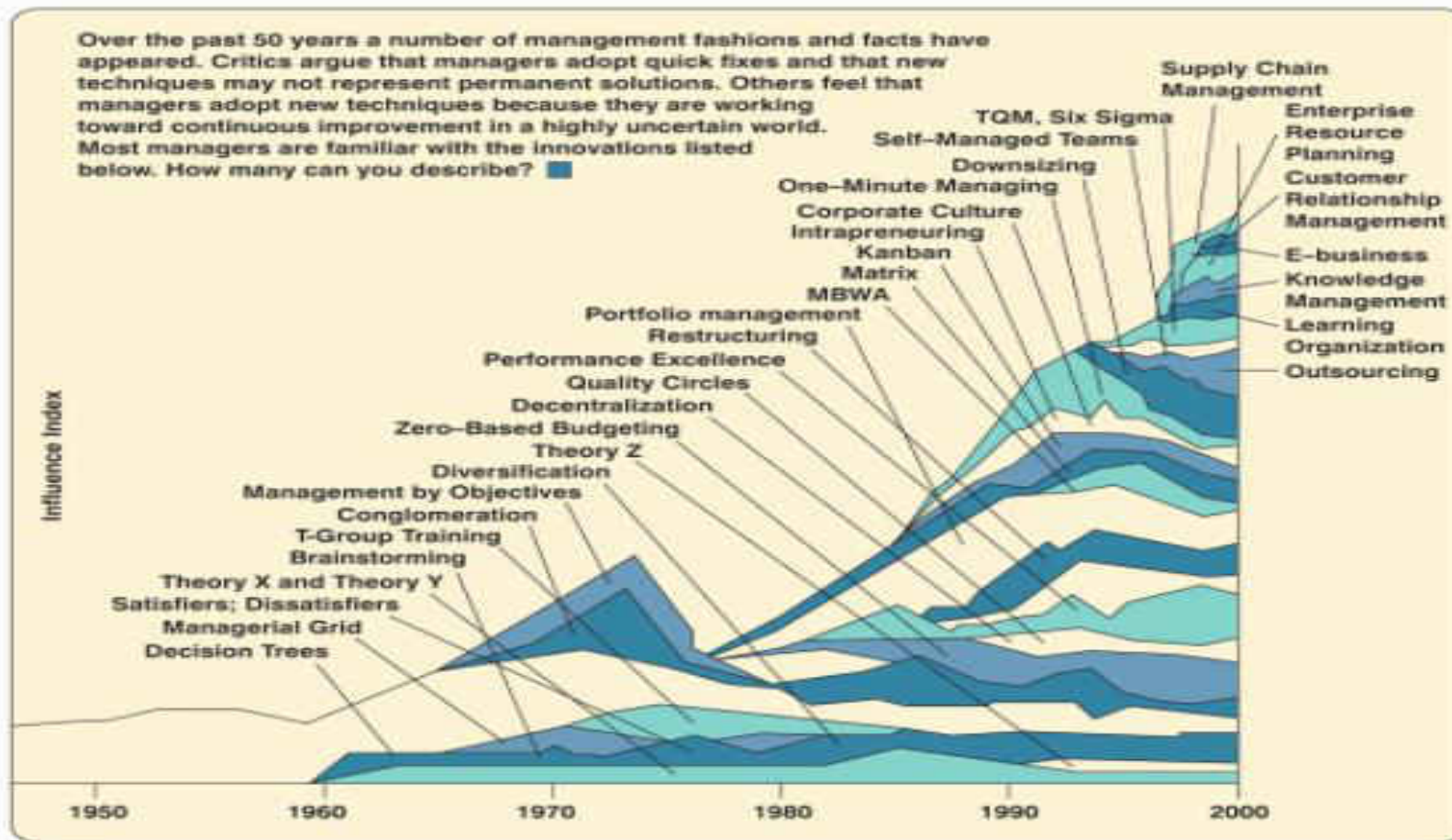
<https://iveybusinessjournal.com/publication/management-innovations-for-the-future-of-innovation/>

Ključne promjene i njihovi međuodnosi



Plima i oseka inovacija u menadžmentu, 1950-2000

Exhibit 2.5 Ebbs and Flows of Management Innovations, 1950-2000



SOURCE: Adapted from Fig 1.3, Richard Tannen Pascals, *Managing on the Edge* (New York: Touchstone/Simon & Schuster, 1990), 20. Copyright © 1990 by Richard Pascals.

Kako je tehnologija promijenila način na koji radimo

najvažnija tehnološka otkrića u primjeni

① 1890 and earlier

1440 Gutenberg Printing Press
1480 Sea astrolabe
1589 Mechanical knitting machine
1608 Telescope
1630 Slide rule
1765 Watt's steam engine
1790 Sewing machine
1816 Telegraph
1867 Dynamite
1879 Light bulb

② 1891–1910

1893 Diesel Engine
1895 X-ray
1898 Polyethylene / Plastic
1903 Gas turbine
1909 Television broadcast

③ 1911–1930

1911 Cloud chamber
1915 Tank
1928 Penicillin

④ 1931–1950

1931 Electron microscope
1933 FM radio
1935 Nylon
1938 Nuclear fission
1941 Polyester
1947 Hydraulic fracturing
Transistor
1948 Atomic clock

⑤ 1951–1970

1953 Video tape recorder
1956 Hard disk drive

1957 IBM 610
Sputnik 1

1960 Laser
1967 ATM (Barclays)
1970 Pocket calculator

⑥ 1971–1990

1971 Email
Intel 4004
1972 Magnavox Odyssey
1973 Capacitive touchscreen
(CERN)
1975 Altair 8800
(Microcomputer revolution
and internet protocol suite)
1980 Flash memory
1982 CD-ROM
1984 Cell phone
1990 World Wide Web
Hubble Space Telescope

⑦ 1991–present

1992 Text messaging
1993 Apple Newton
Mosaic (Web browser)
1995 DVD
Windows 95
1996 USB ports
1997 Netflix
1998 Google
2000 Bluetooth
2001 iPod
2003 iTunes Music Store
2004 Facebook
2005 YouTube
2006 Twitter
2009 Bitcoin
2013 Bitcoin ATM

<https://www.weforum.org/agenda/archive/fourth-industrial-revolution>

[dnevni red](#)[inicijative](#)[Izveštaji](#)[Događaji](#)[Oko](#)[Engleski](#) ▼[TopLinkom](#)

Saznajte više o našim aktivnostima u rješavanju najznačajnijih globalnih izazova putem javno-privatne suradnje

Oblikovanje budućnosti

[Oblikovanje budućnosti potrošnje](#)[Oblikovanje budućnosti digitalne ekonomije i društva](#)[Oblikovanje budućnosti ekonomskog napretka](#)[Oblikovanje budućnosti obrazovanja, spola i rada](#)[Oblikovanje budućnosti energije](#)[Oblikovanje budućnosti zaštite okoliša i prirodnih resursa](#)[Oblikovanje budućnosti finansijskih i monetarnih sustava](#)[Oblikovanje budućnosti hrane](#)[Oblikovanje budućnosti zdravlja i zdravstva](#)[Oblikovanje budućnosti informacija i zabave](#)[Oblikovanje budućnosti međunarodne trgovine i ulaganja](#)[Oblikovanje budućnosti dugoročnog ulaganja, infrastrukture i razvoja](#)[Oblikovanje budućnosti mobilnosti](#)[Oblikovanje budućnosti proizvodnje](#)

Najnovije aktivnosti

[AI subotom u Barceloni](#)[Obiteljsko poslovanje: smjernica za odgovorno vlasništvo](#)[Cipele za bolji život](#)

<https://www.weforum.org/projects/ai-board-leadership-toolkit>

Empowering AI Leadership



The Challenge:

Artificial intelligence (AI) is the software engine that drives the Fourth Industrial Revolution. Its impact can already be seen in homes, across businesses and impacting political

Back to main page

[Artificial Intelligence and Machine Learning](#)

Related Links

[Centre for the Fourth Industrial Revolution](#)

Partners

[World Economic Forum](#)

Implikacije promjena na menadžment

Period	Teoretičari	Promjena
1960	Jeffrey Pfeffer i Gerald Salancik, Marshall Meyer i drugi	Poduzeće se početo tretirati kao otvoreni sistem što je u direktnoj suprotnosti tradicionalnoj paradigmi menadžmenta, čime su stvoreni uslovi za razvoj <u>sistemskog pristupa poduzeću</u> na osnovama teorije sistema
1978	Tom Peters	U knjizi <i>In Search of Excellence</i> razvio koncept osam načela izvrsnosti koja su u potpunoj opreci s načelima tradicionalne paradigme menadžmenta. Svjesno provodi dezorganizaciju koja će osloboditi i to tako da se <u>radikalno snizi vertikalna menadžmenta (downsizing)</u> te izvrši horizontalno raščlanjivanje poduzeća u male autonomne i poduzetničke jedinice.
1990	Peter Senge	Otklon od klasične paradigme menadžmenta konceptom <u>učee organizacije</u> kojim opisuje organizaciju kao organizam koji je u stanju da poveća svoje sposobnosti i oblikuje ih za svoju budućnost.
1990	Michael Hammer, James Champ	Objavljuju svoj rad <i>Reengineering the Corporation</i> koji se temelji na postavci da više nije potrebno niti poželjno da poduzeće organizira svoj posao oko podjele rada Adama Smitha. Umjesto toga poduzeće mora organizirati posao oko procesa. Time se posebno ruši tradicionalni koncept hijerarhijske strukture i funkcijska koncepcija strukturiranja organizacije
2002	Peter Drucker	U knjizi <i>Managing in the next society (2002)</i> ukazuje na promjene koje će nastati i njihove implikacije na poduzeće, njegovu organizaciju i menadžment. U svojim člancima kao što je onaj pod naslovom <i>Management Challenges for the 21. Century</i> on <u>najavljuje promjene u postavkama menadžmenta koje su dominirale sve do 1980-ih godina</u> .
2008	Gary Hamel	U knjizi <i>The Future of Management</i> poziva menadžere da okrenu leđa postojećem menadžerskom mišljenju i da uvedu praksu, <u>prihvataju i njeguju inovativnost</u> .

Pretpostavke na kojima će funkcionisati preduzeća budućnosti

- otvorenost i adaptibilnost
- usredotočenje, ali bez sržnog biznisa
- unutarinja klaster organizacija
- autonomija zaposlenika u pogledu izbora poslova
- „rešetkasta“ (lattice) arhitektura poduzeća
- koncepcija „prirodnog vodstva“
- uloge umjesto radnih mjesta
- bočno kretanje u karijeri
- autonomno reguliranje radnog vremena
- etos dobrovoljnog obvezivanja
- nagrada prema doprinosu
- preraspodjela moći u korist zaposlenika

Model menadžmenta koji će se oblikovati u 21. stoljeću

- zajednička vizija i hrabra misija
- neznatna hijerarhija i široki raspon kontrole
- male samoupravne radne grupe s rotirajućim vodstvom
- sloboda mišljenja i slijeđenja vlastitog instinkta
- mnoštvo brzog i ekonomičnog eksperimentiranja
- gusta mreža bočne komunikacije
- politika davanja iznimnih nagrada ljudima koji smisle iznimne ideje
- pristup usredotočenosti cijelog tima na razvoj proizvoda
- korporacijsko vjerovanje koje potiče zaposlenike da na prvo mjesto stave korisnika.

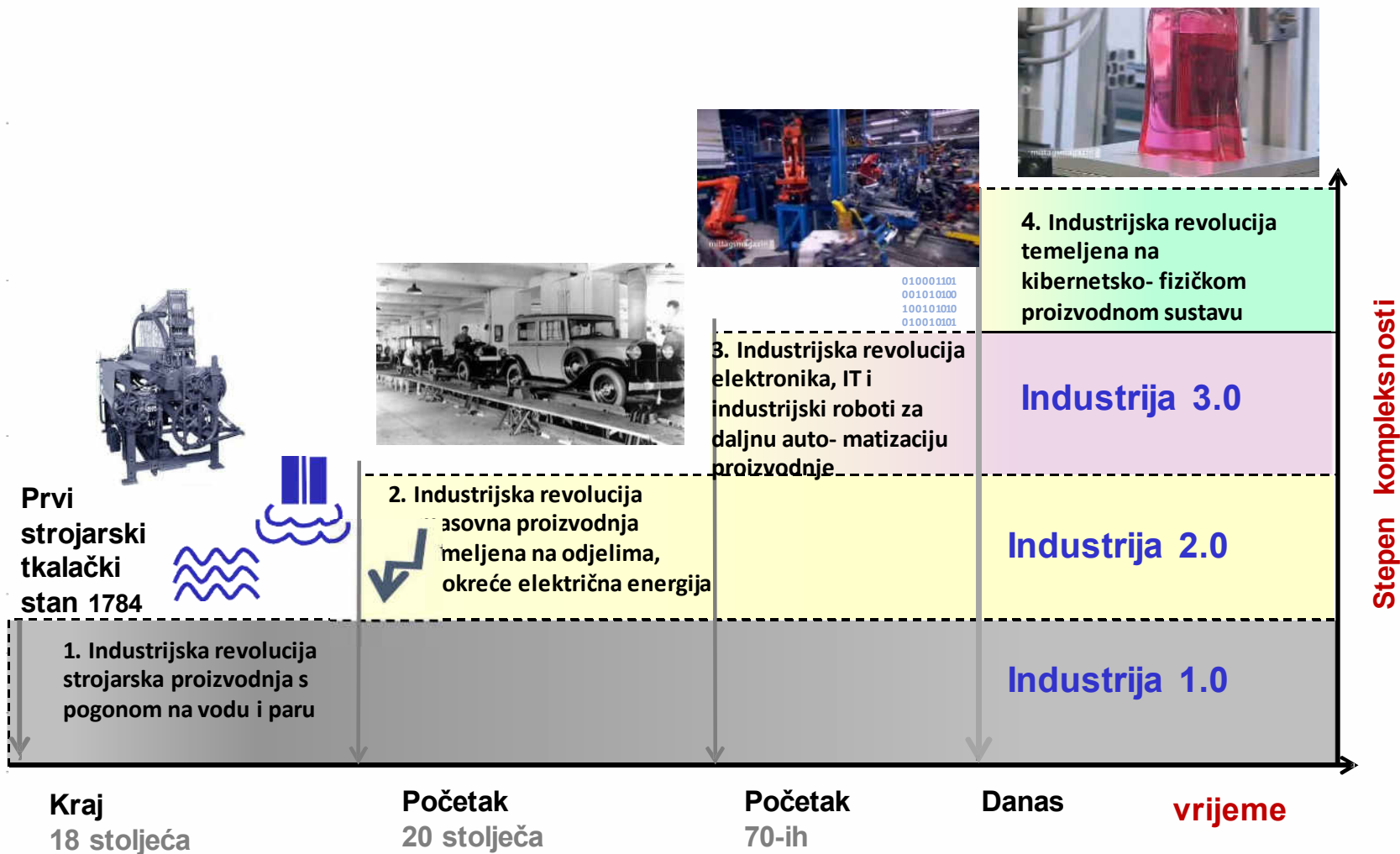
IZAZOVI MENADŽMENTA I UPRAVLJANJA U INDUSTRIJI 4.0.

Prezentacija teme se u najvećem dijelu oslanja na projekt “Inovativno pametno poduzeće (INSENT)” voditelja prof.dr.Ivica Veže, Strojarski fakultet Univerziteta u Splitu. U prezentaciji teme korišteni su redizajnirani i/ili originalni javno dostupni slajdovi i slike prezentacije prof.dr.Ivice Veže.

- Od Industrije 1.0 prema Industriji 4.0
- Industrija 4.0 – povezivanje na razini svijeta
- Organizacija, osoblje i tehnologija
- Lanac vrijednosti u Industriji 4.0.
- Inovativno pametno preduzeće
- Učinak Industrije 4.0 na osoblje

Od Industrije 1.0 prema Industrij 4.0:

Prema četvrtoj industrijskoj revoluciji



Konratijevi ciklusi vs. Industrija 4.0



Information Principles Power
Informacije Principi Snaga

1 st Industrial Revolution 1. Industrijska revolucija	2 nd Industrial Revolution 2. Industrijska revolucija	3 rd Industrial Revolution 3. Industrijska revolucija	Industry 4.0 Industrija 4.0
Mechanization Uvođenje strojeva	Decentral mechanization Decentralizirani strojevi	Automation Automatizacija	Autonomy control Samostalno upravljanje
Machine productivity Produktivnost strojeva	Taylorism/ scientific management Taylorizam / znanstveni pristup	TQM / Green and Lean Production TQM / Zelena i vitka proizvodnja	Smart Factory Pametna tvornica
Analog communication Analogna komunikacija	Centralized control Centralizirano upravljanje	Decentralized networks Decentralizirane mreže	Cyber-Physical System Kibernetско-fizički sustav



Nikolai Kondratiev

Economist

Nikolai Dmitriyevich Kondratiev was a Russian economist, who was a proponent of the New Economic Policy, which promoted small private, free market enterprises in the Soviet Union. [Wikipedia](#)

Born: March 4, 1892, Vichuga, Russia

Died: September 17, 1938, Moscow Oblast, Russia

Education: Saint Petersburg State University

Contributions: Kondratiev waves

Books: The long wave cycle, The Long Waves in Economic Life, MORE

Influenced: Joseph Schumpeter, Immanuel Wallerstein, Eric Hobsbawm, François Simiand

People also search for

View 10+ more



Joseph Schumpeter



Mikhail Tugan-Ba...



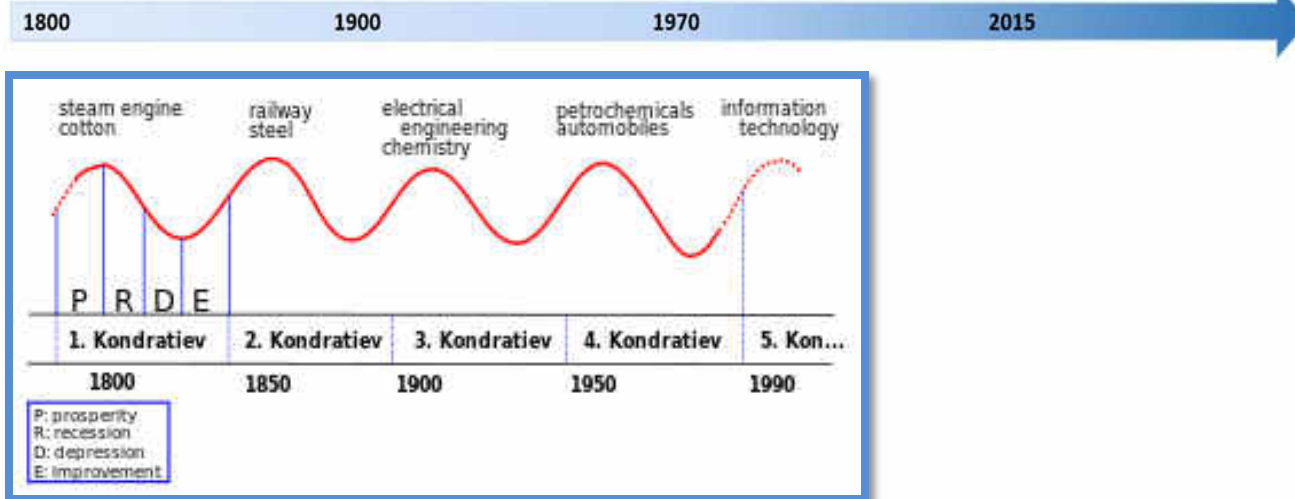
Alexander Chayanov



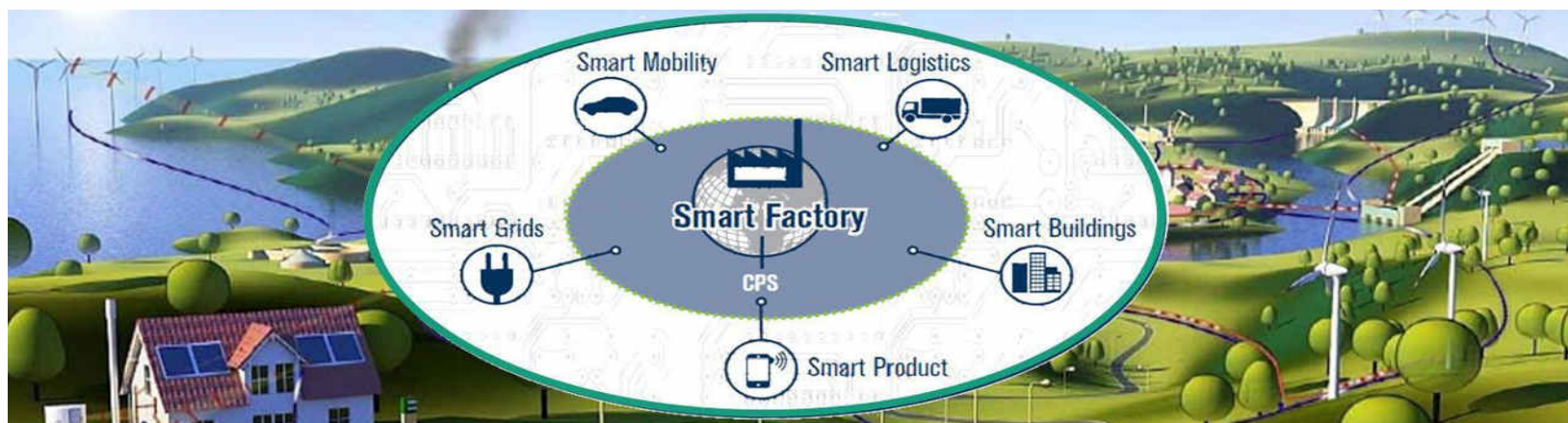
Clement Juglar



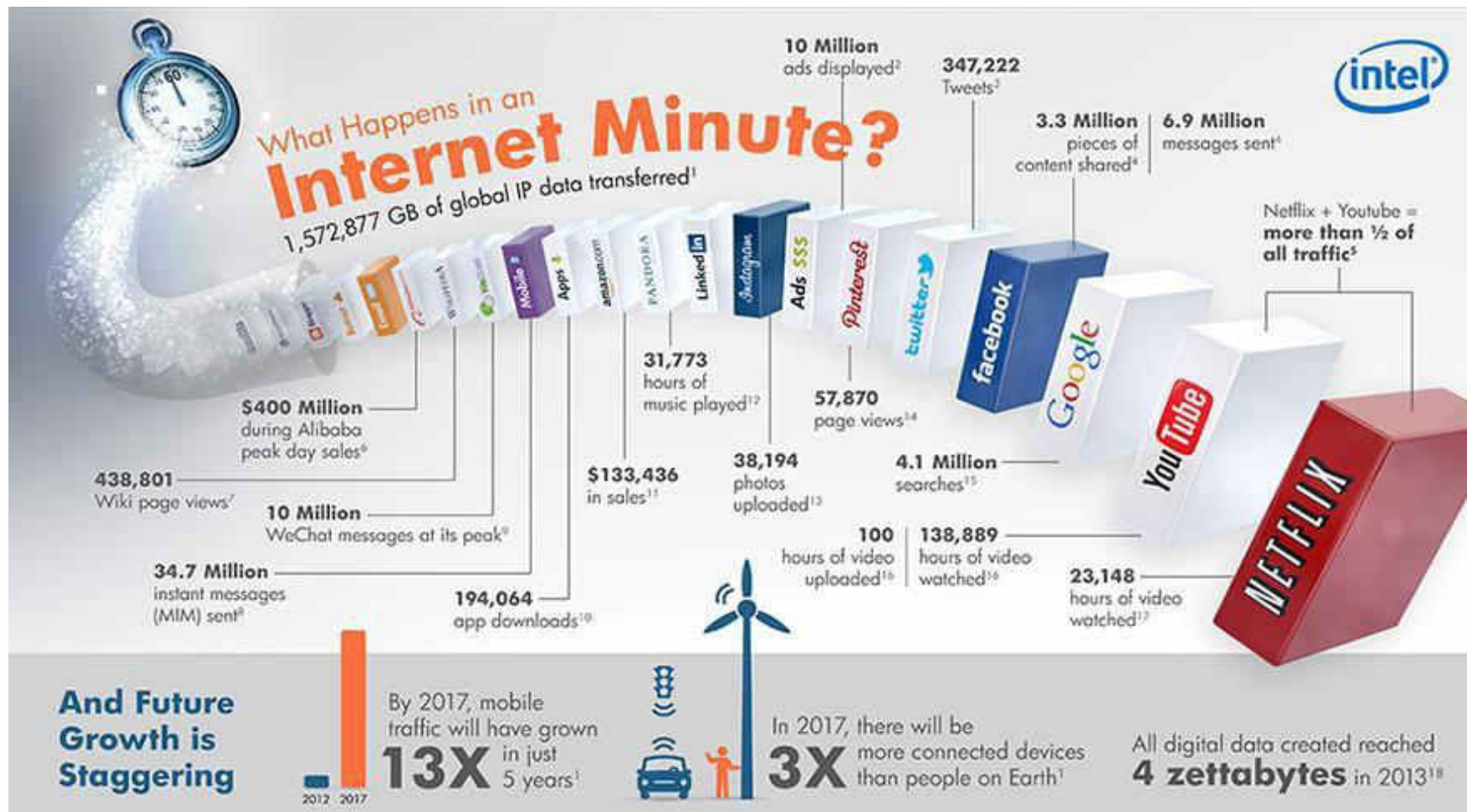
Simon Kuznets



- "Industrija 4.0" obuhvaća **integraciju savremenih informacijsko komunikacijskih tehnologija (ICT) s konvencionalnom fizičkom proizvodnjom i procesima**, što omogućuje **razvoj novih tržišta i poslovnih modela**.
- "Industrija 4.0" je time usmjerena na pitanje **kako ta integracija može pružiti individualnom kupcu korist**, koju je on spreman platiti.



Povezivanje na nivou svijeta



•Internet of Things (IoT)

- Povezuje objekte i računala na Internetu
- Objekti su npr. strojevi, roboti, senzori, upravljačke jedinice itd.
- U 2008 Internet je povezivao stvari čiji je broj bio veći od broja ljudi na Zemlji
- 2015 25 milijardi Things & 2020 50 milijardi Things su povezani na Internet

•Internet of Services (IoS)

- IoS ide zajedno s konceptom "Cloud Computing"
- Softverske aplikacije kao što su npr. programiranje okoline, baze podataka, administracijski alati, server, kapacitet memorije, računalna snaga, itd
- Dinamičko povezivanje i integracija softverskih aplikacija
- Neizravno korištenje softverskih aplikacija na platformi - usluge u ponudi od dobavljača usluga

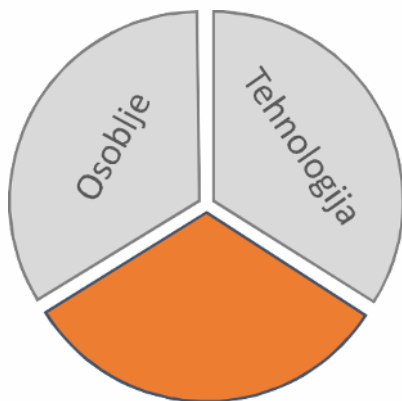
•Internet of People (IoP)

- Ljudi će biti povezani na primjereniji i korisniji način jedni s drugima
- Person-to-Person komunikacija preko društvenih medija (Facebook, Twitter, etc.)
- Ljudi definiraju program i proces monitoringa
- Mi ćemo i dalje imati donošenja odluka prema ovlasti
- IoP također uključuje "Smart osobne uređaje": Smart odjeća, Smart satovi, Smart očale, itd

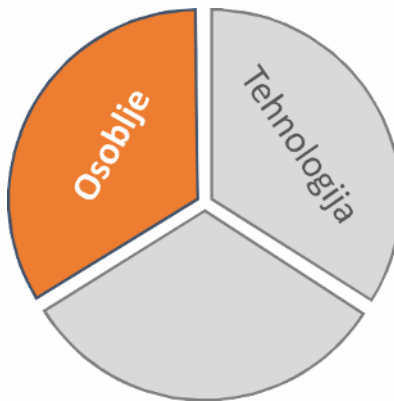
Izvor: <http://www.theregister.co.uk>, <http://www.davranetworks.com>, <http://www.elinext.com>
<http://www.forbes.com>, www.cloudfront.net, <http://growing-social-media.com>

Industrija 4.0 – Na što bi trebalo obratiti pažnju?

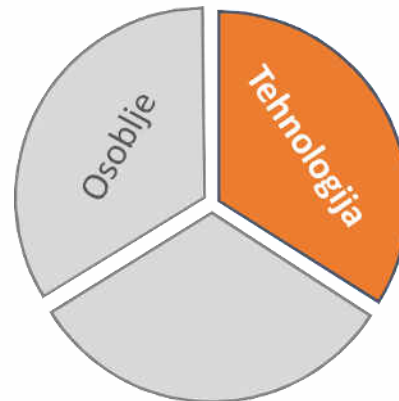
Fokus: Organizacija



Fokus: Osoblje



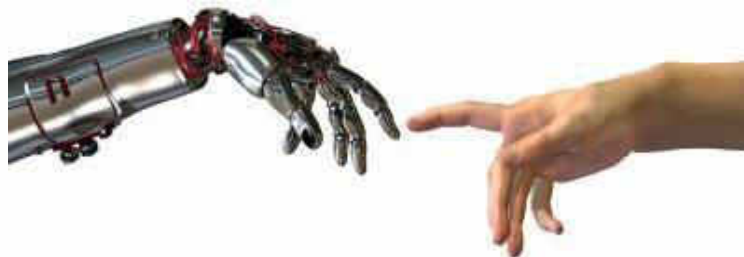
Fokus: Tehnologija



Implementacija osnovnih elemenata u Kibernetско-fizičkom proizvodnom sustavu
(Cyber-Physical Production Systems)

Osnovni elementi u Kibernetско-fizičkom proizvodnom sistemu
(Cyber-Physical Production Systems)

Visoka razina -
zaključivanje (npr.
složene matematičke
proračune) zahtijeva vrlo
malo računanja

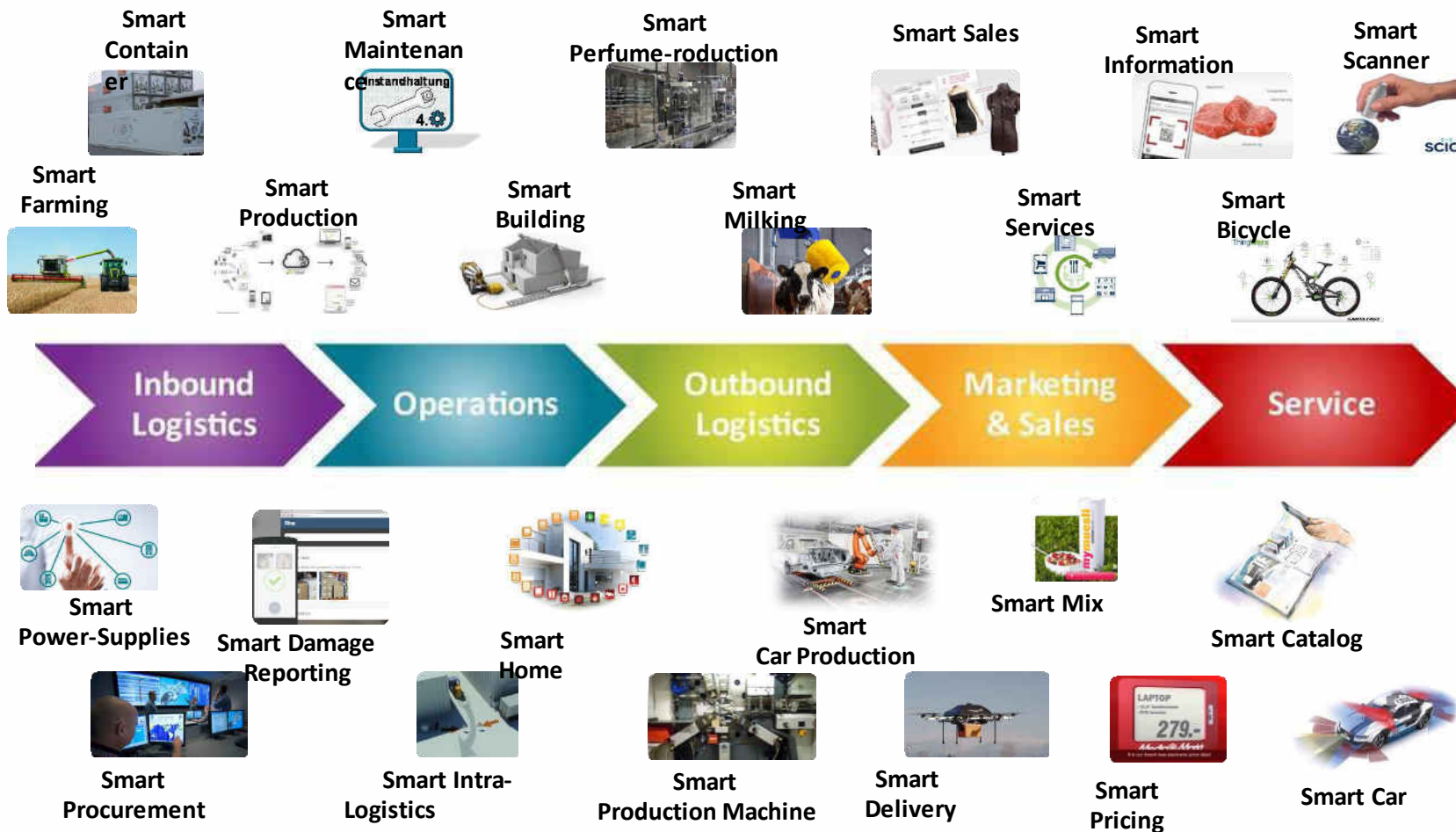


→ Moracev - Paradoks

Niža razina ljudskih
vještina (npr. hodanje)
provode se nesvjesno
od strane ljudi, a oni
zahtijevaju ogromne
računalne resurse ako
ih obavljaju roboti



Industrija 4.0 | Obuhvaća cijeli lanac vrijednosti



Budućnost proizvodnje automobila



Pregled:



Opis:

- Tradicionalna proizvodnja automobila koja uključuje montažu stotine identičnih vozila u liniji više ne postoji
- Opcije dostupne kupcima su sada tako velike da svaki automobil postaje unikatan i individualan proizvod
- Digitalizacija svih elemenata proizvodnje je bitna za novo područje u industrijalizaciji → Rezultat je "Internet of Things"
- 3D printer u izradi alata: Prese više ne oblikuju alate na mukotrpan način → Umjesto toga alati mogu biti izrađeni od granulata čelika u 3D printeru
- Kooperacija čovjek-robot: Radnici i roboti će sve više raditi zajedno → Roboti će preuzeti monotone i aktivnosti opasne po zdravlje
- Big Data monitor: Omogućena je brza vizualni obrada podataka od dobavljača

Koristi/Prednosti:

- 3D-printeri stvaraju potpuno nove mogućnosti za dizajn s visokim stupnjem preciznosti, što je do sada bilo nepoznato
- Kooperacija čovjek-stroj doprinosi oblikovanju više ergonomskim radnim mjestima u proizvodnji
- Big Data monitor pokazuje potencijalna uska grla, najveće potrebe za djelovanjem, te vizualizira informacije u realnom vremenu
- Učinkovita i jeftinija proizvodnja kao i sasvim nove prilike za zaposlenike



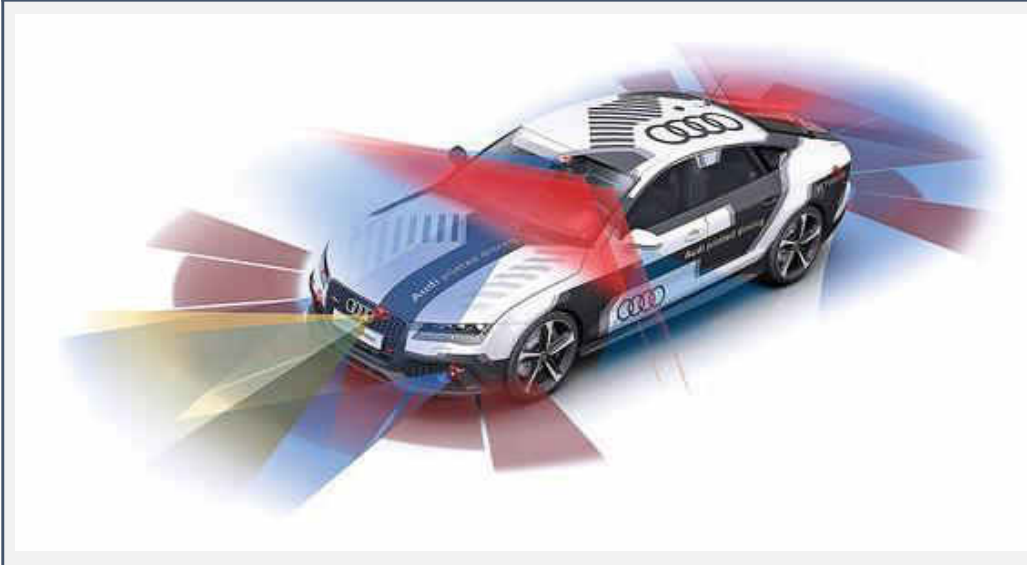
Volkswagen

Autonomni automobil



Audi
Vorsprung durch Technik

Pregled:



Opis:

- Autonomni automobil (koji sam vozi)
- Do 12 ultrazvučnih senzora skenira blisku okolinu vozila
- Prednji radari detektiraju objekte udaljenosti do 250 metara ispred auta
- Stražnji radarski senzori nadziru promet iza sebe
- Gornja kamera radi zajedno s ultrazvučnim senzorima i prepoznaje oznaka na cesti, kao i pješake i objekte
- Središnja pomoć vozaču je kontroler zFAS – sakuplja i obrađuje sve podatke u jednu cjelinu
- Automobil lako može manevrirati u garaži ili na uskom parkirnom mjestu (pametni telefon)

Koristi/Prednosti:

- Audi A7 550 milja je samostalno vozio: od Silicon Valley do Las Vegas
- Predajete odgovornost, zajedno sa stresom svakodnevnog prometa, na sustav koji radi savršeno
- Sustav nikad nije umoran, rastresen i nije mu dosadno, te uvijek donosi pravu odluku
- Povećava sigurnost u cestovnom prometu i rješava probleme prometne infrastrukture
- Međusobno povezana vozila osiguravaju promet bez zastoja → izbjegavanje gužve i manji utjecaj na okolin

Izvor: www.audi.at

Umreženi bicikl



Pregled:



Opis:

- Bicikl je opremljen sa 7 senzora
- Senzori mjere, na primjer: brzinu, ubrzanje, kut upravljača, visinu sjedišta, silu na pedali, ovjes, itd
- Smartphone vozača šalje podatke proizvođaču
- Podaci se analiziraju i vozač preko smartphone dobiva povratne informacije - u realnom vremenu
- Također je moguće da se izmjerene varijable prezentiraju u aplikacije proširene stvarnosti

Koristi/Prednosti:

- Sve informacije su vozaču dostupne u realnom vremenu
- Podešavanje konfiguracije bicikle prema povratnim informacijama proizvođača (npr. idealna visina sjedišta, ovisno o visini vozača, te konfiguraciji zemljišta)
- Korištenje podataka od proizvođača (optimizacija bicikle)
- Povećanje vjernosti kupca (After-Sales-Services)



PREZENATACIJA I IZVEDBA NAUČNO-ISTRAŽIVAČKOG PROJEKTA



NASLOVNICA

O PROJEKTU

NOVOSTI

TVORNICA KOJA UČI

ISTRAŽIVAČKA GRUPA

PUBLIKACIJE



INDUSTRY 4.0



Inovativno pametno poduzeće (INSENT)

[OPŠIRNIJE...](#)[E-mail](#) | [Ispis](#)

Održan 2. Seminar "Pametna proizvodnja"

Pred završetak 3. istraživačke godine projekta "Inovativno, pametno poduzeće (INSENT)" na Fakultetu elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje (FESB) u Splitu, dana 13. lipnja 2017., održan je jednodnevni Seminar o proizvodnji utemeljenoj na platformi Industrija 4.0. Na Seminaru je bilo prisutno 70 osoba iz gospodarstva, te 20 osoba iz akademske zajednice.

[OPŠIRNIJE...](#)[E-mail](#)[Ispis](#)

Održan jednodnevni Seminar "Pametna proizvodnja"

U sklopu projekta "Inovativno, pametno poduzeće (INSENT)" na Fakultetu elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje (FESB) u Splitu, dana 24. svibnja 2016., održan je jednodnevni Seminar "Pametna proizvodnja". Na Seminaru je bilo prisutno 20 osoba iz gospodarstva, te 15 osoba iz akademske zajednice.

[OPŠIRNIJE...](#)[E-mail](#)[Ispis](#)

Polazišta i ciljevi projekta

- Svaki svjetski proizvođač ima svoj jedinstveni proizvodni sustav (Toyota, Daimler, Bosch, itd), a neke države razvijaju svoj vlastiti model poduzeća, kao Njemačka – Industrija 4.0. Model je usklađen s njihovom vizijom, strategijom, vrijednostima i kulturom. Republika Hrvatska nije razvila vlastiti model poduzeća.
- **Glavni cilj ovog projekta je razviti Hrvatski model Inovativnog pametnog poduzeća (HR-ISE model).**
- **Cilj je napraviti** regionalnu prilagodbu modela, tj. uskladiti model Inovativnog pametnog poduzeća sa specifičnim regionalnim načinom razmišljanja, proizvodnom i organizacijskom tradicijom, te specifičnom edukacijom.
- HR-ISE model može pomoći hrvatskim poduzećima premostiti razliku između njihovih kompetencija i kompetencija i mogućnosti EU poduzeća

Istraživačka grupa i bibliografija projekta

Sveučilište u Splitu, Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje (FESB)

1. Prof. dr.sc. Ivica Veža – voditelj projekta
2. Doc. dr.sc. Nikola Gjeldum – zamjenik voditelja projekta
3. Dr.sc. Marko Mladineo – tajnik projekta
4. Prof. dr.sc. Boženko Bilić
5. Izv.prof. dr.sc. Stipe Čelar
6. Nikola Banduka – doktorand
7. Marina Crnjac – doktorand
8. Ivan Špar – doktorand
9. Ivan Peko – doktorand
10. Mili Turić – doktorand
11. Andrej Bašić – laborant

Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet (EFST)

1. Prof. dr.sc. Zoran Babić

■ Sveučilište u Mostaru. Fakultet strojarstva i računarstva (FSR)

1. Izv. prof. dr.sc. Željko Stojkić
2. Igor Bošnjak – doktorand

- Bibliografija publikacija projekta
INSENT: <http://bib.irb.hr>
Zbirno izvješće na dan 01.07.2017:

- Znanstveni članci A kategorije (CC): **7 članaka (4 članka)**
- Znanstveni članci B kategorije: **5 članaka**
- Znanstveni članci C kategorije: **1 članak**
- Konferencijski članci D kategorije: **23 članka**
- Ostalo: **25 popularnih članaka i prezentacija**



Analiza naučnog rada zaduženja studeanata

Dio rada (naslov dijela rada)	Prezime i ime studenta
Abstract, Keywords, Introduction	
Growth and capabilities	
Managerial capabilities and growth strategies <i>Types of managerial capabilities</i> <i>Growth strategies</i>	
Hypotheses <i>Human resources capabilities and growth strategie</i> <i>Organizational capabilities and growth strategies</i> <i>Marketing capabilities and growth strategies</i> <i>Financial capabilities</i>	
Method <i>Sample and research design</i> <i>Procedure</i> <i>Measurement of variables</i> Independent variables Control variables <i>Statistical techniques</i>	
Results and discussion	
Conclusion <i>Recommendations for future research</i> <i>Limitations of the study</i>	
References	

PREZENATACIJA I ANALIZA NAUČNOG RADA

**Managerial capabilities and paths to growth as
determinants of high-growth small**

Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises (José L. Barbero, José C. Casillas and Howard D. Feldman)



- Abstract
- Keywords
- Introduction
- Growth and capabilities
- Managerial capabilities and growth strategies
 - Types of managerial capabilities
 - Growth strategies
- Hypotheses
 - Human resources capabilities and growth strategies
 - Organizational capabilities and growth strategies
 - Marketing capabilities and growth strategies
 - Financial capabilities
- Method
 - Sample and research design
 - Procedure
 - Measurement of variables
 - Statistical techniques
- Results and discussion
- Conclusion
 - Recommendations for future research
- References



Analiza naučnog rada

zaduženja studeanata

Dio rada (naslov dijela rada)	Prezime i ime studenta
Abstract, Keywords, Introduction	Vedran Lakić; Maida Pašanović,
Growth and capabilities	Vedran Lakić; Maida Pašanović,
Managerial capabilities and growth strategies <i>Types of managerial capabilities</i> <i>Growth strategies</i>	Vedran Lakić; Maida Pašanović,
Hypotheses <i>Human resources capabilities and growth strategie</i> <i>Organizational capabilities and growth strategies</i> <i>Marketing capabilities and growth strategies</i> <i>Financial capabilities</i>	Ramić Selma Sjdinović Amra
Method <i>Sample and research design</i> <i>Procedure</i> <i>Measurement of variables</i> Independent variables Control variables <i>Statistical techniques</i>	Vilušić Ena Hadžihasanović Azijada Mućaj Halil
Results and discussion	Salkić Zlata, Rifatbegović Nijaz
Conclusion <i>Recommendations for future research</i> <i>Limitations of the study</i>	Mašić Amar Ranvnjak Stjepan
References	Mašić Amar Ranvnjak Stjepan

MENADŽERSKE SPOSOBNOSTI I PUTEVI RASTA KAO DETERMINANTE BRZORASTUĆIH MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

II CIKLUS STUDIJA SMJER: MENADŽMENT,
NASTAVNI PREDMET: PODUZETNIČKI MENADŽMENT
PREDMETNI PROFESOR: DR. SC. BAHRIJA UMIHANIĆ,
REDOVNI PROFESOR

Sažetak

- Ovaj članak pokušava ispitati ulogu menadžerske sposobnosti i oblik rasta koja su odabrala preduzeća sa visokim rastom koristeći perspektivu na temelju resursa.
- Rezultati analize pokazuju da pri odabiru vrste strategije za postizanje visokog rasta nisu važne sve sposobnosti menadžmenta.
- Kako bi se brzo i intenzivno razvijala, mala i srednja preduzeća trebaju imati visoke sposobnosti u određenim funkcionalnim područjima.
- Marketing i finansijske sposobnosti preduzeća su pozitivno povezani sa ekspanzijom tržišta i inovacijama, te možemo reći da su to dva glavna sastojka za postizanje visokog rasta.
- Ključne riječi: rast, strategije rasta, visok rast, resursi i sposobnosti, pogled baziran na resursima, mala preduzeća

- Tokom proteklih 10 godina, interesovanje za razumijevanje faktora koji utiču na preduzeća sa visokim ili niskim rastom eksponencijalno se povećao.
- Za to postoje dva osnovna razloga.
- Prvo, preduzeća sa visokim rastom su odgovorna za većinu radnih mjesta stvorenih u svjetskim ekonomijama (Bhide, 2000; Birch i sar., 1994; Storey, 1994).
- Drugo, veliki rast je doživio da ova preduzeća budu test njihovog prihvatanja i uspjeha na tržištu (Feaser and Willard, 1990). Ipak, vrlo mali broj preduzeća je sposoban da održi visok rast stope za duge periode.
- Zbog toga je važno shvatiti faktore koji su odgovorni za visok rast takvih preduzeća i načini na koji se može povećati broj ovih preduzeća.

- Wiklund et. al. (2009) identifikuju četiri perspektive u vezi sa rastom poslovanja, a koji se odnose na:
 1. preduzetničku orijentaciju,
 2. životnu sredinu,
 3. strateški pristup i
 4. resurse.
- Ovaj članak pripada ovoj posljednjoj perspektivi, koja je nastala iz klasičnog djela Penrose (1959). Na osnovu ovakvog pristupa, rast proizilazi iz posjedovanja mirovanja resursa, bez obzira na njihovu finansijsku i proizvodnu prirodu (George, 2005; Moreno i Casillas, 2007; Pettus, 2001).
- Međutim, relativno mali broj istraživača ispitao je uticaj menadžerskih sposobnosti na strategije rasta. Penrose (1959) je sugerisao da je glavna granica rasta bio nedostatak izvršnih talenata, koji su kasnije opisali Rugman i Verbeke (2002) kao efekat Penrose-a.
- U tom smislu pojavljuju se različita pitanja. Da li različite strategije rasta zahtijevaju različite funkcionalne sposobnosti menadžera? Da li je moguće pronaći korespondenciju između funkcionalnih sposobnosti i metoda postizanja visokog rasta?

- Ovaj članak ispituje ulogu menadžerskih sposobnosti upravljanja u okviru poslovanja preduzeća sa visokom stopom rasta i ima za cilj da popuni prazninu u literaturi, s obzirom na to kako različite vrste menadžerskih sposobnosti mogu objasniti različite oblike rasta koje koriste preduzeća visokog rasta.
- Struktura članka je sljedeća.
- Prvo, ukratko se sumiraju istraživanja o ulozi menadžerskih sposobnosti na rast, naglašavajući ključne stavove na ovu temu.
- Razmatrajući argumente u vezi sa opštim značajem menadžerskih sposobnosti kao karakteristika preduzeća visokog rasta, razvija se hipoteza koja povezuje četiri vrste menadžerskih sposobnosti: (organizacijske sposobnosti upravljanja ljudskim resursima, marketinške mogućnosti i finansijske mogućnosti) sa strategijama rasta.
- Opisuje metodu, uključujući i odabir uzoraka, mjerenja i analize podataka, praćen rezultatima i raspravama o implikacijama.
- Članak se završava razmišljanjem o potencijalnom doprinosu studije i idejama za nastavne studije.

Rast i sposobnosti

- Posljednjih godina znatno je porastao interes za pitanja rasta malih i srednjih preduzeća (SMEs) (Barringer et al., 2005; Davidsson et al., 2000; Delmar et al., 2003; Hansen i Hamilton, 2011).
- Barringer et al. (2005) je identifikovao četiri područja istraživanja:
 1. osobine osnivača,
 2. čvrsti atributi
 3. poslovne prakse i
 4. prakse upravljanja ljudskim resursima.
- Međutim, nije moguće identificirati integrativni i kohezivni teorijski okvir za proučavanje svakog od ova četiri područja.
- Stoga se rast poduzetništva proučavao iz različitih perspektiva, uključujući poduzetništvo, strateško upravljanje, konfiguracijski pristup i perspektivu preduzeća (Wiklund et al., 2009).

- Postojanje viška resursa i potreba za pronalaženjem aplikacija za njih omogućavaju preduzećima da poboljša svoju učinkovitost, što zauzvrat predstavlja glavni poticaj za rast preduzeća. (Penrose, 1959).
- Iz te perspektive, rast preduzeća može se shvatiti kao sekvencijalni proces u kojem preduzeća kombiniraju iskorištavanje resursa s razvojem novih resursa (Pettus, 2001).
- Osim toga, prethodne su studije analizirale uticaj specifičnih vrsta resursa rast preduzeće. Na primjer, djela Larson (1992) i Norton (1988) sugeriraju da korištenje ugovornih oblika organizacije koji omogućava malim i srednjim preduzećima da koriste veće resurse, čime se omogućava da brže rastu.
- *George* (2005) je identificirao ulogu dostupnosti ili nedostatka sredstava kao objašnjavajućeg faktora rasta preduzeća, dodatno razvijajući Penroseov (1959.) izvorni prijedlog.
- *Pettus* (2001) iskoristio je dokaze iz deregulirane industrije prevoza, kako bi podržao njegov argument da proces generiranja novih resursa i sposobnosti utiče na putu ka rastu preduzeća i njegovoj učinkovitosti.

- Postoje dva aspekta menadžerskog ograničenja:
- Prvo, usluge dostupne od postojeće menadžerske skupine ograničiti će količinu ekspanzije koja se može planirane u bilo koje vrijeme.
- Drugo, količina aktivnosti koje se mogu planirati u određenom trenutku ograničava količinu novih kadrova koji mogu profitabilno se apsorbirati u 'idućem periodu'. (1959: 48-49).
- Slično tome, druge studije su pokazale da su nematerijalna sredstva i sposobnosti glavne odrednice rasta (Cooper et al., 1989; Hitt i sur., 2000).
- U tom smislu, Kogut i Zander (1992) brane ulogu znanja utvrdivši da je "teorijski izazov razumjeti bazu znanja preduzeća koja vodi skupu sposobnosti i koje povećavaju šanse za rast i opstanak" (1992: 384).

Menadžerske sposobnosti i strategije rasta

Vrste menadžerskih sposobnosti

Castanias i Helfat (1991.) identificiraju tri kategorije menadžerskih resursa:

1. generičke,
2. specifični za industriju i
3. specifični za firmu.

Deset godina kasnije, kada su revidirali svoj model, razlikovali su menadžerske resurse i vještine :

1. specifične za industriju
2. povezane sa industrijom

Ova klasifikacija menadžerskih resursa i vještina temelji se na jednoj od najrelevantnijih obilježja resursa i sposobnosti (Barney, 1991): razina specifičnosti.

- Barney (1991.) je izjavio da, kako bi se stvorili iznajmljeni resursi, oni moraju biti vrijedni, rijetki, nesavršeno imitirajući i nesavršeno zamjenjivi. Menadžeri su, ili moraju biti, potencijalno vrijedni tvrtkama.
- Castanias i Helfat (2001) tvrde da svi rukovodioci ne posjeduju resurse koji su oskudni. Što se tiče imitacije, menadžerske vještine su u velikoj mjeri prešutne. Zbog toga je rijetke resursi i sposobnosti teško oponašati u kratkom periodu. (Castanias i Helfat, 2001).
- Što se tiče zamjenjivosti, Castanias i Helfat (2001) navode da, iako je malo vjerojatno da će dva menadžera imati identične vještine, dva menadžera mogu imati različite, ali jednako učinkovite vještine.

- Leonard-Barton (1992) razlikuje tri vrste sposobnosti menadžera:
 1. tehničke sistemske sposobnosti - npr. tehničke procedure i rutine organizacije;
 2. sposobnosti koje akumuliraju zaposlenici, npr. mješavina know-howa i sposobnosti koje posjeduju zaposlenici organizacije; i
 3. vrijednosti i norme upravljanja - tj. mješavina formalnih i neformalnih normi koje upravljaju organizacijom.
- Lado i Willson (1994) identificiraju četiri vrste sposobnosti:
 1. Menadžerske sposobnosti,
 2. Sposobnosti bazirane na imputima,
 3. Transformacijske sposobnosti i
 4. Sposobnosti bazirane na outputima .

- Prema Penrose (1959), rast je ograničen menadžerskim talentom, tj. menadžerskim mogućnostima poslovnog osoblja.
- Preciznije rečeno, odnosi se na sposobnosti zaposlenika (LeonardBarton, 1992) transformacijskog tipa, odnosno sposobnosti transformiranja ulaza u izlazne rezultate (Lado i Willson, 1994).
- Većina literature o odnosu funkcionalnih sposobnosti menadžera i rasta preduzeća je fragmentirana, ali usredotočena na specifične sposobnosti.

- Na temelju pregleda literature razmatrane su četiri različite funkcionalne sposobnosti menadžera:
 1. Sposobnosti ljudskih resursa,
 2. Organizacijske sposobnosti,
 3. Marketinške sposobnosti i
 4. Financijske sposobnosti.
- Tri su osnovna aspekta **sposobnosti ljudskih resursa** koja utiču na rast preduzeća:
 - a) Odabir osoblja,
 - b) Uspostavljanje sistema podsticaja na temelju izvedbe
 - c) Obuka osoblja

- **Organizacione sposobnosti menadžera i rast preduzeća:**

Glavna barijera je nemogućnost uspostavljanja adekvatnog modela organizacije. Ovo uključuje profesionalni model upravljanja i razvoj tehnika i procesa koji podupiru rast

- **Marketinške sposobnosti menadžera i rast preduzeća:**

Ovdje se misli na ulogu tržišne orijentacije u ranoj fazi razvoja preduzeća. Prema autorima, rast poslovanja zahtijeva prilagodbu sadašnjim i budućim potrebama svojih klijenata, s posebnim naglaskom na adekvatno **upravljanje prodajnom snagom** (Wijewardena i Cooray, 1995).

- **Financijske sposobnosti menadžera i rast.**

Odnos između **dostupnosti financijskih sredstava i organizacijskog rasta** pokazao je niz studija (Cooper i sur., 1994; McMahon i Davis, 1994). Na primjer, Covin i Slevin (1989) ističu **važnost financijskog planiranja za održavanje održivih stopa rasta**, dok Winborg i Landstrom (2000) smatraju da je financijsko upravljanje po dizanju imalo pozitivan učinak na rast.

- Govoreći o strategijama rasta, iako postoji opsežna literatura o vrstama rasta i diverzifikaciji u kontekstu velikih poduzeća (Ansoff, 1957; Galbraith i Nathanson, 1978; Rumelt, 1974; Simmons, 1990; Treacey, 2003), nekoliko je studija provedeno o dostupnim alternativama **poduzetništva i njegovom utjecaju na stopu rasta** (Delmar i Davidsson, 1998; Delmar et al., 2003). Postojeća literatura je ograničena na studije o alternativama za rast poduzetništva (Levie, 1995; Lynn and Reinsch, 1990; Perry, 1987; Robson et al., 1991; Siegel et al., 1993).
- Delmar i Davidsson (1998) identificiraju nekoliko uzroka rasta na uzorku od više od 12.000 švedskih malih i srednjih poduzeća. Slijedom toga, Delmar et al. (2003) **identificirali su niz klastera malog i srednjeg poduzetništva koji proizlaze iz vrste rasta**. Ovo istraživanje pokazalo je da **razlozi diverzifikacije MSP-a nisu isti kao i kod velikih korporacija** (Iacobucci i Rosa, 2005). Osim toga, moguće je postići **visok rast kroz različite pristupe ili strategije**.

- Od Ansoffa (1957) su predložene različite strategije ekspanzije kroz opsežnu literaturu o diverzifikaciji. **Međutim, možemo očekivati da će različite strategije rasta zahtijevati različite upravljačke sposobnosti.** Prema klasifikaciji predloženom u ovome radu i temeljenom na funkcionalnom kriteriju, moguće je utvrditi određene specifične odnose između vrsta menadžerskih sposobnosti (organizacijske, ljudske, marketinške i financijske) i tipova strategija rasta koji se provode.
- Ansoff (1957) razlikuje **dva glavna načina za proširenje poslovnih aktivnosti:**
 1. Ulazak na nova tržišta i / ili
 2. Ponuda novih proizvoda

Prethodna literatura ukazala je na odnos između strategija širenja tržišta i strategije inovacija proizvoda sa jedne strane i sposobnosti menadžera sa druge strane.

- Mishina i et al. (2004) govore o ovome odnosu na sledeći način: Konceptualiziranje na ovaj način logike rasta (kao kombinacija proizvoda i tržišta za proizvode) u skladu je s perspektivom rasta koje zagovaraju teoretičari bazirani na ranim resursima.
- Penrose (1959.) smatra rast tvrtke kao dvostrani problem diversifikacije u nove proizvode i nova tržišta unutar ograničenja trenutnog raspoloživog resursa tvrtke. (2004: 1180)
- Miles i Snow (1978, 1984) uspostavljaju nekoliko prototipa o tome kako tvrtke definiraju odnos tržište - proizvod, te zaključuju o potrebnoj prilagodbi kako bi se postigla financijska uspešnost između strateške orijentacije organizacije i korištenih sredstava.

- Winter (1987) utvrđuje da su znanje i imovina razvijeni iskustvom firme kroz odnos tržište – proizvod ključni za uspjeh tvrtke.
- Peteraf i Bergen (2003) pokazuju da je teorija temeljena na resursima najbolje sposobna dodati uvide kada se fokusira na odnos tržište – proizvod i kada resursi trebaju da razviju aktivnosti na tržištu proizvoda.
- Vorhies et al. (2009) pronalazi potporu u sposobnostima menadžera kao odgovarajući mehanizam za implementaciju strategije proizvod – tržište da bi se ostvarile vrhunske tržišne i finansijske performanse.

- Kombinacija proizvodne strategije i tržišne strategije uključuje 4 dobro poznate strategije rasta (Ansoff, 1957):
 1. ulazak na tržište,
 2. razvoj tržišta,
 3. razvoj proizvoda i
 4. diverzifikacija.
- Ove 4 dobro poznate strategije se obično koriste za razumijevanje rasta i razvoja velikih korporacija (Pettus, 2001).
- Konačno, u pregledu literature Newbert (2007) ističe da je potrebno više istraživanja o proučavanju odnosa između sposobnosti menadžera i strategije rasta preduzeća, te kako nekoliko članaka proučava takav odnos.

Hipoteze

Strategije rasta

1. Kapaciteti ljudskih resursa i strategije rasta
2. Organizacione sposobnosti i strategije rasta
3. Marketing mogućnosti i strategije rasta
Finansijske mogućnosti



Kapaciteti ljudskih resursa i strategije rasta

- Razvoj tržišta („*Ekspanzija tržišta*“) podrazumjeva uključenje preduzeća na nova tržišta, bilo u novim regijama matične zemlje ili u novim zemljama.
- Strategija rasta predstavlja izazov za upravljanje ljudskim resursima unutar preduzeća. Različiti aspekti upravljanja ljudskim resursima utiču na procese rasta kroz širenje tržišta, kao što su:
 - motivacija i nadzor,
 - procesi socijalizacije,
 - trening i selekcije osoblja,
 - politike o plati osoblja i
 - ljudskim resursima politike upravljanja.

- Mogućnost upravljanja ljudskim resursima je važan faktor za strategiju rasta, koji se zasniva na inovacijama. Pri razvoju novih proizvoda i poboljšanju postojećih proizvoda, preduzeća kroz inovacijske politike mogu napredovati, a suštinski faktor, koji se navodi u velikom broju istraživanja su **ljudski resursi**.
 - Razvoj inovacija zahtjeva veći stepen **regrutacije i obuke osoblja**. Osobne vještine su jedan od tradicionalnih indikatora sposobnosti preduzeća za inovacije. Zbog toga su predložene naredne hipoteze:
- H1a: Postojeće pozitivna veza između visokog nivoa kadrovskih kapaciteta u preduzećima sa visokim rastom i implementacije strategije širenja tržišta.
- H1b: Pozitivan odnos će postojati između visokog nivoa sposobnosti ljudskih resursa u visokom rastu preduzeća i implementaciji strategije inoviranja proizvoda

Organizacione sposobnosti i strategije rasta

- Organizacione sposobnosti odnose se na zadatke kao što su:
 - planiranje,
 - koordinacione aktivnosti,
 - efikasna alokacija resursa i
 - upravljanje informacijama
- Tradicionalno, ovakav vid sposobnosti smatra se neophodnim faktorom za razvoj procesa rasta tržišta, kako u nacionalnom tako i u strana tržišta.
- Važnost organizacionih sposobnosti pokazala je sugerisanje, da organizacioni aspekti i nedostatak adekvatnog planiranja predstavljaju prepreku rastu malih i srednjih preduzeća u njihovim ranim fazama.
- Inovativne strategije zahtjevaju veći nivo organizacionih sposobnosti, kao što su dugoročno planiranje, odgovarajuća dodjela i raspodjela resursa i koordinacija aktivnosti preduzeća.

- Na osnovu organizacione sposobnosti i strategije rasta predložene su slijedeće hipoteze:



H2a: Postojeće pozitivna veza između visokog nivoa organizacionih sposobnosti preduzeća sa visokim rastom i implementacije strategije širenja tržišta.

H2b: Postoji pozitivan odnos

Marketing mogućnosti i strategije rasta

- Marketinške mogućnosti zahtjevaju efikasnije prilagođavanje između organizacije i njenih tržišta, u smislu poznavanju trenutnih i potencijalnih potreba kupaca, što će joj omogućiti da identifikuje nove mogućnosti i sposobnost, te da predstave marketinške politike kako bi maksimizirale efikasnost tih mogućnosti.
- Marketinške mogućnosti su ključni faktor, kako u razvoju strategija rasta, tako i strategija za razvoj inovativnih proizvoda za zadovoljavanje postojećih tržišta.
- Većina naučne literature prikazuje odnos između mogućnosti prepoznavanja potreba tržišta i razvoja novih proizvoda.
- Preduzeća sa većom tržišnom orijentacijom su bolje upoznata sa potrebama svojih klijenata i stoga će razvijati nove proizvode kako bi zadovoljili te potrebe i iskoristili nove tržišne niše.

- Imajući marketing-mogućnosti na umu, predloženo su slijedeće hipoteze:



H3a: Postoji pozitivan odnos između visokog nivoa marketinških sposobnosti preduzeća visokog rasta i implementacije strategije širenja tržišta.

H3b: Postoji pozitivan odnos između visokog nivoa marketinških sposobnosti preduzeća visokog rasta i implementacije strategije inoviranja proizvoda.

Finansijske mogućnosti i strategije rasta

- U vezi s finansijskim mogućnostima, jedna od glavnih prepreka za širenje tržišta je upravo rijetka sposobnost za dobijanje i primjenu finansijskih sredstava.
- Literatura o tematici internacionalizacije malih i srednjih preduzeća kao i porodičnih preduzeća, pokazuje da je sposobnost **osiguranja dovoljnih finansijskih izvora** jedna od glavnih determinanti stepena međunarodne ekspanzije u ovoj vrsti preduzeća.
- Sposobnost adekvatnog upravljanja finansijskim resursima nije samo odlučujući faktor u strategije rasta, nego i u razvoju novih proizvoda.
- Inovacije zahtjevaju povećano finansiranje, što obično zahtjeva odgovarajuće ljudske i tehnološke resurse. Ovaj zadatak je naročito težak u slučaju malih i srednjih preduzeća. Stoga se može očekivati da bi posjedovanje viših nivoa sposobnosti finansijskog upravljanja doveo do razvoja i širenja tržišta i inovativnih strategija.

- Na osnovu finansijskih mogućnosti, predložene su slijedeće hipoteze:



H4a: Postojeće pozitivna veza između visokog nivoa finansijskih sposobnosti preduzeća sa visokim rastom i implementacije strategije širenja tržišta.

H4b: Postojeće pozitivna veza između visokog nivoa finansijskih sposobnosti preduzeća visokog rasta i implementacije strategije inoviranja proizvoda.

Metoda

Uzorak i način istraživanja

- Uzorak:
 - iz baze podataka SABI (sveobuhvatni podaci o kompanijama u Španiji i Portugalu (2001.-2005.godine)
 - manje od 500 zaposlenih ("U. S. Small Business Administration")
 - DIRCE, the Central Directory of Enterprises
- 21 razlicita sektora: uključujući proizvodne, komercijalne/trgovačke i uslužne firme.
- Brzorastuće firme (minimalna godišnja stop rasta od 10% u razdoblju od pet godina).
- Ovaj pokazatelj je sličan kriterijima koji su ranije korišteni kao identifikacija brzo/visoko – rastucih preduzeca. (Barringer et al., 2005; Moreno and Casillas, 2007; Storey,2001).

➤ Lični intervjui

1. Osjetljivost informacija zahtijeva osobni kontakt sa ispitanicima – u takvom kontekstu, osobni intervjui pružaju veću sigurnost ispitanicima (Maj, 1997)
1. Upitnici su više strukturirani od osobnih intervjua. Osobni razgovori dopuštaju pojašnjenje pitanja i nesporazuma ispitanika koji proizlaze iz intervjua na bilo koji aspekt istraživanja (Frey i Lee, 1995).

Table 1. Description of the Sample

	Number	%
Size of firms (employees):		
Between 100 and 250 employees	14	15.7 %
Between 51 and 100 employees	20	22.4 %
Between 21 and 50 employees	33	37.1 %
Between 6 and 20 employees	15	16.9 %
5 employees or less	7	7.9 %
Sector:		
Industry	23 (25.8 %)	25.8 %
Building	4 (4.5 %)	4.5 %
Commerce	21 (23.6 %)	23.6 %
Service sector	41 (46.1 %)	46.1 %
Total	89 (100 %)	

- Iz uzorka su uklonjene firme za koje je utvrđena neusklađenost između stope rasta deklarirane u upitniku i one koja se nalazi u službenim finansijskim izvjestajima. Tako je, konačni uzorak smanjen na 89 firmi s visokim rastom.

Mjerenje varijabli - zavisne i nezavisne varijable

Zavisne varijable

prema dimenzijama koje je predložio Ansoff (1957) u relaciji sa strategijom rasta:

- rast širenjem tržišta
- rast po inovacijama proizvoda, poboljšanje postojećih proizvoda ili pokretanje novih proizvoda.

Nezavisne varijable

odgovaraju različitim menadžerskim sposobnostima (organizacijske, sposobnost upravljanja ljudskim resursima i finansijske).

- Višestruke skale
- HRMCap-7
- ORGcap-9
- MKGCap- 8
- FNCCap-5

Table 2. Description of the Items used to Measure Capabilities and Prior Literature

Type of capability	Authors
<i>Human resource capabilities</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Attraction and retention of executive talent • Attraction and retention adequate (non-executive) personnel • Effective selection process • Adequate training for employees • Incentives to personnel aligned with company objectives • Compensation • Introduction of an efficient board 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooper et al. (1994), Penrose (1959), Rauch et al. (2005), Wiklund (1997), Bloodgood et al. (1996), McGee and Dowling (1994) • Cooper et al. (1994), Rauch et al. (2005), Penrose (1959), Wijewardena and Cooray (1995), Cardon (2003) • Cooper et al. (1994), Greening et al. (1996), Harrison and Taylor (1997), Barringer and Greening (1998) • Barringer et al. (2005), Cooper et al. (1994), Rauch et al. (2005), Thornhill (2005), Barringer and Greening (1998) • Barringer et al. (2005), Gerhart and Milkovich (1990), Oliver and Anderson (1995), Zenger (1992) • Barringer et al. (2005), Greening et al. (1996) • Zahra and Pearce (1989), Johnson et al. (1996)
<i>Organizational capabilities</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Adequate organizational structure • Task delegation • Organizational culture aligned with company interests • Existence and communication of a mission and vision • Existence and communication of clear and concise objectives • Existence of a strong leadership • Introduction of control mechanisms • Operational planning • Introduction of technology able to improve efficiency 	<ul style="list-style-type: none"> • Kazanjian and Drazin (1990), Covin and Slevin (1990) • Miller and Toulousse (1986), Rauch et al. (2005), Barringer and Greening (1998) • Barringer et al. (2005), Sadler-Smith et al. (2003) • Sadler-Smith et al. (2003), Baum et al. (2001), Barringer, et al. (2005) • Hornada and Wheatley (1986), Rauch et al. (2005), Baum et al. (2001) • Rauch et al. (2005), Sandberg and Hofer (1987) • Kazanjian and Drazin (1990), Boag (1997) • Robinson and Pearce (1986), Riggs and Bracker (1986) • Hitt et al. (2000), Zahra and Bogner (2000)
<i>Marketing capabilities</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Search of new opportunities to grow • New product development • Product improvement • Adequate strategic planning • Salesforce • Customer knowledge • Market orientation and ability to forge relationships and alliances • Adequate strategy 	<ul style="list-style-type: none"> • Covin and Slevin (1990), Wiklund and Shepherd (2005), Chandler and Jansen (1992) • Covin et al. (1990), Wiklund and Shepherd (2005), Cardozo et al. (1993), Patterson (1998), Olson and Bockor (1995) • Cardozo et al. (1993), Patterson (1998), Roberts and Berry (1985) • Rue and Ibrahim (1998), Covin et al. (1990), Bracker et al. (1988), Olson and Bockor (1995) • Katsikea and Morgan (2003), Dolan (2003) • Pelham (2000), Covin et al. (1990) • Mullins (1996), Chandler and Jansen (1992), Pelham (2000), Covin et al. (1990), Jarillo (1989) • Sandberg and Hofer (1987), Chandler and Hanks (1994), Baum et al. (2001), Covin and Slevin (1990)
<i>Financial capabilities</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Budgeting and cashflow management • Availability of financial capital • Financial reporting process • Analysis of the financial statements • Cost control (bootstrapping) 	<ul style="list-style-type: none"> • McMahon (2001), Holmes et al. (1991), Rue and Ibrahim (1998) • Cooper et al. (1994), Lee et al. (2001), Coleman (2007), Wiklund and Shepherd (2005) • McMahon (1999, 2001), Holmes et al. (1991) • McMahon (1999, 2001), Holmes et al. (1991) • Bhide (2000), Brush (2008)

Tablica 2:

- sadrži stavke koje se koriste u upitniku kako bi se definirale sve mogućnosti.
- odnos stavke i rasta preduzeća
- Likertova ljestvica od sedam tačaka
- kako bi se postigao skup varijabli za svaki tip sposobnosti i vrednovanja ljestvice (validate the scales), procijenjena je faktorska analiza sa svim stavkama istovremeno.
- metoda Varimax rotacije

Mjerenje varijabli - kontrolne varijable

- Prve dvije varijable odnose se na polaznu/početnu veličinu preduzeća.
 - broj uposlenih i prodaje
 - varijable su mjerene pomoću skale intervala od pet tačaka (intervali zaposlenika)
- ✓ 1 = 5 ili manje zaposlenika;
 - ✓ 2 = 6 - 20 zaposlenika;
 - ✓ 3 = 21 - 50 zaposlenika;
 - ✓ 4 = 51 - 100 zaposlenika;
 - ✓ 5 = više od 100 zaposlenika

intervali prodaje

- ✓ 1 = 500.000 € ili manje;
- ✓ 2 = 500.000 € - 1 milion eura;
- ✓ 3 = 1 milion eura - 5 miliona eura;
- ✓ 4 = 5 milijuna eura - 20 miliona eura;
- ✓ 5 = više od 5 miliona eura).

- Druge dvije kontrolne varijable odnose se na sektor.
- Razmatrane su dvije dummy varijable, jedna za proizvodne firme, a druga za komercijalne firme.
- U korištenju ovih dviju varijabli kontrolirali su tri osnovne aktivnosti uzorka (proizvodnja, trgovina/komercijal i usluge).

- Binarna logistička regresija - binarni karakter ovisnih varijabli
- Analizirana su dva modela, s obzirom na dvije dimenzije strategije rasta koje je predložio Ansoff (1957):
 1. širenje tržišta (model 1)
 2. inovacija proizvoda (model 2)

Rezultati i diskusija

- Tabela 3 sumira opisne podatke i korelacionu matricu izmedju varijabli

Table 3. Factor Analysis

	Component			
	1	2	3	4
HR.6. Employee compensation	.810	.085	.161	.083
HR.2. Employee attraction and retention	.793	.218	.143	.137
HR.5. Personnel and organizational incentive alignment	.768	.182	.065	-.072
HR.3. Efficient selection process	.653	.165	.185	.059
HR.1. Attraction and retention of executives	.629	.001	.212	.204
HR.7. Efficient board	.622	.002	.033	.289
HR.4. Adequate employee training	.610	.308	.141	.026
ORG.7. Existence of control mechanisms	.059	.792	.065	.189
ORG.1. Adequate organisational structure	.211	.759	.161	.001
ORG.4. Existence of a mission	.206	.703	-.065	.146
ORG.2. Task delegation	.316	.697	.142	-.010
ORG.8. Internal process and systematization improvement	.105	.688	.204	-.165
ORG.5. Existence of clear objectives	.104	.649	.214	.179
ORG.9. Introduction of efficiency improving technology	-.060	.589	.267	-.156
ORG.6. Existence of a strong leadership	-.020	.579	.038	.355
ORG.3. Existence of a culture aligned with objectives	.372	.561	.155	.147
MK.3. Current product improvement	.274	.180	.743	.123
MK.7. Market orientation	.089	.246	.740	.194
MK.6. Customer knowledge	.125	.297	.726	.064
MK.5. Sales effort	.042	.137	.658	.408
MK.4. Adequate strategic planning	.321	.377	.629	.120
MK.1. Search of new growth opportunities	.208	.015	.625	.219
MK.2. New product development	.096	-.075	.601	.297
MK.8. Search for differentiation strategy	.119	.246	.481	.386
FNZ.1. Cashflow management	.072	.034	.240	.782
FNZ.3. Financial reporting management	.209	.079	.218	.685
FNZ.2. Search of financing	-.019	-.005	.150	.659
FNZ.4. Historical analysis of financial situation	.250	.208	.341	.549
FNZ.5. Cost control	.265	.106	.230	.501

- Tabela 4 prikazuje opisnu statistiku i korelacionu matricu
- U tabeli su prikazane srednje vrijednosti, te standardna devijacija za različite dijelove preduzeća i njihovih funkcija

Table 4. Descriptive Statistics and Correlation Matrix

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Initial employ	2.843	0.928	1.000							
2. Initial sales	4.888	1.620	0.177	1.000						
3. Manufacture	0.404	0.494	0.016	-0.170	1.000					
4. Commerce	0.247	0.434	-0.100	0.137	-.472***	1.000				
5. Service	0.348	0.479	0.074	0.051	-.603***	-.419***	1.000			
6. HRMCap	3.379	1.028	0.050	-0.024	-0.043	-0.130	0.162	1.000		
7. ORGCap	3.818	0.732	-0.035	0.015	0.071	-0.092	0.011	0.000	1.000	
8. MKGCap	3.826	0.875	-0.170	0.044	0.011	0.042	-0.049	0.000	0.000	1.000
9. FNCCap	3.767	1.020	-0.035	0.189	-0.045	0.046	0.005	0.000	0.000	0.000

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

- Tabela 5 pokazuje dva modela binarne logistične regresije koja su procijenjena
- U prvom modelu a, modelu širenja tržišta, samo su kontrolne varijable uzimane u obzir
- U drugom modelu b, modelu širenja inovacije, sve nezavisne varijable su uzete u obzir

- Omjer vjerovatnosti koji je korišten predstavlja količnik između vjerovatnosti pretpostavke da zavisna varijabla ima određenu vrijednost, uzimajući u obzir predviđene koeficijente modela.
- Ovo se radi da bi se pravilno interpretirao uticaj svake varijable na logistički regresioni model

Table 5. Binary Logistic Regressions (main models)

	Model 1 Market expansion		Model 2 Innovation expansion	
	a	b	a	b
Initial employ	1.227	1.143	1.726†	1.783†
Initial sales	.930	1.012	.904	1.023
Manufacture	1.127	1.164	.561	.420
Commerce	.661	.772	.454	.331
HRMCap		1.010		.511†
ORGCap		1.085		.844
MKGCap		.459*		.389*
FNCCap		.465**		.342**
Constant	.595	.400	.182	-2.691†
-2 log likelihood	112.03	98.33	92.24	70.33
Cox & Snell R ²	0.02	0.17	0.07	0.29
Nagelkerke R ²	0.03	0.23	0.10	0.41
Sig.	0.722	0.046	0.17	0.000
Observed %		50.5 %		68.5 %
Correct predicted %		70.2 %		78.6 %

†p<0.1, *p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

- Posebnu pažnju treba obratiti na model inovativne ekspanzije, gdje je dobar indikator modela njena predviđena snaga
- Koristeći ovaj model moguće je uporediti procenat tačno predviđene vrijednosti zavisnih varijabli
- Ovaj model postaje još precizniji do te mjere da je procenat tačno predviđenih slučajeva veći od postotka uspješnih predviđanja kroz slučaj.

- U cilju generisanja bogatijih informacija procijenjeni su još četiri dodatna modela. Modeli 3 do 6 razmatraju kombinaciju prethodnih dimenzija kako bi procijenili vjerovatnoću korištenja svake od četiri strategije rasta koje je predložio Ansoff (1957):
 - prodor na tržište,
 - razvoj tržišta,
 - razvoj proizvoda i
 - diversifikacija

Table 6. Binary Logistic Regressions (main models)

	Model 3 Market penetration		Model 4 Product development		Model 5 Market development		Model 6 Diversification	
	a	b	a	b	a	b	a	b
Initial employment	.636†	.636	1.780	1.971	.981	.950	1.891	1.506
Initial sales	.861	.704	2.088†	3.104†	1.360	1.418	.483	.523†
Manufacture	.911	.902	1.181	.964	2.290	2.420	.548	.337
Commerce	1.487	1.979	1.077	.237	1.392	1.450	.211	.258
HRMCap		1.692†		.195*		.971		1.074
ORGCap		1.305		.594		.920		1.817
MKGCap		3.099**		.490		.760		.270*
FNCCap		2.815**		.567		.826		.282**
Constant	6.004	15.679*	.000**	.000**	.053*	.044*	1.069*	.772
-2 log likelihood	110.00	82.65	50.63	36.88	92.38	90.87	59.39	44.15
Cox & Snell R ²	0.68	.328	0.12	0.25	0.05	0.06	0.14	0.28
Nagelkerke R ²	0.91	.438	0.23	0.48	0.07	0.09	0.25	0.45
Sig.	0.867	0.000	0.300	0.002	0.377	0.677	0.011	0.000
Observed %		50.5 %		83.1 %		69.6 %		79.7 %
Correct predicted %		78.6 %		86.9 %		73.8 %		89.3 %

†p<0.1, * p<0.05, ** p< 0.01, *** p<0.001

- Kombinovanjem prethodnih stvorene su još četiri zavisne varijable.
- Cilj je bio da se izmjere četiri strateške opcije kako bi se postigla visoka stopa rasta, kako je definisao Ansoff (1957).
- Ove četiri nove zavisne varijable su takođe bile binarne varijable:
 - a) prodor na tržište:
 - b) razvoj tržišta:
 - c) razvoj proizvoda
 - d) diverzifikacija.
- Osnovna pretpostavka je da kompanije mogu da rastu koristeći strategiju inoviranja proizvoda ili proširenje na nova tržišta, ali takođe mogu rasti koristeći dvije alternative istovremeno ili čak bez korišćenja strategije inovacije ili širenja tržišta (na primjer, prodajom više tradicionalnih proizvoda trenutnim klijentima).
- Kreiranjem ovih novih varijabli i procenjivanjem ove četiri nove analize regresije, možemo saznati više o odnosu između sposobnosti firme i strategija rasta, prema Ansuffovom (1957) prijedlogu.

- Obje ove vrijednosti su prikazane u zadnja dva reda tabele 5
- U korelaciji sa rastom kroz ekspanziju tržišta dvije menadžerske mogućnosti imaju značajnu uticaj na modele: marketing i finansijske mogućnosti
- Ljudski resursi i organizacija nemaju značaj uticaj za tržišnu ekspanziju

- Ova tri modela su značajna (penetracija na tržište, razvoj proizvoda i diversifikacija), a samo model 5, koji pokušava da objasni izbor strategije širenja tržišta, nije značajan.
- Ovi modeli naglašavaju da su značajne mogućnosti u prethodnim modelima takođe značajne u modelu 3 (prodor na tržište) i modelu 6 (diversifikacija), dok su mogućnosti upravljanja ljudskim resursima malo značajne u modelima 3 (penetracija na tržištu) i 4 (razvoj tržišta).

Table 7. Mean values of Managerial Capabilities for different Growth Strategies

		Market expansion	Innovation	Market penetration	Product development	Market development	Diversification
HRMCap	Yes	.053	.156	-.164	.140	.056	.027
	No	.005	-.292	.262	-.758	-.030	.065
	Total	.033	.033	.033	.033	.033	.033
ORGCap	Yes	-.064	-.009	-.139	.007	-.033	-.078
	No	-.036	-.168	.046	-.501	-.109	.087
	Total	-.052	-.052	-.052	-.052	-.052	-.052
MKGCap	Yes	.175	.140	-.347	.013	.017	.063
	No	-.332	-.502	.324	-.402	-.186	-.579
	Total	-.035	-.035	-.035	-.035	-.035	-.035
FNZCap	Yes	.182	.125	-.310	-.041	-.028	.094
	No	-.371	-.507	.254	-.095	-.103	-.824
	Total	-.048	-.048	-.048	-.048	-.048	-.048

- U Tabeli 7 smo rezimirali prosjek vrijednosti svake od četiri mogućnosti u skladu sa primjenom dimenzije rasta (širenje tržišta i inovacije) i Ansoffov (1957) četiri alternativne strategije: prodor na tržište, razvoj tržišta, razvoj proizvoda i diversifikacija.

- Prosjeci opisani u Tabeli 7 pokazuju veće vrijednosti za marketing i finansijske mogućnosti u slučaju firmi koje vode širenje tržišta i inovacije kao načine za postizanje visokog rasta. Stoga je moguće provjeriti H3a, H3b, H4a i H4b. Slično tome, H1b se takođe potvrđuje u meri u kojoj se smatra da su ljudske resurse značajne u modelu 2, jer inovativne firme pokazuju veće mogućnosti kadrovskih resursa (Tabela 6).
- H3a: Postoji pozitivan odnos između visokog nivoa marketinških sposobnosti firmi visokog rasta i implementacije strategije širenja tržišta.
- H3b: Postoji pozitivan odnos između visokog nivoa marketinških sposobnosti firmi visokog rasta i implementacije strategije inoviranja proizvoda Finansijske mogućnosti.
- H4a: Postojeće pozitivna veza između visokog nivoa finansijskih sposobnosti firmi sa visokim rastom i implementacije strategije širenja tržišta.
- H4b: Postojeće pozitivna veza između visokog nivoa finansijskih sposobnosti firmi visokog rasta i implementacije strategije inoviranja proizvoda.

- Bez obzira na to, H1a, H2a i H2b se ne mogu potvrditi, zbog nedostatka značaja u odgovarajućim regresijskim modelima. Ukratko, rezultati pokazuju da sposobnosti koje se odnose na marketing i upravljanje ljudskim resursima najviše doprinose objašnjavanju izbora strategije za sticanje povećanih stopa rasta.
- H1a: Postojeće pozitivna veza između visokog nivoa kadrovskih kapaciteta u firmama sa visokim rastom i implementacije strategije širenja tržišta.
- H2a: Postojeće pozitivna veza između visokog nivoa organizacionih sposobnosti firmi sa visokim rastom i implementacije strategije širenja tržišta.
- H2b: Postoji pozitivan odnos između visokog nivoa organizacionih sposobnosti firmi sa visokim rastom i implementacije strategije inoviranja proizvoda.

- Ukratko, rezultati pokazuju da sposobnosti koje se odnose na marketing i upravljanje ljudskim resursima najviše doprinose objašnjavanju izbora strategije za sticanje povećanih stopa rasta.
- Slično tome, sposobnosti upravljanja ljudskim resursima su značajne za objašnjavanje rasta putem novih proizvoda, čime podržavaju ideju da inovacije u velikoj mjeri zavise od odgovarajućeg upravljanje ljudskim kapitalom firme.
- Na kraju, rezultati ne pokazuju nikakvu vezu između organizacionih sposobnosti (planiranje, koordinacija, itd.) i izbor jedne ili druge strategije rasta.

- Ovaj rezultat ne znači da organizacione sposobnosti nisu bitne za rast, jer su sve firme u uzorku kompanije sa visokim rastom. Rezultati moraju biti interpretirani u smislu da organizacione sposobnosti ne dozvoljavaju razliku između metoda koje se koriste za postizanje ovog rasta.
- To bi moglo značiti da su organizacione sposobnosti jednako važne bez obzira na primjenu strategije rasta i da posjedovanje više ili manje organizacionih sposobnosti nije povezano sa metodama koje se koriste kako bi se postigao ovaj rast.

Zaključak

- U naučnom radu mogli smo vidjeti na koji način dolazi do integrirajućeg pregleda resursa i sposobnosti tvrtke da odštvari brzi rast. Mogli smo vidjeti da se ovaj odnos može koristiti ne samo u akademskoj zajednici nego i menadžerima i ljudima iz prakse. Ovaj rad pokazuje da ne postoji jedan način postizanja brzog rasta i da menadžerske sposobnosti utječu na uspjeh strategija rasta.
- Da bi brzo i intenzivno rasli, mala i srednja preduzeća trebaju imati visoke sklonosti u različitim funkcionalnim područjima koja obuhvaćaju poslovanje. Ipak, prilikom odabira vrste strategije koja će se koristiti za postizanje visokog rasta nisu sve sposobnosti upravljanja jednako važne. Stoga su marketinške i financijske mogućnosti poslovnih subjekata pozitivno povezane s širenjem i inovacijama na tržištu kao dva načina kako bi se ostvario rast.

Preporuke za buduća istraživanja

- . Rezultati otvaraju nova pitanja koja su korisna za buduća istraživanja u ovom području. Prvo, budući da postoji nekoliko studija o vrstama rasta, rijetko su proučavane kombinacije oblika rasta. Pojavljuju se različita pitanja poput:
 1. Može li kombinacija različitih oblika rasta dovesti do bržeg rasta?
 2. Koje kombinacije oblika rasta omogućuju tvrtkama brži rast?
- Poslovni modeli i oblici rasta su različiti međutim oblik rasta može biti dio poslovnog modela. Istraživačka pitanja proizilaze iz tema kao što su: koji su oblici rasta bolje prilagođeni poslovnom modelu? Koji poslovni model i oblik rasta dovodi do većeg rasta?
- Drugo, nauka je prepoznala kako bi se uvrđili patentni rasta, trebalo shvatiti karakteristike industrije. Budući da su oblici rasta povezani s resursima i sposobnostima, vjerujemo da bi analiza industrije trebala biti napravljena iz zajedničke perspektive: postizanje rasta u različitim industrijama zahtijevat će različite oblike rasta i kombinacije specifičnih resursa i sposobnosti. U tom mislu najviše su istraženi ljudski resursi i finansijske mogućnosti. Ipak relativno malo studija postoji na marketinškim i organizacijskim sposobnostima.
- Treće, dvije glavne karakteristike za rast su prostor i vrijeme. Dok je prostor široko pružavan, vrijeme je zanimljiva tema za istraživanje. Posobno se preporučuje za buduća istraživanja budu usmjerena koji oblici rasta omogućuju tvrtki brži vremenski rast

Ograničenja studije

- Prilikom istraživanja ustanovilo je se da postoji nekoliko ograničenja, a posebno trebamo istaknuti dva od njih.
- Prvo ograničenje je velika veličina uzorka (89 preduzeća s viskim rastom) i povezivanja dobivnenih podataka s tvrtkama s umjerenim rastom.
- Drugo se odnosi na varijablu koja se koristi za mjerenja različitih oblika rasta. Koristili smo dihotomski tip varijable, dok novija istraživanja koriste više razrađene vrste varijable kao što su Likertova ljestvica. Treći se odnosi na razobjle koje se promatra, iako je pet godina dugo u odnosu na neka istraživanja moguće je da neki od analiziranih odnosa mogu varirati ako bi ih posmatrali dulji ili kraći vremenski period. Iz tog razloga smatramo da bi bilo zanimljivo povesti istraživanja koja mjeruju vremenske intervale kako bi se utvrdio uticaj vremena.

Literatura

- Jose L. Barbero je predavač na Univerzitetu u Sevilji. Neka od njegovih istraživanja objavljena su u časopisima kao što su International Journal of Information Management i Family Business Review. Autor je dvije knjige, služio je kao gostujući naučnik i istraživač na Univerzitetu u New Yorku. Trenutno istražuje područje rasta i malog poduzetništva.
- Jose C. Casillas je vanredni profesor menadžmenta i drži predavanja o obiteljskom polovanju na Odsjeku za menadžment i marketing Univerziteta u Sevilji. Njegovo istraživanje usmjereno je na međunarodna preduzeća i obiteljska preduzeća. Neka od njegovih istraživanja objavljena su u časopisima kao što su poduzetništvo teorija i praksa. Sudjelovao je na različitim MBA programima na nekoliko sveučilišta u Boliviji, Češkoj, El Salvadoru i Nikaragvi.
- Howard D. Feldman izvršni je direktor programa neprofitnih menadžera Univerziteta u Portlandu. Njegov nastavni interes leži u područjima poduzetništva, socijalnog poduzetništva i strateškog menadžmenta. Objavljivao je članke u časopisima za upravljanje malim preduzećima, časopisima za istraživanje slučajeva i časopisima za primjenu studije slučaja. Predavao je na međunarodnoj razini na različitim poslovnim školama.

HVALA NA PAŽNJI