

Doc. dr. sc. Suvad Isaković<sup>1</sup>

Vanr. prof. dr. Bahrija Umihanić<sup>2</sup>

## ZNAČAJ KOMPETENCIJA MENADŽERA NA ŽIVOTNI CIKLUS MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

### SAŽETAK

Pretpostavka da kompetencije menadžera predstavljaju jednu od najznačajnijih determinanti koje utječu kako na rast, tako i na životni ciklus malih i srednjih preduzeća, bila je polazna osnova za provođenje ovog istraživanja. Dakle, ovaj rad se fokusira na utvrđivanje utjecaja kompetencija top menadžera na životni ciklus malih i srednjih preduzeća. Kako bismo utvrdili stvarni utjecaj kompetencija top menadžera na životni ciklus preduzeća, odabran je stratificirani uzorak od 200 malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH. Nakon odabira indikatora rasta malih i srednjih preduzeća, identificirano je 15 malih i srednjih preduzeća koja su, u posmatranom periodu od tri godine, zabilježila statistički značajan rast. Primjenom Adizesove metodologije za identificiranje kompetencija menadžera, i nakon analize rezultata istraživanja, utvrđeno je da kompetencije menadžera ne determiniraju statistički značajno na životni ciklus malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH.

**Ključne riječi:** kompetencije, menadžeri, mala i srednja preduzeća.

**JEL:** M - Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting.

O - Economic Development, Technological Change and Growth.

### 1. UVOD

Životni ciklus preduzeća karakterizira njegov rast, koji predstavlja proces kontinuiranih pozitivnih poslovnih aktivnosti, iskazanih kroz finansijske, strateške, strukturne i organizacijske aspekte (Wickham, 1998). Naime, finansijski rast preduzeća podrazumijeva povećanje bruto prihoda, neto profita i materijalnih sredstava. Strateški rast preduzeća odnosi se na način reagiranja

---

<sup>1</sup> ITC d.o.o., Zmaja od Bosne bb, Zenica, Bosna i Hercegovina

<sup>2</sup> Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli, Univerzitetska br. 8., Bosna i Hercegovina

preduzeća u svom poslovnom okruženju, odnosno na koji način preduzeće razvija svoje konkurentske sposobnosti u odnosu na postojeću konkurenciju. Strukturni rast predstavlja način na koji se preduzeće interno organizira u pogledu odgovornosti, hijerarhijske komunikacije i kontrole sistema. Organizacijski rast preduzeća posmatra promjene u preduzeću s aspekta strukture preduzeća, organizacijske kulture, uloge preduzetnika i njegovog stila vođenja preduzeća, te stepena razvijenosti kompetencija ljudskih resursa, koji se iskazuju kroz njihov nivo znanja, vještina i sposobnosti.

Ovako strukturirani i složeni aspekti poslovnih promjena predstavljaju ključnu razliku između brzorastućih preduzeća i preduzeća koja stagniraju u svom rastu. Analizirajući makroekonomske pokazatelje bosanskohercegovačke privrede (Godišnji izvještaj Centralne banke BiH, 2010), možemo izvući poražavajuće zaključke, koji upućuju na kontinuirano stagniranje bosanskohercegovačke privrede, odnosno bosanskohercegovačkih preduzeća. Na osnovu navedenih premisa, definirali smo problemsko pitanje ovog istraživanja, koje glasi: *Da li su kompetencije menadžera koji vode mala i srednja preduzeća ključna determinanta njihovog rasta, odnosno da li kompetencije top menadžera statistički značajno utječu na životni ciklus malih i srednjih preduzeća?*

Identificirani problem istraživanja implicira centralnu hipotezu istraživanja koja glasi: *Kompetencije top menadžera determiniraju pozitivne poslovne aktivnosti malih i srednjih preduzeća i tako direktno utječu na životni ciklus preduzeća.*

Kako bismo odgovorili na postavljeno problemsko pitanje i provjerili postavljenu hipotezu istraživanja, definirali smo opći cilj istraživanja, koji glasi: *Utvrđiti nivo kauzaliteta između životnog ciklusa malih i srednjih preduzeća i kompetencija top menadžera.* Pored općeg cilja istraživanja, definirali smo četiri operativna cilja: 1) Odabrati indikatore koji ukazuju na kompetentnost menadžera, 2) Odabrati metodologiju za identificiranje životnog ciklusa, 3) Istražiti nivo kompetentnosti menadžera malih i srednjih preduzeća, 4) Utvrđiti kauzalitet između indikatora životnog ciklusa i indikatora kompetencija menadžera.

U ovom radu primijenjene su prikladne istraživačke i naučne metode, od kojih izdvajamo: induktivnu metodu, deduktivnu metodu, metodu analize, metodu sinteze, komparativnu metodu i statističke metode. Za izbor preduzeća odabran je stratificirani uzorak, koji se sastoji od 200 malih i srednjih preduzeća, te top menadžera koji vode ta preduzeća. Nakon kontrole popunjenih upitnika odbačen je 51 upitnik, nakon čega je ostalo 149 upitnika za koje smatramo da predstavljaju reprezentativni uzorak. Za instrument prikupljanja primarnih

podataka odabran je „upitnik“. Kao način prikupljanja primarnih podataka korišten je „lični intervju“ s top menadžerima odabranih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH.

## 2. Indikatori kompetencija menadžera i životnog ciklusa preduzeća

Kako bismo utvrdili indikatore menadžerskih kompetencija, istražene su statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH. Primjenom neparametarskog t-testa (tabela 1) utvrđeno je postojanje statistički značajne razlike između „uspješnih“ i „neuspješnih“ proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH, što je predstavljeno u niže navedenim indikatorima koji određuju životni ciklus preduzeća (Adižes, 2007) :

**Tabela 1.** Različitosti između „uspješnih“ i „neuspješnih“ malih i srednjih preduzeća u F BiH

Pojedinačni sintetički faktori životnog ciklusa-LCS preduzeća												
t-test	FCI	FT	FHR	FFA	CCI	CT	CHR	CFA	F	C	LCS	LCSP
p<0,05	,540	,004	,273	,292	,034	,113	,326	,024	,042	,006	,053	,137

Na osnovu rezultata t-testa u Tabeli 1 zaključujemo da postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH. Naime, u sljedećim indikatorima životnog ciklusa: FT - Fleksibilnost transformacija vrijednost  $p < 0,05$ ; CCI - Kontroliranost klijenata vrijednost  $p < 0,05$ ; CFA - Kontroliranost finansija i računovodstva vrijednost  $p < 0,05$ ; F - Ukupna fleksibilnost vrijednost  $p < 0,05$ ; C - Ukupna kontroliranost vrijednost  $p < 0,05$ . Međutim, u sljedećim varijablama: FCI (Fleksibilnost klijenata) vrijednost  $p > 0,05$ ; FHR (Fleksibilnost ljudskih resursa) vrijednost  $p > 0,05$ ; FFA (Fleksibilnost finansija i računovodstva) vrijednost  $p > 0,05$ ; CT (Kontroliranost transformacija) vrijednost  $p > 0,05$ ; CHR (Kontroliranost ljudskih resursa) vrijednost  $p > 0,05$ ; LCS - Životni ciklus preduzeća vrijednost  $p > 0,05$ ; LCSP - Raspon životnog ciklusa preduzeća vrijednost  $p > 0,05$ ; ne postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji BiH.

Navedeni pokazatelji iz Tabele 1 upućuju na zaključak da postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ proizvodnih malih i srednjih preduzeća u razvijenosti podsistema fleksibilnosti i kontroliranosti u preduzeću, na osnovu čega su identificirane kompetencije koje su neophodne menadžerima za izgradnju fleksibilnosti i kontroliranosti preduzeća, kako je predstavljeno na Slici 1.

Za razvijenost indikatora fleksibilnosti i kontroliranosti u preduzećima, neophodne su specifične menadžerske kompetencije, koje se mogu podijeliti prema ulogama PAEI menadžera (Adižes, 2004), kako je predstavljeno u Tabeli 2.

**Tabela 2.** Potrebne menadžerske uloge za razvijanje indikatora životnog ciklusa

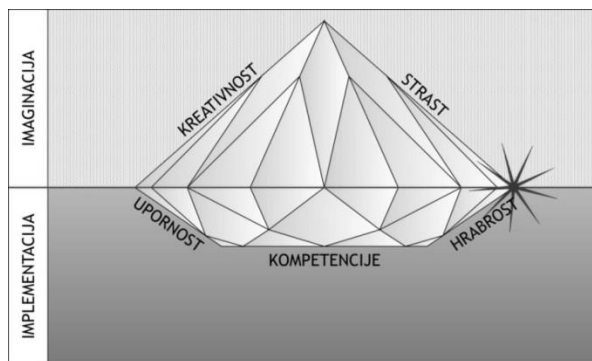
Indikator životnog ciklusa	Uloge menadžera
<b>FT</b> – Fleksibilnost transformacija	<b>E</b> - Preduzetnik <b>I</b> - Integrator
<b>F</b> – Ukupna fleksibilnost	<b>E</b> - Preduzetnik <b>I</b> - Integrator
<b>CCI</b> – Kontroliranost kupaca	<b>A</b> - Administrator <b>P</b> - Proizvođač
<b>CFA</b> – Kontroliranost finansija i računovodstva	<b>A</b> - Administrator <b>P</b> - Proizvođač
<b>C</b> – Ukupna kontroliranost	<b>A</b> - Administrator <b>P</b> - Proizvođač

**Izvor:** Prilagođeno prema: Adižes. I. 2004. Upravljanje životnim ciklusom preduzeća, str.378.

Kako je prikazano u Tabeli 2, vidimo da su za indikatore životnog ciklusa FT i F neophodne uloge menadžera E-Preduzetnika i I-Integratora. Dakle, za ove indikatore životnog ciklusa menadžerima su potrebne kompetencije Preduzetnika i Integratora. Međutim, za indikatore životnog ciklusa CCI, CFA i C, neophodne su kompetencije A-Administradora i P-Proizvođača.

Kompetentnost menadžera, pored kompetencija, čine i specifične osobnosti menadžera, u koje spadaju: kreativnost, strast, hrabrost i upornost. Faktore koji svojom uravnoteženom razvijenošću čine kompetentnost menadžera možemo predstaviti u obliku dijamanta, kako je prikazano na Slici 1. (Isaković, 2010).

**Slika 1.** Dijamant kompetentnosti



**Izvor:** Isaković, S. 2010. Utjecaj kompetencija menadžera na rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u FBiH, Doktorska disertacija, str.188.

Uspješnost menadžera zavisi od uspostavljene ravnoteže, raspoređene u obliku dijamanta, koja se sastoji od skupa kompetencija i osobnosti menadžera. Na Slici 1 prikazan je oblik dijamanta, podijeljen u dvije zone: 1) Zona imaginacije; u okviru koje se nalaze tačke kreativnosti, strasti, hrabrosti i upornosti menadžera. 2) Zona implementacije; u okviru koje menadžer, potaknut strašću, hrabro preuzima rizik, integriše kompetencije iskazane u skupu svojih specifičnih znanja, vještina i sposobnosti. Međutim, za konačnu realizaciju ideje potrebna je upornost i samopouzdanost menadžera, čime se stvara „Dijamant kompetentnosti“.

### 3. Analiza povezanosti životnog ciklusa preduzeća i indikatora kompetencija menadžera

Kako bismo utvrdili povezanost profila menadžera PAEI (Proizvođač, Administrator, Preduzetnik i Integrator) i životnog ciklusa preduzeća LCS, provedena je korelaciona analiza. Pored životnog ciklusa - LCS preduzeća i profila PAEI menadžera, u Tabeli 3 predstavljeni su i rezultati korelacione analize raspona životnog ciklusa i PAEI profila menadžera.

**Tabela 3.** Povezanost životnog ciklusa s ulogama menadžera

Dvosmjerni test 2-tailed	Uloge menadžera			
	P	A	E	I
LCS r	-,123	-,060	-,208	-,224
LCS Sign. p<0,05	,502	,743	,254	,218
LCSP r	,299	,145	,484	-,224
LCSP Sign. p<0,05	,097	,430	,005	,218

**Legenda:** LCS – Životni ciklus preduzeća; LCSP – Raspon životnog ciklusa.

Koeficijent korelacije između životnog ciklusa - LCS i P uloge (Proizvođač) iznosi  $r = -,123$ . Korelacija ovih dviju varijabli predstavlja nikakvu ili beznačajnu povezanost. Koeficijent korelacije između životnog ciklusa - LCS i uloge A (Administrator) iznosi  $r = -,060$  i predstavlja stvarnu značajnu negativnu povezanost između ovih dviju varijabli. Dakle, smanjivanjem preduzetničkih aktivnosti koje uzrokuju starenje preduzeća, povećava se broj administrativnih kontrolnih procesa u preduzeću.

Koeficijent korelacije između životnog ciklusa - LCS i uloge E (Preduzetnik) iznosi  $r = -,208$ , što znači da postoji negativna lahka povezanost ovih dviju varijabli, ali ne postoji statistički značaj ove korelacije. Koeficijent korelacije između životnog ciklusa - LCS i uloge I (Integrator) iznosi  $r = -,224$ , što znači da postoji lahka povezanost ovih dviju varijabli, ali i ovom slučaju ne postoji statistička značajnost korelacije.

Na osnovu navedenih rezultata može se izvući zaključak da nivo kompetencija top menadžera malih i srednjih preduzeća, prema pojedinačnim ulogama PAEI, ne posjeduje statistički značajnu korelaciju za životnim ciklusom – LCS. Dakle, na osnovu ovih pokazatelja zaključujemo da je centralna hipoteza istraživanja opovrgnuta.

Posmatrajući rezultate iz Tabele 3 o povezanosti životnog ciklusa - LCSP i uloge E (Preduzetnik) menadžera, gdje koeficijent korelacije ovih varijabli iznosi  $r = ,484$ , što predstavlja stvarnu značajnu povezanost, možemo zaključiti da ova povezanost ukazuje da su kompetencije menadžera za ulogu Preduzetnika–E, koje su neophodne u sljedećim fazama životnog ciklusa preduzeća: Udvaranje, Doba poviša, i Stabilnost. Preduzetničke kompetencije su, u odnosu na druge kompetencije, više potrebne i u fazi Stabilnosti životnog ciklusa preduzeća, kada se osjeti nedostatak ideja i preduzetničkog duha u preduzeću.

#### **4. Analiza povezanosti sintetičkih faktora životnog ciklusa preduzeća i kompetencija menadžera**

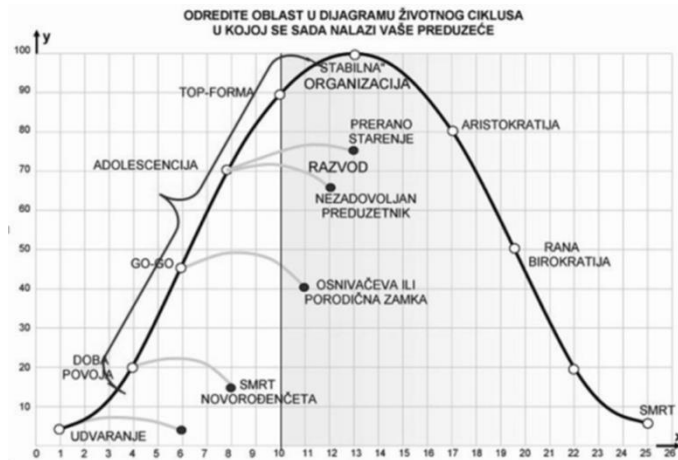
Prema Adižesovom modelu životnog ciklusa preduzeća, preduzeća tokom rasta prolaze određene životne faze. Naime, kako bi preduzeće uspješno raslo, neophodno je da postigne uravnoteženost podsistema fleksibilnosti i kontroliranosti. Prema autoru modela životnog ciklusa preduzeća (Adižes, 2007), u podsisteme fleksibilnosti ubrajaju se: 1) Fleksibilnost prema klijentima FCI, 2) Fleksibilnost transformacija FT, 3) Fleksibilnost ljudskih resursa FHR, 4) Fleksibilnost finansija i računovodstva FFA, 5) Ukupna fleksibilnost F.

U podsisteme kontroliranosti ubrajaju se: 1) Kontroliranost rada s klijentima CCI, 2) Kontroliranost transformacija CT, 3) Kontroliranost ljudskih resursa CHR, 4) Kontroliranost finansija i računovodstva CFA, 5) Ukupna kontroliranost C.

Nivo razvijenosti podsistema fleksibilnosti i kontroliranosti određuje mjesto preduzeća na krivoj životnog ciklusa – LCS (Adižes, 2007). Uzimajući u obzir činjenicu da preduzeće, u okviru svojih poslovnih aktivnosti, uvodi nove

proizvode ili novu tehnologiju za koju je potrebno razvijati navedene podsisteme, takvo preduzeće prema Adičesu može se na krivoj životnog ciklusa nalaziti u više faza, kao što je predstavljeno na slici 2.

**Slika 2.** Kriva životnog ciklusa preduzeća



LCS 3,5 LCSP 4

**Izvor:** Isaković, S. 2010. Utjecaj kompetencija menadžera na rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u FBiH, Doktorska disertacija, str. 245.

Kako bismo utvrdili značaj sintetičkih pokazatelja koji predstavljaju podsisteme fleksibilnosti i kontroliranosti proizvodnih MSP, neophodno je uz primjenu korelacione analize provjeriti da li postoji statistički značajna povezanost između profila PAEI uloga top menadžera malih i srednjih preduzeća i sintetičkih pokazatelja za određivanje životnog ciklusa preduzeća. Rezultati korelacione analize predstavljeni su u Tabeli 4.

**Tabela 4.** Povezanost PAEI uloga top menadžera i sintetičkih pokazatelja koji predstavljaju podsisteme fleksibilnosti i kontroliranosti

Uloge	Sintetički faktori životnog ciklusa-LCS preduzeća												
		FCI	FT	FHR	FFA	CCI	CT	CHR	CFA	F	C	LCS	LCSP
<b>P</b>	r	,145	,011	,329	,281	-,057	,258	,232	,073	,238	,097	-,123	,299
<b>A</b>	r	,300	,056	,342	,062	,165	,247	,386	,102	,154	,274	-,060	,145
<b>E</b>	r	,129	,077	,462	,392	,155	,204	,240	-,047	,356	,138	-,208	,484
<b>I</b>	r	,214	,009	,439	,301	,141	,218	,279	-,131	,298	,088	-,224	,328

*Uloga menadžera P* (Proizvođač) ima pozitivnu lahku povezanost s FHR (Fleksibilnost ljudskih resursa), FFA (Fleksibilnost finansija i računovodstva), CT (Kontroliranost transformacija), CHR (Kontroliranost ljudskih resursa), F (Ukupna fleksibilnost) i LCSP (Raspon životnog ciklusa).

*Uloga menadžera A* (Administrator) ima lahku povezanost s FCI (Fleksibilnost rada s klijentima), FHR (Fleksibilnost ljudskih resursa), CT (Kontroliranost transformacija), CHR (Kontroliranost ljudskih resursa) i C (Ukupna kontroliranost).

*Uloga menadžera E* (Preduzetnik) ima značajnu pozitivnu povezanost s FHR (Fleksibilnost ljudskih resursa) i LCSP (Raspon životnog ciklusa). Dakle, uloga Preduzetnika posebno dolazi do izražaja u fleksibilnosti naspram ljudskih resursa. Također, njegova uloga je neophodna u početnoj fazi životnog ciklusa, kao i u fazi stabilnosti preduzeća, kada u preduzeću ponestaje preduzetničkih ideja.

*Uloga menadžera I* (Integrator) ima lahku povezanost s FCI (Fleksibilnost rada s klijentima), i FFA (Fleksibilnost finansija i računovodstva) CT (Kontroliranost transformacija), CHR (Kontroliranost ljudskih resursa), F (Ukupna fleksibilnost) i LCSP (Raspon životnog ciklusa), dok s FHR (Fleksibilnost ljudskih resursa) ima značajnu pozitivnu povezanost.

Na osnovu navedenih pokazatelja zaključujemo da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između profila PAEI uloga menadžera i sintetičkih pokazatelja, koji predstavljaju podsisteme fleksibilnosti i kontroliranosti preduzeća. Dakle, viši nivo kompetencija top menadžera malih i srednjih preduzeća direktno utječe na uravnoteženost razvijenosti podsistema fleksibilnosti klijenata, ljudskih resursa, finansija i računovodstva, kao i kontroliranosti ljudskih resursa.

## 5. ZAKLJUČAK

Životni ciklus preduzeća podijeljen je u 10 (deset) faza (Adižes, 2007), od kojih je najpoželjnija faza nazvana Top forma. Ono što ovu fazu životnog ciklusa preduzeća razlikuje od drugih faza životnog ciklusa jeste uspostavljanje ravnoteže između podsistema fleksibilnosti i podsistema kontroliranosti, kojima se osigurava optimalan nivo preduzetništva u preduzeću i optimalan nivo kontroliranosti svih poslovnih aktivnosti unutar preduzeća. Na osnovu rezultata istraživanja, predstavljenih u Tabeli 1, vidimo da postoji statistički značajna razlika između „uspješnih“ i „neuspješnih“ malih i srednjih preduzeća u razvijenosti podsistema fleksibilnosti i kontroliranosti. Nadalje, u Tabeli 2



predstavljani su rezultati utvrđivanja nivoa kauzaliteta između pojedinačnih uloga menadžera PAEI i životnog ciklusa preduzeća. Na osnovu predstavljenih rezultata može se izvući zaključak da je centralna hipoteza istraživanja opovrgnuta, odnosno kompetencije menadžera ne utječu statistički značajno na životni ciklus malih i srednjih preduzeća. Ovakav zaključak na prvi pogled djeluje zbunjujuće, jer ako kompetencije top menadžera ne determiniraju životni ciklus preduzeća koje vode, kako razumjeti šta onda utječe na pozitivan nivo poslovnih aktivnosti kojim se postiže željena faza životnog ciklusa. Analizirajući metodologiju istraživanja, u dijelu izbora uzorka istraživanja, vidimo da su u ovom istraživanju u fokusu bili samo top menadžeri koji vodi preduzeća. Očito je da bi rezultati bili drugačiji da je provedeno istraživanje nad kompletnim menadžmentom malih i srednjih preduzeća odabranog uzorka. Naime, na osnovu ovakvih pretpostavki o odabranom uzorku nameće se zaključak da bez obzira na visinu kompetentnosti top menadžera preduzeća, ukoliko nisu kompetentni i njegovi bliži saradnici koji čine menadžment preduzeća, nije moguće efektivno i efikasno uskladiti poslovne aktivnosti i postići željenu fazu životnog ciklusa preduzeća. Dakle, u ovom radu, uz primjenu navedene metodologije, opovrgnuta je hipoteza da kompetencije top menadžera statistički značajno utječu na životni ciklus malih i srednjih preduzeća, zbog čega predlažemo da se u budućim istraživanjima primijeni druga metodologija za identifikiranje rastućih preduzeća i proširi istraživanje na menadžment preduzeća.

## SUMMARY

*The assumption that the competence of managers represents one of the most important determinants affecting both the growth and life cycle of small and medium-size enterprises, was the basis for conducting this research. Therefore, this paper focuses on determining an impact of top managers' competences on the life cycle of small and medium enterprises. To determine the actual impact of top managers' competences in the life cycle of a company, the stratified sample of 200 small and medium enterprises in the Federation of Bosnia and Herzegovina was selected. After the selection of indicators of growth for small and medium enterprises, 15 small and medium-size companies were identified, which in the period of three years recorded a statistically significant growth. By applying the Adizes methodology for the identification of managers' competencies, and after the analysis of survey results, it was concluded that the competences of managers do not affect with statistical significance the life cycle of small and medium enterprises in the Federation.*

**LITERATURA:**

1. Adižes, K. I. 2004. Upravljanje promjenama, Novi Sad, prijevod, Adižes MC.
2. Adižes, K. I. 2007. Upravljanje životnim ciklusom preduzeća, 5. izd. Novi Sad, Asee.
3. Boyatzis, R. E. 1982. The Competent Manager - A Model for Effective Performance, John Wiley&Sons.
4. Gibb, A. 2000. The Competitiveness Challenge to the Development of SMEs and their Advisors, SME Forum: Rapid Growth and Competitiveness through Technology, Helsinki, Septembar 16-17, str. 33.
5. Greiner, L. E. 1972. Evolution and Revolution as Organizations Growth, Harvard Business Review, Boston, 50, str. 37-46.
6. Isaković, S., 2010. Uticaj kompetencija menadžera na rast proizvodnih malih i srednjih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine, Doktorska disertacija.
7. Isaković, S., Umihanić, B., 2010. Managers Competence as a Factor of SMEs Growth, 14<sup>TH</sup> International Research/Expert Conference, Trends in the Development of Machinery and Associated Technology-TMT”, str. 11-18.
8. Wickham, A. Philip. 1088. Strategic Entrepreneurship, Pitman Publishing.
9. Centralna banka Bosne i Hercegovine, 2010. *Godišnji izvještaj*, [online]. Dostupno na: [www.cbbh.ba](http://www.cbbh.ba) [pristup 14.06.2011]