

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**UTICAJ KONSTALTINGA I PREDUZETNIČKIH OSOBINA
MENADŽERA NA KVALITET VOĐENJA PREDUZETNIČKIH
KOMPANIJA**

Sarajevo, april 2024. godine

AMRA ZORLAK

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Amra Zorlak, studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 1996-51577, na programu Menadžment (Management), smjer Menadžment i organizacija, izjavljujem da sam završni rad na temu:

UTICAJ KONSTALTINGA I PREDUZETNIČKIH OSOBINA MENADŽERA NA KVALITET VOĐENJA PREDUZETNIČKIH KOMPANIJA

pod mentorstvom prof. dr. Elvira Čizmića izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 3. 4. 2024. godine

Potpis studenta/studentice:

SAŽETAK

Zadatak ovog rada je analiza uzročno-posljedičnih odnosa između konsultanta, preduzetničkih osobina menadžera i kvalitete vođenja preduzetničkih kompanija u Bosni i Hercegovini. Kao osnovni istraživački instrument (alat) korišten je strukturirani upitnik s ukupno 20 pitanja zatvorenog tipa (nominalne, ordinarne ili Likertove/intervalne skale). Sistem je zasnovan na metodologiji unaprijed validirane (standardizirane) petostepene Likertove/intervalne skale, te je provedena analiza stepena pouzdanosti glavnih istraživačkih varijabli (interne homogenosti) Cronbach Alfa. Uz prikupljanje primarnih podataka, vrši se i prikupljanje sekundarnih podataka, pregledom dostupne naučne literature iz predmetne oblasti (knjige, studije, empirijska istraživanja, publikacije, internet). Naučne metode koje se koriste u izradi Završnog rada su: metoda deskripcije, metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda dokazivanja, komparativna metoda, te statističke metode i testovi.

Dostupna naučna literatura generiše podijeljena mišljenja o uticaju konsaltinga na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija, na pozitivna i kritička, u zavisnosti od konteksta i razvijenosti ekonomije, dostupnosti ekspertnih usluga i radne snage, specifičnih potreba i percepcije klijenata, velikog broja izazova i faza razvoja preduzetničke industrije.

U fokusu ovog rada je istraživanje putem kojeg se statističkom obradom dolazi do primarnih podataka. Ti statistički izlazi su rezultat primjene korelacione i regresione analize, te intencija da se primjeni Sobel test (u slučaju testiranja medijatorskog efekta). Analiza je provedena na uzorku od 102 preduzetničke bh. kompanije (veličine do 250 zaposlenih), koje su posljednjih 12 mjeseci koristile usluge poslovnog konsaltinga.

Rezultati analize povezanosti ukazuju na statistički značajnu povezanost između preduzetničkih osobina menadžera i kvaliteta vođenja, te kvaliteta poslovnog konsaltinga i preduzetničkih osobina menadžera. Nadalje rezultati regresione analize ukazuju da kvalitet poslovnog konsaltinga objašnjava mali procenat varijabiliteta u kvaliteti vođenja preduzetničkih kompanija, te da navedeni rezultat nije statistički značajan u Bosni i Hercegovini. Preduzetničke osobine menadžera objašnjavaju više od polovine varijabiliteta u kvaliteti vođenja preduzetničkih kompanija, te da je navedeni rezultat statistički značajan. Konsalting objašnjava mali dio varijabiliteta u razvoju preduzetničkih osobina menadžera..

KLJUČNE RIJEČI: konsalting, preduzetničke osobine menadžera, kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija, menadžeri preduzetničkih kompanija.

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyse the cause-and-effect relationships between consulting, entrepreneurial characteristics of managers and the quality of leadership in entrepreneurial companies. A structured questionnaire with a total of 20 closed questions (nominal, ordinal

or Likert/interval scales) is used as a basic research instrument (tool). The system is based on the methodology of a pre-validated (standardized) five-point Likert/interval scale, and an analysis of the degree of reliability of the main research variables (internal homogeneity) by Cronbach Alpha was performed. In addition to collecting primary data, secondary data is also collected by reviewing the available scientific literature in the subject area (books, studies, empirical research, publications, reports, the Internet). The scientific methods used in preparation of the paper are: method of description, method of analysis and synthesis, method of induction and deduction, method of proof, comparative method, and statistical methods and tests.

The available scientific literature generates divided opinions on the impact of consulting on the quality of managing entrepreneurship companies, from extremely positive to negative and pessimistic, depending on the context and level of the economy, availability of expertise, specific needs and perceptions of clients, challenges and the phase of the development of the entrepreneurial industry.

The main part of the research considers results of the statistical processing of the collected primary data. These statistical outputs are the result of the application of correlation and regression analysis, and the intention to apply Sobel test (in the case of testing the mediator effect). The analysis was conducted on a sample of 102 entrepreneurial bh. companies (up to 250 employees), which used business consulting services over the last 12 months.

The results of the correlation analysis indicate a statistically significant correlation between the entrepreneurial qualities of managers and the quality of leadership, and the quality of business consulting and the entrepreneurial qualities of managers. Furthermore, the results of the regression analysis indicate that the quality of business consulting explains a small percentage of the variability in the quality of management of entrepreneurial companies, and that the stated result is not statistically significant. Entrepreneurial characteristics of managers explain more than half of the variability in the quality of management of entrepreneurial companies, and that the stated result is statistically significant. Consulting explains a small part of the variability in the development of entrepreneurial qualities of managers.

KEY WORDS: consulting, entrepreneurial characteristics of managers, quality of leadership of entrepreneurial companies, managers of entrepreneurial companies.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Problem i predmet istraživanja	1
1.2. Ciljevi istraživanja	3
1.3. Hipoteze istraživanja	3
1.4. Metodologija istraživanja	4
1.5. Doprinosi istraživanja	4
1.6. Struktura završnog rada	5
2. ULOGA I ZNAČAJ KONSALTINGA U PREDUZETNIČKOJ PRAKSI	6
2.1. Šta je preduzetnički poduhvat	6
2.2. Definicija konsaltinga	9
2.3. Historijat razvoja konsaltinga	10
2.4. Vrste konsaltinga	11
2.5. Modeli konsaltinga u preduzetničkoj praksi.....	13
2.6. Barijere i ograničenja primjene konsaltinga u preduzetničkoj praksi.....	16
2.7. Efekti i doprinosi konsaltinga u preduzetničkoj praksi.....	17
3. PREDUZETNIČKE OSOBINE MENADŽERA	18
3.1. Pojam i definicija preduzetničkih osobina	18
3.2. Vrste preduzetničkih osobina menadžera	19
3.3. Model Velikih 5	20
3.4. Samoefikasnost i inovacija	20
3.5. Ostale preduzetničke osobine menadžera	21
3.6. Determinante preduzetničkih osobina menadžera	22
3.7. Značaj i doprinos konsaltinga u razvoju preduzetničkih osobina	23

3.8. Efekti i benefiti preduzetničkih osobina menadžera	23
4. KVALITET VOĐENJA PREDUZETNIČKIH KOMPANIJA	25
4.1. Pojam i definicija kvaliteta vođenja.....	25
4.2. Dimenzije kvalitete vođenja preduzetničkih kompanija.....	26
4.3. Determinante kvalitete vođenja preduzetničkih kompanija	27
4.4. Uticaj preduzetničkih osobina menadžera na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija.....	30
4.5. Važnost i značaj kvalitete vođenja u preduzetničkoj praksi	31
4.6. Uticaj konsaltinga na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija	32
4.7. Preduzetništvo i poslovni konsalting u Bosni i Hercegovini	35
5. ISTRAŽIVANJE UTICAJA KONSALTINGA I PREDUZETNIČKIH OSOBINA MENADŽERA NA KVALITET VOĐENJA PREDUZETNIČKIH KOMPANIJA .	39
5.1. Metodologija istraživanja	39
5.2. Uzorak ispitanika.....	42
5.2.1. Spol ispitanika.....	42
5.2.2. Stručna sprema ispitanika	42
5.2.3. Radno mjesto ispitanika	43
5.2.4. Osnovna djelatnost kompanije	43
5.2.5. Veličina (broj zaposlenih) kompanije.....	44
5.2.6. Većinsko vlasništvo kompanije	44
5.2.7. Primarno tržište kompanije	44
5.2.8. Lokacija sjedišta kompanije.....	45
5.2.9. Dužina poslovanja kompanije.....	45
5.3. Rezultati deskriptivno-komparativne analize istraživanja.....	46
5.3.1. Vrsta korištenih usluga poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama.....	46

5.3.2. Finansijski budžet za korištenje usluga poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama	47
5.3.3. Redovna analiza i praćenje uspješnosti korištenja usluga poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama	47
5.3.4. Dužina korištenja usluga poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama.....	48
5.3.5. Kvalitet (korištenih usluga) poslovnog konsaltinga preduzetničkih bh. kompanija.....	49
5.3.6. Preduzetničke osobine menadžera u preduzetničkim bh. kompanijama.....	51
5.3.7. Kvalitet vođenja u preduzetničkim bh. kompanijama	52
5.4. Rezultati testiranja hipoteza	54
6. ZAKLJUČAK.....	58
REFERENCE	61

POPIS TABELA

Tabela 1. Razlika između šefa i lidera.....	29
Tabela 2. Pouzdanost (interna homogenost) skale za mjerenje kvaliteta (korištenih usluga) poslovnog konsaltinga	40
Tabela 3. Pouzdanost skale za mjerenje preduzetničkih osobina menadžera.....	41
Tabela 4. Pouzdanost skale za mjerenje kvaliteta vođenja preduzetničkih kompanija	41
Tabela 5. Spol ispitanika	42
Tabela 6. Stručna sprema ispitanika	42
Tabela 7. Radno mjesto ispitanika.....	43
Tabela 8. Osnovna djelatnost kompanije.....	43
Tabela 9. Veličina (broj zaposlenih) kompanije.....	44
Tabela 10. Većinsko vlasništvo kompanije	44

Tabela 11. Primarno tržište kompanije.....	45
Tabela 12. Lokacija sjedišta kompanije	45
Tabela 13. Dužina poslovanja kompanije	45
Tabela 14. Vrste poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama	46
Tabela 15. Finansijski budžet za korištenje usluga poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama	47
Tabela 16. Redovna analiza i praćenje uspješnosti korištenja usluga poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama.....	48
Tabela 17. Dužina korištenja poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama	48
Tabela 18. Kvalitet (korištenih usluga) poslovnog konsaltinga preduzetničkih bh. kompanija	50
Tabela 19. Preduzetničke osobine menadžera u preduzetničkim bh. kompanijama	51
Tabela 20. Kvalitet vođenja u preduzetničkim bh. kompanijama	53
Tabela 21. Uticaj konsaltinga na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija	54
Tabela 22. Uticaj preduzetničkih osobina menadžera na kvalitet vođenja.....	55
Tabela 23. Uticaj konsaltinga na razvoj preduzetničkih osobina menadžera.....	55

POPIS SLIKA

Slika 1. Model medijacije sa jednom medijacijskom varijablom.....	4
Slika 2. Vrste poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama.....	47
Slika 3. Uspješnost usluga poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama	48
Slika 4. Dužina korištenja usluga poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama	49

POPIS SKRAĆENICA

BiH – Bosna i Hercegovina

BSS – Business Support Services (usluge podrške poslovanju)

B2C– Business to Consumer (poslovanje za krajnje potrošače)

B2B– Business to Business (poslovanje za poslovnu potrošnju, proizvodnju)

ESE– Entrepreneurial Self-Efficacy (preduzetnička samoeфикаsnost)

EU – European Union (Evropska unija)

FBiH – Federacija Bosne i Hercegovine

GDP – Gross Domestic Product (bruto domaći proizvod)

IT– Informacione tehnologije

H– Hipoteza

M – Prosjek

RiD–Research and development (istraživanje i razvoj)

RARS–Razvojna agencija Republike Srpske

RS – Republika Srpska

SD – Standardna devijacija

SMEs – Small and medium-sized enterprises (mala i srednja preduzeća)

WB – World bank (Svjetska banka)

ZV – Zavisna varijabla

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Rastuća dinamičnost, turbulentnost i složenost poslovnog okruženja zahtijevaju visok stepen fleksibilnosti, prilagodljivosti i efikasnu koordinaciju poslovnih aktivnosti savremenih preduzeća. Evidentno je da se poslovni subjekti u sve većoj mjeri susreću sa problemima u svom radu, koji najčešće negativno utiču na njihov učinak. Na dinamiku navedenog fenomena u velikoj mjeri utiču političke i ekonomske promjene koje se dešavaju na državnom nivou, ali i procesi integracije i globalizacije koji snažno određuju savremenu trgovinu. I više je nego jasno da je preduzećima za opstanak potrebno sve više informacija, profesionalnih vještina i kompetencija. Tempo inovacija je postao toliko brz da preduzeća koja pokušavaju isključivo internim resursima odgovoriti na njegove izazove u pravilu gube mogu koristiti različite moderne alate i metode. Jedna od najpoznatijih metoda je konsalting, koji ima za cilj unapređenje, revitalizaciju i poboljšanje performansi, uključujući izgradnju održive konkurentne i tržišne pozicije poslovnih subjekata. Upravo se konsalting u ekonomski naprednim zemljama pokazao kao metoda koja uspješno pomaže preduzećima da upravljaju svojim problematičnim situacijama, te kroz promjene dođu do veće efikasnosti i efektivnosti.

U naprednim ekonomijama, usluge konsultanata ne traže samo one kompanije koje se suočavaju s problemima, već sve više i one čije je poslovanje stabilno. Navedeni trend je zasigurno posljedica dinamike konkurentskog okruženja, njegovih brzih kvalitativnih promjena i globalnog karaktera, ali i same suštine koja se ogleda u praksi pomaganja preduzećima da analiziraju i rješavaju poslovna pitanja u različitim područjima svoga djelovanja. U stručnoj literaturi postoji nekoliko definicija konsaltinga i dva osnovna pristupa istom. Prvi podrazumijeva širok funkcionalni pristup, shodno kojem se konsalting smatra metodom davanja praktičnih savjeta i pomoći u cilju poboljšanja upravljačke prakse, individualnih performansi menadžmenta, ali i učinka u cijeloj organizaciji. Drugi pristup naglašava njegovu profesionalnu stranu, s obzirom da je riječ o specifičnoj profesionalnoj usluzi. Generalno, konsalting se može definisati kao pružanje usluga i/ili proces prenosa znanja u određenoj oblasti od strane kvalifikovanih stručnjaka ili specijalizovanih organizacija (Nippa, Petzold, 2002). On se izvodi na osnovu rigoroznog sistemskog i konceptualnog pristupa, korištenjem dijagnostike relevantne oblasti, na osnovu čega se donose procjene različitih opcija za rješavanje datog problema ili zadatka.

Uopšteno govoreći, preduzeća se obraćaju konsultantima kada osjete potrebu za savjetovanjem ili pronalaženjem rješenja za njihov problem, pod uslovom da nemaju vlastiti kapacitet ili odgovarajuće stručne kompetencije. Osim rješavanja problema, najčešće potrebe korištenja konsultantskih usluga su: prikupljanje informacija, generisanje novih ideja, pribavljanje nepristrasnog mišljenja, provođenje organizacijskih promjena, unapređenje znanja ili uvođenje novih metoda/sistema rada (Chitakornkijasil, 2010). Kada su

u pitanju konkretni poslovni izazovi, veliki broj preduzeća opravdano nastoji kroz usluge konsaltinga unaprijediti kvalitet vođenja, čemu svjedoče rezultati (saznanja) empirijskih studija i istraživanja prezentirani u nastavku. Robson i Bennett (1999) su u svom istraživanju na uzorku od 2500 poslovnih subjekata iz Velike Britanije došli do zaključka da je konsalting u njihovoj preduzetničkoj praksi pozitivno uticao na kvalitet vođenja, što je za rezultat imalo poboljšanje nivoa profitabilnosti, inovativnosti i izvoznih performansi. Johnson, Thomas i Webber (2007) su stava da poslovni konsalting ima pozitivan uticaj na kvalitet vođenja preduzeća i posljedično unapređenje poslovnih performansi. Baaij, Van den Bosch i Volberda (2005) su saglasni da konsalting ima pozitivan i značajan uticaj na kvalitet vođenja preduzeća. Scott i Irwin (2007) su u svojoj studiji došli do zaključka da konsultantske usluge unapređuju kvalitet vođenja i finansijskog odlučivanja u preduzećima.

Dodatno, Vukotić, Aničić i Vukotić (2017) tvrde da poslovni konsalting ima značajnu i pozitivnu ulogu po pitanju unapređenja kvaliteta vođenja i poslovnih performansi preduzeća u Srbiji. Bruhn, Karlan i Schoar (2018) su na uzorku od 432 male i srednje kompanije došli do zaključka da je poslovni konsalting pozitivno uticao na njihov kvalitet vođenja, produktivnost i povrat na investicije. Kada su u pitanju determinante kvaliteta vođenja preduzeća, interesantno je da veliki broj autora u svojim studijama i istraživanjima naglašava važnost preduzetničkih osobina menadžera. Agus i ostali (2009) su u svom empirijskom istraživanju, koje je obuhvatilo 219 ispitanika iz Malezije, došli do saznanja da preduzetničke karakteristike menadžera imaju značajnu ulogu u kvalitetu vođenja i poslovnim performansama preduzeća. Islam i drugi (2011) su tokom empirijske studije, provedene na uzorku od 89 preduzetnika iz Bangladeša, identifikovali preduzetničke osobine kao signifikantan faktor uspješnosti vođenja malih i srednjih preduzeća. Abdulwahab i Al-Damen (2015) tvrde da su preduzetničke osobine menadžera signifikantan faktor kvaliteta vođenja i uspješnosti 66 malih preduzeća u Jordanu. Sajilan, Ul Hadi i Tehseen (2015) su saglasni da preduzetničke osobine menadžera imaju značajnu ulogu u kvalitetu vođenja i stepenu uspješnosti preduzeća u Maleziji. Essel, Adams i Amankwah (2019) jasno ukazuju da preduzetničke osobine menadžera imaju značajnu ulogu u određivanju kvaliteta vođenja i stepena uspješnosti 200 malih preduzeća u Gani.

Pattanayakand i Kakat (2021) su tokom empirijskog istraživanja, koje je obuhvatilo 396 mikro, malih i srednjih preduzeća, ustanovili da preduzetničke osobine i ponašanje menadžera imaju značajan uticaj na kvalitet vođenja. Xie i drugi (2021) su na uzorku od 128 ispitanika došli do zaključka da preduzetničke osobine menadžera značajno i pozitivno utiču na kvalitet vođenja turističkih preduzeća. Qureshi, Amin i Hussain (2022) su identifikovali karakteristike preduzetnika kao značajan faktor kvaliteta vođenja i poslovnih performansi 125 malih i srednjih preduzeća u Pakistanu. Kada je u pitanju predmetna oblast, u domaćoj literaturi ne postoje relevantne studije ili istraživanja na temu uticaja konsaltinga i preduzetničkih osobina menadžera na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija, što je osnovni motiv za empirijsku analizu navedenih odnosa u završnom radu.

Imajući u vidu relevantnost prezentiranih empirijskih saznanja i rezultata, te da je predmetna tema koja se odnosi na analizu uticaja konsaltinga i preduzetničkih osobina menadžera na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija neopravdano zapostavljena u domaćoj naučnoj literaturi, definisana istraživačka pitanja glase:

- Kakav je uticaj konsaltinga na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija?
- Kakav je uticaj preduzetničkih osobina menadžera na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija?
- Kakav je uticaj konsaltinga na preduzetničke osobine menadžera?
- Da li su preduzetničke osobine menadžera medijator u odnosu između konsaltinga i kvaliteta vođenja preduzetničkih kompanija?

1.2. Ciljevi istraživanja

U skladu sa predmetnim okvirom, ciljevi završnog rada su:

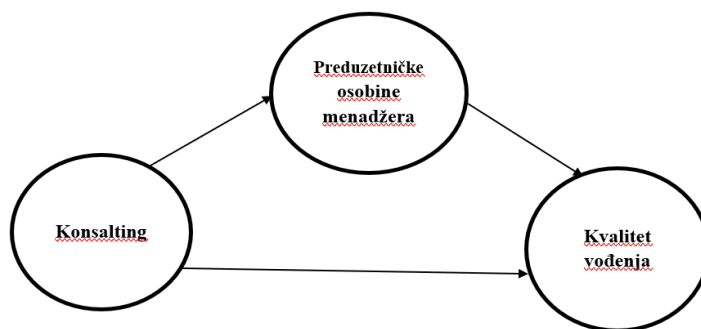
- Utvrditi ulogu i značaj konsaltinga u kvalitetu vođenja preduzetničkih kompanija.
- Utvrditi ulogu i značaj preduzetničkih osobina menadžera u kvalitetu vođenja preduzetničkih kompanija.
- Utvrditi ulogu i značaj konsaltinga u razvoju preduzetničkih osobina menadžera.
- Utvrditi medijatorsku ulogu i značaj preduzetničkih osobina menadžera u odnosu između konsaltinga i kvaliteta vođenja preduzetničkih kompanija.

1.3. Hipoteze istraživanja

Definisane hipoteze istraživanja glase:

- Konsalting utiče na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija.
- Preduzetničke osobine menadžera utiču na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija.
- Konsalting utiče na razvoj preduzetničkih osobina menadžera.
- Preduzetničke osobine menadžera imaju medijatorsku ulogu u odnosu između konsaltinga i kvaliteta vođenja preduzetničkih kompanija.

Slika 1. Model medijacije sa jednom medijacijskom varijablom



Izvor: Autor završnog rada (2023)

1.4. Metodologija istraživanja

U radu će se koristiti kombinacija naučnih i istraživačkih metoda prikupljanja podataka, a sve s ciljem dobijanja validnih i pouzdanih rezultata istraživanja.

Istraživački dio rada u našem slučaju podrazumijeva prikupljanje primarnih podataka korištenjem strukturisanog upitnika i standardiziranih instrumenata: skala za mjerenje kvaliteta poslovnog konsaltinga (Tang, Lu, Chan, 2003), skala za mjerenje preduzetničkih osobina (Karunanithy, Jeyaraman, 2013; Pattanayakand, Kakat, 2021), te skala za mjerenje kvaliteta vođenja (Barakat, Hawahreh, 2013). Jedinice uzorka u našem slučaju će biti aktivni menadžeri mikro, malih i srednjih (do 250 zaposlenih) preduzeća s aktivnim sjedištem u Bosni i Hercegovini, najmanje njih 100, koji su posljednjih 12 mjeseci koristili usluge iz oblasti poslovnog konsaltinga.

Uz prikupljanje primarnih podataka, izvršit će se i arhivsko istraživanje – prikupljanje sekundarnih podataka predstavljenih u dostupnoj naučnoj literaturi iz predmetne oblasti (knjige, studije, empirijska istraživanja, publikacije, internet). Naučne metode koje će se koristiti u završnom radu su: metoda deskripcije, metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda dokazivanja, komparativna metoda, te statističke metode i testovi.

Prilikom statističke obrade prikupljenih primarnih podataka koristit će se sljedeće metode: analiza pouzdanosti, korelaciona analiza, regresiona analiza, Sobel test (prilikom analize medijatorskog efekta) i drugi.

1.5. Doprinosi istraživanja

Istraživanje koje se planira realizirati u okviru završnog rada trebalo bi dati naučni (teorijski i aplikativni) doprinos koji se može rezimirati u sljedećem:

- *Sumirati saznanja i rezultate naučnih istraživanja na temu uticaja konsaltinga i preduzetničkih osobina menadžera na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija.*

- *Analizirati genezu razvoja, te ulogu i značaj industrije konsaltinga u preduzetničkoj praksi kompanija.*
- *Utvrđiti stepen uticaja konsaltinga na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija.*
- *Utvrđiti stepen uticaja preduzetničkih osobina menadžera na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija.*
- *Utvrđiti stepen uticaja konsaltinga na razvoj preduzetničkih osobina menadžera.*
- *Utvrđiti da li preduzetničke osobine menadžera imaju medijatorsku ulogu u odnosu između konsaltinga i kvaliteta vođenja preduzetničkih kompanija.*
- *Kreirati teorijske i empirijske osnove koje bi bile primjenjive za buduća istraživanja iz oblasti poslovnog konsaltinga u preduzetničkoj praksi bh. kompanija.*
- *Podići svijest o važnosti primjene poslovnog konsaltinga u preduzetničkoj praksi bh. kompanija.*

1.6. Struktura završnog rada

U *Uvodu* će se obrazložiti problem i predmet istraživanja, kontekst problema, ciljevi istraživanja, hipoteze istraživanja, metodologija i pristup istraživanja, doprinos istraživanja, te struktura završnog rada.

U drugom dijelu rada, pod nazivom *Uloga i značaj konsaltinga u preduzetničkoj praksi*, prezentirat će se definicija preduzetničkog poduhvata kao fenomena usmjerenog na pokretanje, organizovanje i inoviranje poslovanja preduzeća u cilju stvaranja novog tržišta. Također, prezentirat će se definicija pojma konsaltinga koja se ogleda u procesu u kome pojedinac ili organizacija pomažu klijentu da ostvari ciljeve koje je postavio. U nastavku će se govoriti o historijatu konsaltinga, od pionirskih saznanja iz XIII do ekspanzije u XXI stoljeću gdje se stavlja akcenat na rješavanje upravljačkih problema u kompanijama (uz posebnu pažnju prema zaposlenima, tj. proučavanje njihovog ponašanja na radnom mjestu). Dodatno, govorit će se i o vrstama konsaltinga, od širine konsultantskih usluga, opcija angažovanja konsultanata, pa do načina ugovaranja poslova između konsultanata i klijenata. U navedenom poglavlju će se obraditi i modeli primjene konsaltinga u preduzetničkoj praksi s akcentom na modalitete, oblasti i širinu konsultantskih usluga. Tema će biti i najvažnije determinante primjene konsaltinga u preduzetničkoj praksi, kao što su: sklonost i podrška menadžmenta, kompleksnost i dinamičnost okruženja, potreba za novim idejama i stručnošću, trendovi u menadžmentu i sl. Osim navedenog, u okviru predmetnog poglavlja će se detaljno opisati i barijere (ograničenja) u primjeni konsaltinga u preduzetničkoj praksi, od nedostatka finansijskih sredstava kompanija do problema etičnosti i profesionalizma u navedenoj oblasti. Na kraju poglavlja će se govoriti o doprinosu (efektima) konsaltinga preduzetničkoj praksi kompanija, tj. dostizanju organizacijskih ciljeva, rješavanju upravljačkih i poslovnih problema, identifikovanju i realizaciji novih prilika, poboljšanju organizacijskog učenja, te implementaciji promjena.

U trećem dijelu, pod nazivom *Preduzetničke osobine menadžera*, prezentirat će se pojam i definicija predmetnog fenomena. U nastavku će se govoriti o vrstama preduzetničkih

osobina menadžera. Također, govorit će se o najvažnijim determinantama, s akcentom na značaj i doprinos konsaltinga u njihovom razvoju. Na kraju poglavlja će se govoriti o efektima i benefitima preduzetničkih osobina menadžera. Četvrto poglavlje ili *Kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija* podrazumijeva obrazloženje pojma i definicije predmetnog fenomena. U nastavku će se govoriti o najvažnijim dimenzijama navedenog koncepta. Poseban akcenat u ovom poglavlju će se staviti na determinante kvaliteta vođenja preduzetničkih kompanija, s naglaskom na uticaj konsaltinga i preduzetničkih osobina menadžera u navedenom procesu. Na kraju poglavlja će se govoriti o važnosti i značaju kvaliteta vođenja u preduzetničkoj praksi kompanija

U petom poglavlju, *Istraživanje uticaja konsaltinga i preduzetničkih osobina menadžera na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija*, bit će prezentirani: dinamika i metodologija istraživanja (uključujući sadržaj i izgled upitnika), karakteristike uzorka istraživanja, rezultati deskriptivno-komparativne analize podataka, te rezultati testiranja hipoteza.

U zaključku će se sistematski i koncizno formulisati najvažniji rezultati istraživanja, uz lični osvrt autora na njih. Također, prezentirat će se najznačajnija ograničenja i preporuke za buduća istraživanja iz predmetne oblasti.

2. ULOGA I ZNAČAJ KONSALTINGA U PREDUZETNIČKOJ PRAKSI

2.1. Šta je preduzetnički poduhvat

Preduzetništvo je od izuzetnog značaja za ekonomiju i društvo iz velikog broja razloga. Od ključnog je značaja za ekonomski rast jer stvara nove poslove i firme. Nove firme znače više radnih mesta i povećanu potrošnju, što podstiče ekonomsku aktivnost. Preduzetništvo utiče na razvoj društva putem društveno odgovornog poslovanja kompanija i na taj način daje podršku lokalnim zajednicama. Preduzetništvo je generator novih ideja. Preduzetnička kreativnost i sposobnost da prepozna prilike dovode do razvoja novih proizvoda, usluga i tehnologija. Važno je napomenuti da preduzetništvo može dolaziti u različitim oblicima, uključujući pokretanje malih porodičnih biznisa, razvoj visokotehnoloških startapa, otvaranje malih i velikih kompanija ili šaltera za pružanje specijaliziranih usluga.

U dostupnoj naučnoj literaturi postoje različite definicije preduzetništva, ali osnovna ideja se svodi na sljedeće:

Preduzetništvo je proces stvaranja i upravljanja novim poslovima ili firmama, uz preuzimanje rizika radi ostvarivanja profita. Preduzetništvo je proces traženja preduzetničkih prilika, bez obzira na raspoložive resurse, od strane pojedinca ili timova (Xie *et al.*, 2021), a obično uključuje stvaranje i upravljanje novim kompanijama (Xie *et al.*, 2021). Preduzetništvo se smatra primarnim pokretačem ekonomskog rasta koji ne samo da promiče inovacije i potiče tehnološki napredak, već djeluje i kao vitalna poluga protiv

nezaposlenosti (Xie *et al.*, 2021). U svojoj knjizi, Čizmić i Crnkić (2012) definiraju preduzetništvo kao poslovnu filozofiju. Objasnjavaju da preduzetništvo predstavlja način razmišljanja, rezonovanja i realizacije poslovnih aktivnosti, koje su generirane idejama i prilikama kroz aplikativni pristup i balansirano kombiniranje resursa u projektnom poslovnom kontekstu. Oni potvrđuju da su rezultati procesa preduzetništva različiti proizvodi, usluge i ideje koje su determinirane kreativnošću, povećanjem vrijednosti, realizacijom procesa obnavljanja vrijednosti, i to ne samo za vlasnike, nego i za sve sudionike u procesu preduzetništva, kao i sve druge interesne grupe unutar jedne ekonomije.

Za lakše razumijevanje suštine pojma „preduzetnik“ u novijem preduzetničkom kontekstu, na stranici Ekonomskog fakulteta u Sarajevu se kraticom može doći do sažetog opisa ključnih elemenata pojma preduzetnik: „Preduzetnici su osobe koje brzo uče i prenose znanje na druge. Navedeno znači da preduzetnici moraju biti u stalnom procesu učenja i kreiranja znanja, uz njegovu promptnu aplikaciju, bilo da se radi o biznisu bilo da se radi o nauci. Preduzetnici posmatraju i vide stvari na drugačiji način i preuzimaju rizik da iskažu i provedu svoje ideje bez obzira na kritike iz okruženja koje često mogu biti neprijatelj preduzetničkog djelovanja. Preduzetnici su osobe koje imaju kredibilitet, lojalnost i poštenje, što znači da ne odustaju od preduzetničkog sistema vrijednosti, bez obzira na posljedice. Preduzetnici preuzimaju rizik i upravljaju krizama, koristeći scenario planiranja i postulate sistema ranog upozoravanja, što podrazumijeva posjedovanje visokog nivoa sposobnosti imaginacije i anticipacije. Preduzetnici se u okviru procesa strateškog promišljanja ponašaju kao šahovski velemajestori, s tim da je razlika u tome što su preduzetnici uvijek na potezu i ne moraju čekati na poteze drugih nego mogu pionirski proaktivno djelovati na način kako smatraju da treba u datim okolnostima. Preduzetnici predstavljaju osobe koje grade preduzetničku kulturu i posao obavljaju fleksibilno a to znači da oni unutar ograničenja vide rješenja a krizu razumijevaju kao šansu i dovoljno su hrabri da određenim poslovima i situacijama kažu ne i preusmjere svoj fokus na nešto važnije i izazovnije,“ (Čizmić, 2020).

Analiza stvaranja novog poslovnog poduhvata se značajno pojednostavi kada se poslovni poduhvat predstavi kao proces. Preduzetnički proces se može prikazati kao skup različitih procesa od osnivanja do ubiranja plodova rada. Zbog složenosti ovog procesa, analiza je uspješnija nakon utvrđivanja pojedinih faza i utvrđivanja uticaja između njih.

Literatura o preduzetništvu sadrži niz razvijenih modela i konceptualnih okvira samog preduzetničkog procesa. Preduzetnički proces se može jednostavno raščlaniti u nekoliko faza, od osnivanja poduhvata preko upravljanja do postizanja njegovog rasta. Iz navedenih faza može se uočiti da osnivanje preduzetničkog poduhvata sigurno nije rezultat slučajnosti. Proces pokretanja kompanije predstavlja proces koji se sastoji od konceptualizacije i implementacije. Iz tog razloga, prolazeći kroz ove faze i obavljajući svoje aktivnosti bolje od ostalih učesnika, preduzetnik stiče konkurentsku prednost koja ga postavlja ispred njegovih konkurenata (Bobera, 2015).

Prema studiji (Reynolds *et al.*, 1997) preduzetnički proces se sastoji od četiri faze. Prva faza je namjera i ideja. U drugoj fazi nastaju preduzetnici. U trećoj fazi preduzetnička energija je usmjerena na jačanje kompanije, dok se u posljednjoj fazi vide rezultati ranijih faza, materijalizirani u novo-nastalim i/ili transformisanim preduzetničkim subjektima.

Neki autori čak i ne povezuju preduzetnički proces s osnivanjem kompanije. Cardon *et al.* (2005) smatraju da proces preduzetništva uključuje mnogo više od pukog osnivanja preduzetničke kompanije. Suštinski, ova teorija posmatra preduzetnički proces kao životni ciklus, prikazujući faze procesa kao faze začeca, nošenja, djetinjstva, rasta, sazrijevanja i starenja.

Učenje je precizna funkcija preduzetničkog procesa i puta stvaranja poduhvata. Često se preduzetnički proces shvaća i kao rast ili akumulacija resursa (Mets *et al.*, 2012). Procesni model stvaranja novog poslovnog poduhvata mogao bi se okarakterizirati kao iterativni, nelinearni, (operativni i strateški) konceptualni i fizički proces vođen povratnim informacijama korisnika koji pokrivaju tri faze: mogućnosti, postavljanje tehnologije i stvaranje organizacije i fazu razmjene (Mets *et al.*, 2012). Model preduzetničkog procesa poboljšan je teorijom efektuacije. Procesni model također je okarakterisan kao dinamičan. Prema teoriji efektuacije, da bi se poslovna prilika realizovala u preduzetničkom procesu potrebno je naizmjenično usvajati sredstva i ciljeve. Ona također pokazuje kako preduzetnik može provesti efektuaciju ponavljajući proces mnogo puta dok ne postigne željeni ishod (Mets *et al.*, 2012).

Pristup teorije varijanse koristi modele preduzetništva koji su zasnovani na statičkoj povezanosti varijabli i često uključuje statističke analize (Mets *et al.*, 2012). Model povezuje skupinu ličnih varijabli, cilj, poslovno okruženje i ideju – sve što prethodi preduzetničkoj odluci, strategiji i upravljanju rezultatima i povratnim informacijama kompanije (Mets *et al.*, 2012). Osim istinskih veza između varijabli, uzročni kontekst omogućava potpunije razumijevanje procesa. Popis pokazatelja uspješnosti preduzetničkog procesa uključuje pokretanje poduhvata ili proizvoda, dolazak na tržište, prodaju, pozitivan novčani tok, profitabilnost itd. (Mets *et al.*, 2012).

Prema knjizi Čizmića i Crnkića (2012), preduzetništvo se može podijeliti na šest osnovnih vrsta:

Individualno preduzetništvo: Ova podgrupa obuhvata mala preduzeća u kojima je preduzetnik istovremeno i vlasnik, upravljač i nosilac rizika u poslovanju. Ovdje se radi o pokretanju biznisa od nule, često kroz takozvane mikro start-up biznise.

Grupno preduzetništvo: Grupno preduzetništvo se razvija paralelno sa konceptom unutrašnjeg preduzetništva i obično uključuje timski rad i saradnju više pojedinaca.

Korporativno preduzetništvo: Ova vrsta preduzetništva se pojavljuje unutar većih korporacija. Korporativno ili unutrašnje preduzetništvo uključuje funkcionalno razdvajenje vlasništva, razdvojeno upravljanje i odvojene specifične rizike unutar korporacije.

Porodično preduzetništvo: Ovdje se preduzetnički proces bazira na porodičnim vrijednostima i uključuje članove porodice kao glavne aktere u upravljanju i vođenju posla.

Žensko preduzetništvo: Ova podgrupa obuhvata preduzetničke aktivnosti koje su inicirane i organizovane od strane žena. Žene u ovom kontekstu često koriste inovativne ideje i kreativna rešenja kako bi preuzele rizik s ciljem stvaranja novih tržišta i ostvarivanja dobiti.

Socijalno preduzetništvo: Ova vrsta preduzetništva se posebno usredsređuje na rješavanje socijalnih problema i reinvestiranje viška vrednosti u socijalne svrhe, bilo kroz unaprjeđenje svoje delatnosti ili podršku zajednici.

2.2. Definicija konsaltinga

Institut za poslovno savjetovanje definira konsalting kao „uslugu koju poslovnim, javnim i drugim kompanijama pružaju nezavisne i kvalificirane osobe” (Kakabadse *et al.*, 2006).

Prvu službenu definiciju konsaltinga dao je Kurpius (1978) prema kojem je konsalting proces prilagođavanja ljudskog faktora i faktora okruženja u cilju uticanja na promjenu. Konsultanti analiziraju efikasnost poslovanja kompanije, identificiraju probleme i predlažu načine za njihovo rješavanje. Konsultant može biti zaposlenik kompanije ili privatnik preduzetnik (Sharifovich, 2021). Konsultanti se angažuju kako bi pomogli menadžerima i organizacijama da povećaju vrijednost i poboljšaju performanse svoje kompanije.

Counselling se često pogrešno zamjenjuje konsaltingom, jer *counsell*-eri nisu isto što i konsultanti i često nemaju adekvatnu poziciju za procjenu dobrobiti organizacije i njenih zaposlenika. *Coaching* i konsalting nisu jasno razgraničeni i smatra se da je *coaching* zapravo dio procesa konsaltinga (Kakabadse *et al.*, 2006), ali se također dodaje i da *coaching* uključuje više emocionalni i relacijski pristup u poređenju sa konsaltingom koji se uglavnom bavi i rješavanjem složenih poslovnih pitanja (Kakabadse *et al.*, 2006). Očekuje se da će angažman konsultanta dovesti do kreiranja konkretnih, pouzdanih i valjanih koncepata za preduzetnike, uključujući dijagnozu i kapitaliziranje prilika, nošenje sa problemima, povećavanje vrijednosti i unaprijeđivanje strategije za postizanje prednosti nad konkurentima.

Konsalting je pružanje vještačenja trećim osobama uz naknadu (Kyrychenko, 2022). Kompanije najčešće koriste konsalting kada je nekome potreban vanjski stručnjak po bilo kojem pitanju. Osim toga, profesija „konsultant“ ne znači jednosmjernan rad za klijenta, nego dvosmjernu kolaboraciju u raznim područjima poslovanja, kao što su revidiranje strategije menadžmenta, poslovanje, finansije, upravljanje ljudskim resursima, internet tehnologije

(Kyrychenko, 2022). Cilj konsaltinga je povećanje nivoa efikasnosti poslovanja, što je jedan od ključnih faktora uspješne promjene u profitabilnom poslovanju.

Jedan od vrlo čestih razloga posezanja menadžera za konsultantskom pomoći u praksi je prikupljanje informacija. Prikupljanje informacija na primjer, može uključivati ankete, percepcije i stavove, studije slučajeva, studije izvodljivosti, istraživanja tržišta ili analize konkurentske strukture industrije ili ukupnog poslovanja. Kompanija može željeti specijalnu ekspertizu i vještine konsultanta ili preciznije, posebne, nezavisne i nepristrasne informacije ili analize za koje nema interno vrijeme i resurse.

Raspon problema koji se rješavaju konsaltingom je vrlo širok, osim toga, specijalizacija kompanija za pružanje konsultantskih usluga može biti različita: od uskog, ograničenog na neki određeni smjer (npr. računovodstvene usluge), do širokog raspona usluga.

Konsultanti su nezavisni u pravnom i operativnom smislu. Posjeduju i upravljaju vlastitim poslovima i služe svojim klijentima na temelju ugovorene naknade. Oni mogu poslovati kao samostalni preduzetnici koji rade iz kućnog ureda, u partnerstvu malog broja stručnjaka, ili u sklopu neke velike firme zajedno sa nekoliko stotina stručnjaka i pomoćnog osoblja. Konsultanti se nalaze u svim glavnim područjima ekonomije, u inženjerstvu, geologiji i fizici, obrazovanju i mnogim drugim, nudeći niz usluga širokog i raznolikog spektra za potrebe svojih klijenata.

2.3. Historijat razvoja konsaltinga

Preduzetnički duh i težnja za kreativnošću i inovacijama nisu novi fenomeni u ljudskoj istoriji. Duboko ukorijenjeni u temeljima starih civilizacija poput babilonske, egipatske, arapske i kineske, ovi elementi su bili ključni za napredak i opstanak tih društava. Razmišljajući o onome što su te civilizacije postigle, postaje jasno da su ljudi morali posjedovati ne samo vještine, kompetencije i sposobnosti, već i odlučnost i potrebnu za izgradnjom piramida, stvaranje sistema za dovoda pitke vode i akvadukata, ili razvoj novih proizvoda. Ako se zagrebe dublje u ljudsku prošlost, može se reći da je najviši nivo inovativnosti i kreativnosti bio evidentan već i na samom početku civilizacije, kada su ljudi morali stvarati prve alate kako bi se prilagodili svojim okolinama i ispunili svoje osnovne potrebe (Čizmić, 2012). Čak i kraljevi, kraljice i sultani su imali svoje konsultante u obliku proroka, na primjer Oracle of Delphi (O'Mahoney, 2010). Generalno se smatra da se potreba za konsultantskim servisima pojavila najprije u Sjedinjenim Američkim Državama. Kasnije su industrijalizacija i Tejlorizam doveli do veće standardizacije i razvoja novih procesa rada. To je bio temelj razvoja konsaltinga, jer su kompanije u Sjedinjenim Američkim Državama, Europi i Rusiji počele koristiti inženjerske agencije za razvoj i implementaciju novih sistema (O'Mahoney, 2010).

Sredinom 19. stoljeća rast globalizacije je dao doprinos rastu konsaltinga i razvoju raznih alata, metoda i proizvoda koji se i danas koriste u modernoj ekonomiji. Odnosno, konsalting

se najprije počeo razvijati tokom razvoja Sjedinjenih Američkih Država, zatim Europe, a onda se proširio po cijelom svijetu. Prve konsultantske usluge bile su usmjerene na strateški razvoj (Kyrychenko, 2022). Poslovni konsalting je pružao poslovnom sektoru sistemske načine za vođenje i donošenje odluka, rješavanje problema ili uvođenje inovacija u poslovanje. Kasnije, uvođenjem informacionih tehnologija, počinju se razvijati konsultantske usluge u raznim područjima.

Preduzetništvo se razvijalo i početkom 20. stoljeća, kada je snažan tehnološki napredak zahtijevao reviziju pristupa organizaciji kompanije, njenom upravljanju i strukturi. Uslijed nedostatka informacija, specifičnih znanja i vještina u biznisu, koji bi mogli pomoći pri rekonstruiranju poslovnih modela u skladu s novim uslovima koje diktira tržište, procvjetale su aktivnosti konsaltinga. Prvi konsultanti Frederick W. Taylor, Harrington Emerson i Arthur D. Little, su svojim radom na području naučne organizacije rada i efikasnosti proizvodnje došli do svjetske slave.

Druga industrijska revolucija (druga polovina 19. stoljeća) utrla je put širenju i profitabilnosti i uvela čak treću fazu u historiji konsaltinga. Ona je sa sobom donijela i niz problema koje menadžment nije uvijek mogao sam riješiti, a naročito zato što investitori nisu bili tako aktivni u redovnim poslovnim operacijama kao većina vlasnika. Razdor između menadžmenta i vlasnika pretvorio se u ponor. Niti vlasnici niti preduzetnici, nisu bili profesionalni menadžeri. Tražili su smjernice od konsultanata kada bi se suočili sa zadatkom donošenja značajnih, složenih odluka. Tako je npr. američka vlada angažovala Booza Allena i Hamiltona, a Francuska vlada uspostavila naučni menadžment u svojoj obrambenoj industriji. Potreba za strateškim i organizacijskim konsaltingom još više je porasla u 1980-tim i 1990-tim. U međuvremenu, potražnja za informatičkim (engl. Internet Technologies, skraćeno IT) smjernicama i znanjem rasla je eksponencijalnom brzinom.

Budućnost konsultantske industrije vidjet će velike promjene i unaprijeđenja ekspanzijom nove tehnologije i inovacija. Očekuje se da će, na primjer, korištenjem umjetne inteligencije, konsalting dovesti do drastičnih promjena u svim sferama poslovnog svijeta.

2.4. Vrste konsaltinga

Konsultantske usluge se mogu podijeliti prema različitim kriterijima. Na primjer, jedna klasifikacija se vrši prema temi, a druga prema metodi konsaltinga (Sharifovich, 2021). Konsultantska industrija je jedna od najraznovrsnijih profesionalnih usluga (Kyrychenko, 2022). Iako ne postoji standardna lista tipova konsalting usluga, prema temi konsaltinga često se spominju strateški, upravljački, operativni, finansijski, kadrovski, IT konsalting. U nastavku će biti ukratko objašnjene samo neke vrste konsalting usluga.

Strateški konsalting je baziran na angažiranju konsultanta za razvoj poslovne strategije, kao što su korporativna razvojna strategija, ekonomska politika, javna politika i razne funkcionalne strategije. Strateški konsultanti obično rade sa višim menadžerima

(Kyrychenko, 2022). Njihov rad usmjeren je više na analitičke aktivnosti, generisanje preporuka i donošenje odluka, a manje kao pomoć u implementaciji projekata ili inovacija (Kyrychenko, 2022).

Menadžment konsalting je vezan za pitanja opće strukture i načela upravljanja kompanijom. Stručnjaci za ovu vrstu konsaltinga obično se nazivaju menadžment konsultantima ili organizacijskim stručnjacima. Rad menadžment konsultanata je usmjeren na sve vrste organizacijskih pitanja od strategije do širokog raspona upravljanja poslovanjem (Kyrychenko, 2022).

Operativni konsalting obuhvata aktivnosti stručne podrške za poboljšanje poslovnih efekata (Kyrychenko, 2022). Konsultantske aktivnosti u ovom segmentu započinju praktičnom podrškom za implementaciju raznih procesa: prodaje, marketinga, proizvodnje, snabdijevanja itd. Operativni konsalting je usko povezan s procesima definisanja strategije i implementacije tehnologija, tako da stručnjaci u ovom području sarađuju blisko jedni s drugim (Kyrychenko, 2022).

Finansijski konsalting se svodi na angažman stručnjaka koji se bave pitanjima finansijske sposobnosti kompanije ali i za istraživanja vezana za pristup finansijama (Kyrychenko, 2022). Područja djelovanja finansijskih konsultanata su raznolika: savjetovanje o spajanjima i akviziciji, korporativne finansije, upravljanje rizicima, porezno savjetovanje, restrukturiranje, nekretnine. Finansijsko savjetovanje također uključuje specijaliste za forenzička istraživanja i podršku (Kyrychenko, 2022). Oni također podržavaju rješavanje regulatornih zahtjeva i razvoj upravljanja usklađenosti regulatornih okvira (Malikova, 2020).

Stručnjaci za kadrovski konsalting i promjene pružaju usluge u području upravljanja ljudskim resursima/talentima u kompanijama, poboljšavajući efikasnost usluge ljudskih resursa. Pitanja koja se mogu riješiti ovom vrstom konsaltinga su organizacijske i upravljačke promjene, uslovi za zapošljavanje, obuku i razvoj, motivaciju itd (Kyrychenko, 2022). Kadrovski konsalting također uključuje i transformaciju i preorijentaciju poslovanja, uvođenje novih procesa i sistema za osoblje kompanije. Kadrovski konsalting i strateško savjetovanje najuža su područja konsaltinga (Kyrychenko, 2022).

Konsalting u IT sektoru podrazumijeva pružanje specijalizovanih savjeta i usluga organizacijama u vezi sa njihovim strategijama, sistemima i procesima informacionih tehnologija. IT konsultanti blisko sarađuju sa klijentima kako bi razumjeli njihove poslovne ciljeve i izazove, a zatim ponudili rešenja i preporuke za optimizaciju njihove IT infrastrukture i operacija. Danas se IT konsultanti angažiraju i svim mogućim sferama razvoja ekonomije i društva u cjelini, neki od primjera su procesi opšte digitalizacije, cyber sigurnost, forenzička nauka, prikupljanje i analiza podataka (Kyrychenko, 2022).

Konsalting u ostalim područjima obuhvata aktivnosti koje se provode u sferi raznih komplementarnih profesionalnih usluga u upravljanju, kao što su obuka, tržišne studije,

outplacement, menadžment, selekcija i regrutacija. Danas u svijetu postoje ogromne konsultantske korporacije koje pokrivaju veoma širok spektar konsultantskih usluga, kao na primjer [Ernst i Young Global Limited](#), koji konsultiraju klijentima u preko 150 zemalja svijeta, u različitim industrijama, uključujući finansije, tehnologiju, zdravstvo, energetiku, proizvodnju i više, primjenu date i analitike u restrukturiranju poslovanja, primjeni transformativnih tehnologija i upotrebe umjetne inteligencije u realnom vremenu.

U globalnoj konsultantskoj praksi razlikuju se tri pristupa konsultantskim uslugama, ovisno o metodologiji koja se primjenjuje pri analizi konsaltinga. Ove metodologije su na primjer: procesni/projektni pristup konsaltingu, ekspertni pristup konsaltingu, i trening pristup (Malikova, 2020). Konsalting metodologije se u praksi mogu i kombinovati u zavisnosti od nekog specifičnog zadatka u praksi. Izbor metode konsaltinga ovisi o mogućnostima i potrebama klijenata u specifičnim uslugama (revizija, marketing, inženjering, pravna pomoć i sl.), (Krychenko, 2022).

2.5. Modeli konsaltinga u preduzetničkoj praksi

Modeli konsaltinga su sistematizirani skupovi radnji stručnjaka u oblasti poslovanja, usmjerenih na organizovanje preduzetničkih aktivnosti (Bazzo *et al.*, 2014). U zavisnosti od klasifikacionog kriterija javljaju se različite podjele modela konsaltinga.

U podjeli na bazi konteksta, konsalting model Lawless (1981) uvodi faktualno zasnovane modele za rješavanje problema i akciono bazirane procesne modele. Prvi model se odnosi na konsultanta koji pomaže klijentu koristeći se konkretnim informacijama, što na kraju omogućava rješavanje problema. S druge strane, akcioni model orijentisan je na proces i fokusira se na rješavanje problema organizacije, koja provodi organizacijsko učenje. Osim toga, ovi preduzetnički modeli ne djeluju samostalno, već su oni međusobno povezani i po potrebi se međusobno isprepliću i djeluju u interakciji. Ekspertni model konsaltinga se fokusira na angažovanje stručnjaka koji mogu prepoznati i riješiti problem s kojim se klijenti suočavaju. Na bazi komercijalnih modela kupovine i prodaje specijaliziranih usluga, ekspertni model konsaltinga se fokusira na tehnološko znanje i umijeće konsultanta da kupcu pruži informacije i usluge, odnosno neku potrebnu specijaliziranu pomoć. Takav model pretpostavlja da kupac kupuje od konsultanta sasvim određeni vid informacije ili specijaliziranu uslugu koju ne može sam generisati (Bazzo *et al.*, 2014).

Postoji više tipova zadataka konsultanta prema kojima se mogu formirati različiti konsultantski modeli (Shin *et al.*, 2012). Od toga se barem pet tipova zadataka povezuje s ekspertnim i medicinskim modelima (Shin *et al.*, 2012), uključujući: (1) pružanje informacija klijentu, (2) postavljanje dijagnoze, (3) rješavanje problema (4) izradu preporuke na temelju dijagnoze i (5) pomoć pri implementaciji preporučenih radnji.

Konsultanti kao strateški navigatori preduzetnika imaju tendenciju da dijagnosticiraju i preporučuju više na bazi tržišta i konkurentske dinamike nego na bazi subjektivnog mišljenja

klijenta. Kada su u ulozi tzv. liječnika, konsultanti se fokusiraju više na unutrašnju dinamiku organizacije, nego na vanjsku dinamiku konkurencije pri postavljanju dijagnoze i preporuci lijekova (Shin *et al.*, 2012). Kada su u ulozi tzv. arhitekta sistema onda konsultanti uključuju klijenta u redizajniranje procesa, sistema i rutina. Kada se suoče s identificiranim problemima u organizaciji i propišu odgovarajuća rješenja, konsultanti obično posmatraju i unutrašnju organizacijsku dinamiku.

Kaplanov model je model koji donosi poboljšanu perspektivu analize konsaltinga (Bazzo *et al.*, 2014) uvodeći u terminologiju pojmove i kupac i konsultant. Konsultant je osoba koja će direktno pružiti pomoć kroz konsultaciju, a termin kupac se odnosi na kompletan sistem (osoba, grupa ili organizacija) koja će direktno primiti rad konsultanta. Ovaj model razlikuje četiri specifične vrste konsaltinga i to: (1) konsalting usmjeren na konsultanta, (2) konsalting usmjeren na kupca, (3) konsalting usmjeren na program i (4) konsalting usmjeren na voditelja programa (Bazzo *et al.*, 2014).

Konačno, model ontopsihološkog konsaltinga ima za cilj da pruži menadžeru i najoperativnijim zaposlenicima kompanije direktan dodir sa ostvarenjem kreativnosti u evoluciji (Bazzo *et al.*, 2014). Koristeći se sa tri otkrića iz ontopsihologije, ovaj model u svojoj analizi ispituje s jedne strane vanjske faktore, a s druge unutrašnje faktore.

Iako broj determinanti za primjenu konsaltinga u preduzetničkoj praksi varira, ovdje izdvajamo determinante koje se u praksi često obrađuju. One su opisane ukratko kako slijedi:

Jasnoća ciljeva. Uobičajeno je da konsultanti i klijenti nemaju potpuno iste ciljeve kada ulaze u poslovni odnos. Međutim, potrebno je da obje strane razumiju šta se od njih zaista traži u njihovom odnosu i da ako bilo koji od njih ima neke skrivene planove, onda oni treba da postanu eksplicitni (Kakabadse, 1980).

Interpersonalne vještine. Međuljudske vještine konsultanta su još jedan faktor koji utiče na dinamiku odnosa konsultant-klijent (McGivern, 1983). Primjeri međuljudskih vještina su: empatija, ispitivanje, povratna informacija i asertivnost, poštovanje i autentičnost (Hayes, 1991).

Jasnoća problema. U modelima odnosa konsultant-klijent, dva faktora koja određuju vrstu odnosa su: složenost problema i sposobnost klijenta da identificira problem. Kada je problem vrlo složen, pružanje konsultantske usluge je ili "manipulacija" ili "dijalog", u zavisnosti od stepena asimetrije znanja između dviju strane.

Potreba za povjerenjem. Međusobno povjerenje i dopadljivost su bitni elementi odnosa između konsultanta i klijenta, prije svega, budući da klijent pruža konsultantu vrlo osjetljive informacije o svom poslovanju (McGivern, 1983).

Integritet i etika imaju ključnu ulogu u konsaltingu. Kako konsultanti pružaju savjete i smjernice organizacijama, oni se moraju pridržavati visokih etičkih standarda i pokazati integritet u svojim interakcijama sa klijentima.

Poverljivost. Konsultanti često imaju pristup osjetljivim i povjerljivim informacijama o svojim klijentima. Od suštinske je važnosti da konsultanti održavaju strogu povjerljivost i štite privatnost svojih klijenata. Oni treba da postupaju odgovorno sa informacijama o klijentima i da ih otkrivaju samo uz odgovarajuće odobrenje ili kako to zahtijeva zakon.

Sukob interesa. Konsultanti moraju izbjeći sukob interesa koji bi mogao ugroziti njihovu objektivnost i nepristrasnost. Oni trebaju saznati sve potencijalne sukobe interesa i preduzeti neophodne korake za njihovo upravljanje ili ublažavanje. To uključuje izbjegavanje situacija u kojima lični interesi ili odnosi mogu uticati na njihovo profesionalno rasuđivanje.

Profesionalna kompetentnost. Konsultanti trebaju posjedovati neophodnu stručnost, znanje i kvalifikacije za pružanje kvalitetnih usluga svojim klijentima. Oni trebaju kontinuirano nadograđivati svoje vještine i znanja kako bi bili konkurentni sa razvojem industrije i kako bi osigurali da se njihove preporuke zasnivaju na zdravoj profesionalnoj procjeni.

Nezavisnost i nepristrasnost. Konsultanti trebaju održavati nezavisnost i djelovati objektivno u svojim angažmanima. Njihovi savjeti su u pravilu nezavisni, bez neprimjerenih ili pristrasnih uticaja koji bi mogli narušiti integritet njihovog rada. Nezavisnost je posebno važna u oblastima kao što su revizija i usklađenost sa propisima.

Iskrenost i transparentnost. Konsultanti treba da budu iskreni i transparentni u komunikaciji sa klijentima. Oni trebaju pružiti tačne i pouzdane informacije, jasno artikulirati obim svojih usluga i na odgovarajući način upravljati očekivanjima klijenata. Važno je izbjegavati pogrešno predstavljanje, pretjerivanje ili manipulaciju informacijama.

Usklađenost sa zakonima i propisima. Konsultanti trebaju da se pridržavaju važećih zakona, propisa i profesionalnih standarda. Ovo uključuje etičke smjernice koje su postavila industrijska tijela ili udruženja. Oni također trebaju da obezbijede da njihovi klijenti budu svjesni svojih zakonskih obaveza i da im pomognu u poštovanju relevantnih zakona i propisa.

Najbolji interes klijenta. Konsultanti imaju odgovornost da rade u najboljem interesu svojih klijenata. To uključuje davanje prioriteta potrebama klijenta, njegovim ciljevima i ciljevima organizacija nad ličnim interesima. Konsultanti daju preporuke i savjete koji su doprinose dugoročnom uspjehu i blagostanju klijenta.

Kontinuirano poboljšanje. Konsultanti visokih etičkih standarda teže stalnom poboljšanju svoje profesionalne prakse. Oni traže povratne informacije, uče iz svojih iskustava i vrše neophodna prilagođavanja kako bi poboljšali kvalitet i integritet svojih usluga. Oni također mogu učestvovati u programima profesionalnog razvoja pri čemu će se uvijek pridržavati etičkog kodeksa specifičnog za njihovu industriju.

Uticaj moći. Među trinaest faktora studija (Powers *et al.*, 2007), ubraja se i moć. Pri čemu je moć određena u skladu sa vještinama i znanjima konsultanta, u usporedbi s klijentom i dovodi ga u dominantnu poziciju. Naknadno, iz studija koje su objavili Pozzebon i

Pinsonneault (2012), zaključeno je da je moć bitan faktor koji oblikuje odnos konsultant-klijent.

Stepen interakcije. Nivo aktivnosti konsultanta oblikuje ulogu konsultanta, a uloga konsultanta utiče na odnos konsultant-klijent. Kombinujući ova dva uvida, tvrdimo da stepen interakcije utiče na odnos konsultant-klijent indirektno (Mitchell, 1994).

Ispod u tekstu su sažete determinante koje određuju da li je odnos klijent-konsultant uspješan ali i šta određuje taj odnos.

2.6. Barijere i ograničenja primjene konsaltinga u preduzetničkoj praksi

U realizaciji efikasnog konsalting programa u preduzetničkoj praksi mogu se javiti različite prepreke i ograničenja. Ove prepreke između ostalog obuhvataju sukobe ličnosti ili filozofske razlike između konsultanta i klijenta, generalni otpor promjenama i na strani klijenta i na strani konsultanta (Friend *et al.*, 1988), organizacijske varijable pod kontrolom menadžera koji ne podržavaju konsultantske usluge (Gutkin *et al.*, 1985), te slabe komunikacijske vještine konsultanta (Safran, 1991). Sve navedeno može dovesti do pogoršanja neke od prethodno diskutovanih determinanti konsaltinga.

Barijere za primjenu konsaltinga koje nastaju kao rezultat procesa prilagođavanja konsultanta klijentu manifestuju se na šest načina, kako će biti opisano u nastavku.

Komunikacija. Konsultant mora vidjeti kako se odvija proces promjene u vremenu, stvoriti prednost i komunicirati promjene organizaciji. Ironično, tokom procesa implementacije potrebnih promjena, prešutno znanje se reducira na eksplicitan tekst, što ga čini ednostavnim za imitiranje, što u konačnici predstavlja gubitak percipirane prednosti (Pretorius *et al.*, 2012).

Rutina. Da bi se kreirala nova vrijednost, konsultant mora biti u stanju izbalansirati rutinu organizacije i potrebne promjene. (Pretorius *et al.*, 2012).

Pojednostavljenje. Konsultant mora biti u stanju pojednostaviti složene promjene kako bi osigurao organizacijsko razumijevanje. Ironično, jednostavnost povećava imitabilnost i stavlja konkurentsku prednost na rizik (Pretorius *et al.*, 2012).

Kombinacija. Rješavanje problema zahtijeva kreativnost, znanje i intuiciju. Znanje se skuplja tokom vremena i formira „strukture znanja“ u mozgu. Kada se suočite s problemom, mozak će najvjerojatnije prihvatiti najpoznatiji put, znanje. Znanje igra paradoksalnu ulogu u stvaranju novih, intuitivnih i kreativnih ideja. Konsultant stoga mora biti sposoban kombinovati različite strukture znanja ili obrasce razmišljanja pojedinaca kako bi osigurao kreativnost (Pretorius *et al.*, 2012).

Struktura. Uspješno kreiranje strategije zahtijeva podjelu odgovornosti, slobodan protok informacija i sposobnost da se odluke ne predomišljaju. Ovo zahtijeva strukturu. S druge

strane, struktura stvara podjelu između različitih hijerarhijskih nivoa i uzrokuje više nivoa koje zaposlenici trebaju razmotriti radi implementacije strategije. Konsultant, mora biti sposoban istovremeno formulisati i provesti strategiju, a to može postići samo dobivanjem zaposlenika nižeg nivoa koji izvršavaju strategiju uključenu u planiranje (Pretorius *et al.*, 2012).

Tehnologija. Organizacije troše milione na istraživanje i razvoj novih tehnologija svake godine. Tehnologiju je, međutim, vrlo jednostavno oponašati i konkurenti to lako mogu uraditi. U drugu ruku, takav pristup vodi do kreiranja novih proizvoda koji se često pojavljuju na tržištu, ali se često i povlače s tržišta, ili tržište prihvata novine na neko vrijeme i zatim se vraća na ono što je poznato (Pretorius *et al.*, 2012).

Generalni otpor konsultanta promjenama. Korištenje konsultanata kompanijama pomaže da se umanjí neizvjesnost tokom procesa promjene. Konsultanti novim praksama upravljanja daju racionalnost i sprječavaju njihovo marginaliziranje i poticanje sukoba u organizaciji (Busco *et al.*, 2006). Ako se konsultant opire promjenama onda je inherentno njen inhibitor te umanjuje napredak organizacije u ciljanom pravcu.

2.7. Efekti i doprinosi konsaltinga u preduzetničkoj praksi

Ranija istraživanja bavila su se efektima i doprinosima konsaltinga brojnim aspektima poslovanja malih i srednjih kompanija, kao što je pristup vanjskom finansiranju, poslovne performanse/rezultati, finansijsko odlučivanje, finansijske strukture i rast kompanije (Yesseleva, 2013).

Kompanije često angažuju konsultante za formiranje nezavisnih ili objektivnih perspektiva i stručnog mišljenja, nadajući se da će tako poboljšati poslovne rezultate (Vukotić i dr., 2017). U toku procesa konsaltinga projektni konsultant i klijent implementiraju niz aktivnosti koje su potrebne za planiranje i postizanje željene promjene (Vukotić i dr., 2017). Većina današnjih kompanija teško može nastaviti održavati uspješno poslovanje bez kontinuiranog poboljšanja koje ostvaruje pomoću informacija dobivenih analizom korisničkih zahtjeva i povratnih informacija.

Danas, u suvremenim uslovima poslovanja, ne postoje univerzalni, odnosno standardni kriteriji za odabir tipa/vrste konsaltinga, jer svaki klijent može definisati vlastite kriterije koji odražavaju očekivanja kompanije i iskustvo u korištenju usluga konsaltinga. Finansijsko savjetovanje može polučiti dosta dobre rezultate, naročito ako su angažovani kompetentni konsultanti (Vukotić i dr., 2017). S tim u vezi, sama konsultantska djelatnost predstavlja prijenos know-how, odnosno potrebne stručnosti i iskustva na druge, koje će omogućiti brži razvoj i izbjegavanje nepotrebne faze lutanja i mogućih neuspjeha (Vukotić i dr., 2017).

Na primjer, u nekim konkretnim slučajevima, program konsaltinga može povećati mjesečnu dobit, izračunatu na temelju prodaje i profitne marže, za oko 120 posto (Bruhn *et al.*, 2012).

Upotreba konsalting servisa također pokazuje pozitivan uticaj na povećanje prodaje za oko 80 posto. Konsalting poboljšava sveukupnu produktivnost kompanije (Bruhn *et al.*, 2012).

Nasuprot tome, u nekim drugim slučajevima, konsalting ne pokazuje statistički značajan efekat na zaposlenost. Ovo se može objasniti činjenicom da je praćenje uticaja konsaltinga završen nakon jedne godine, umjesto da je rađen dvije godine koliko je prvobitno planirano. Jednogodišnje praćenje performansi je prekratko da bi se mogao izmjeriti očekivani efekat na varijable koje se sporo kreću, kao što je zaposlenost (Bruhn *et al.*, 2012).

Sve u svemu, rezultati istraživanja sugerišu da je konsalting doista poboljšao poslovne performanse kompanija (Bruhn *et al.*, 2012). Međutim, efekti na prodaju i produktivnost statistički su značajni tek na 10 postotnom nivou posmatrano u studiji (Bruhn *et al.*, 2012), vjerojatno zato što su u ovom slučaju podaci prilično šumoviti, a veličina uzorka relativno mala (Bruhn *et al.*, 2012).

3. PREDUZETNIČKE OSOBINE MENADŽERA

3.1. Pojam i definicija preduzetničkih osobina

Pojam preduzetništva je trenutno jedan od najpopularnijih u ekonomiji (Abdulwahab, *et al.*, 2015). Preduzetnik se definiše kao osnivač, tražitelj prilike, kreator i pokretač, voditelj, rješavač problema i motivator, planer i čuvar vizije i misije. Stvaranje i održavanje uspješnog poslovnog poduhvata zahtijeva ne samo viziju i finansijski kapital, već i vođenje drugih kroz proces transformacije vizije i finansijskog kapitala u uspješnu stvarnost. Preduzetništvo je u naučnoj literaturi definisano na različite načine (Agus, 2009) ali u ovom radu je polazna definicija da je preduzetništvo skup aktivnosti povezanih sa uspostavljanjem i upravljanjem poslovnom kompanijom (Agus, 2009).

Prema rezultatima naučnih istraživanja, pojedinac s određenim, specifičnim crtama ličnosti može biti pogodniji za određene preduzetničke aktivnosti. Mlađe generacije su na primjer dosta sklonije uspješnom preduzetništvu. Drugim riječima, mladi ljudi imaju izraženu potrebu za postignućem, veliku sklonost ka preuzimanju rizika i volju za inovacijama te imaju visok lokus kontrole. Stav, ponašanje i kognitivne osobine preduzetnika su odraz njegovih osobina ličnosti (Zicat *et al.*, 2018). Svaki pojedinac sa različitim osobinama ličnosti će drugačije posmatrati različite situacije i u skladu sa svojom percepcijom preuzeti inicijativu da na temelju svojih sposobnosti rješava postavljena pitanja. Ličnost označava jedinstvene ili prepoznatljive karakteristike neke osobe (Singht *et al.*, 2013). Drugim riječima, ličnost se odnosi na skup psiholoških karakteristika koje mogu uticati i objasniti postojane i jasne obrasce emocija, misli i ponašanja (Roberts *et al.*, 2017). Ličnost igra ključnu ulogu u razvoju koncepta preduzetništva kao što je donošenje odluke o izboru preduzetničke karijere (Li *et al.*, 2020; Batoool *et al.*, 2022), razvoju preduzetničke kognicije (Cai *et al.*, 2021), razvoju preduzetničke motivacije (Ismail, 2022), opstanku preduzetničkog poduhvata (Chen *et al.*, 2017), pojavi preduzetničke namjere (Farrukh *et al.*, 2017), te

cjelokupnim poslovnim performansama (Hachana *et al.*, 2018). Uspješni preduzetnici često dijele određene karakteristike, a najranije identificirana poduzetnička karakteristika bila je sklonost ka preuzimanje rizika (Singht *et al.*, 2013).

Različiti faktori ličnosti dovode do uspjeha preduzetničkog poduhvata (Shinde *et al.*, 2022). Razlog za navedeno leži u činjenici da osobine ličnost preduzetnika variraju zbog vrste poslovanja kojim se bave, industrije i geografske regije biznisa (Shinde *et al.*, 2022). Preduzetnici trebaju identificirati i fokusirati se na kritične faktore uspjeha (engl. Critical Success Factor, skraćeno CSF) koji se moraju slijediti kako bi se njihova kompanija razvijala i preživjela uprkos ograničenim resursima (Shinde *et al.*, 2022). Ličnost preduzetnika sastoji se od dvije dimenzije: karakteristike i demografije.

Lične preduzetničke osobine se odnose na uvjerenja, vrijednosti i principe pojedinca (Shinde *et al.*, 2022). Svojstva tih osobina se koriste za objašnjenje specifičnih atributa preduzetnika povezanih s preduzetničkim zadacima, kao što je potreba za uspjehom, lokus kontrole, inovativnost, sklonost preuzimanju rizika i učinkovitost. Demografske karakteristike preduzetnika odnose se na faktore, kao što su spol, dob, porijeklo, akademske kvalifikacije i iskustva koja preduzetnik posjeduje. Neki istraživači su se fokusirali samo na lične osobine (Shinde *et al.*, 2022), a neki na demografske karakteristike (Shinde *et al.*, 2022), a jako mali broj na obje dimenzije (Shinde *et al.*, 2022).

Preduzetnički poduhvat koji je uspješan, povezan je sa samoučinkovitošću i lokusom kontrole preduzetnika. Brojni faktori, uključujući sreću, naporan rad, dobru ideju i novac su također osobine preduzetnika koje mogu učiniti preduzetnički poduhvat uspješnijim (Singh *et al.*, 2013).

Neke studije navode i redoslijed osobina preduzetnika prema važnosti za njegovu uspješnost i to na sljedeći način: želja za napredovanjem, usmjerenost na postignuće, predanost, sposobnost donošenja odluka, upornost, umreženost i optimizam (Singh *et al.*, 2013).

3.2. Vrste preduzetničkih osobina menadžera

Mnogi istraživači uspoređuju osobine preduzetnika i zaposlenika ili opće populacije kako bi identificirali karakteristike koje definišu preduzetnike. Da bi njihovi preduzetnički poduhvati bili uspješni, menadžeri trebaju posjedovati specifične karakteristike (Abdulwahab *et al.*, 2015). U tom smislu, preduzetničke karakteristike menadžera najčešće obuhvataju osobine i vještine koje menadžeru daju kompetencije preduzetnika, a koje su potrebne za uspješan preduzetnički poduhvat. Jedan takav model preduzetničkih osobina menadžera je predstavljen u nastavku:

3.3. Model Velikih 5

Utvrđeno je da osobine ličnosti po modelu Velikih 5 (engl. Big-5), imaju značajan uticaj na to kako preduzetnici rješavaju složene zadatke kao što su preduzetnički poduhvati, ali i kako održavaju svoje poslovanje kroz izazovna vremena (Soto Maciel *et al.*, 2015; Lu *et al.*, 2022). Izvorni model Velikih 5 predložili su Ernest Tupes i Raymond Christal ranih 1960-ih. Od svih karakteristika ličnosti, model Velikih 5 ostao je najoperativniji model do danas (Canales García i Montiel Méndez, 2022). Sastoji se od pet crta ličnosti i to: (1) otvorenost, (2) savjesnost, (3) ekstrovertnost, (4) susretljivost i (5) neuroticizam.

Otvorenost iskustvu opisuje širinu, dubinu, originalnost, i složenost mentalnog i eksperimentalnog života pojedinca. Savjesnost opisuje društveno propisanu kontrolu nagona koja olakšava ponašanje usmjereno na zadatak i cilj. Ekstrovertnost podrazumijeva energičan pristup društvenom i materijalnom svijetu i uključuje osobine kao što su društvenost, aktivnost, asertivnost i pozitivna emocionalnost. Ugodnost kontrastira prosocijalnu i zajedničku orijentaciju prema drugima s antagonizmom i uključuje osobine kao što su altruizam, nježnost, povjerenje i skromnost. Neuroticizam naglašava odnos emocionalne stabilnosti i ujednačenosti s negativnim emocijama, poput osjećaja tjeskobe, nervoze, tuge, i napetosti. To su preduzetničke osobine koje čine dobrog menadžera.

U neizvjesnom i konkurentnom okruženju brzog nastajanja i nestajanja preduzetničkih poduhvata, mnogi istraživači pretpostavljaju da preduzetnici napreduju najviše zahvaljujući snažnom osjećaju lične samoeфикаsnosti pri izvršavanju svojih vizija i zahvaljujući oštrom oku za prepoznavanje novih poslovnih prilika, osmišljavanju novih proizvoda i osvajanju novih tržišta tj. zahvaljujući svojoj inovativnosti.

3.4. Samoeфикаsnost i inovacija

Samoeфикаsnost opisuje uvjerenje osobe da on/ona može uspješno obavljati zadatke i ispunjavati uloge, i direktno je povezan s očekivanjima, ciljevima i motivacijom (Kerr *et al.*, 2018). Visok stepen samoeфикаsnosti povezan je s efektima rada, mjerljivim rastom malih kompanija, akademskim uspjehom ili izborom karijere (Kerr *et al.*, 2018). Samoeфикаsnost se mjeri kao generalizirana samoeфикаsnost ili kao preduzetnička samoeфикаsnost specifična za domenu (engl. domain-specific Entrepreneurial Self-Efficacy, skraćeno ESE). Pri tome veliki broj studija mjeri ESE kao relevantnu za specifičnu situaciju. ESE je zbirna samoeфикаsnosti posmatrana kroz pet zadataka: inovacija, sklonost ka preuzimanju rizika, marketing, upravljanje i kontrola finansija. Inovativnost i inicijativa se mogu posmatrati kao ključni indikatori postignuća, koji je ujedno i mjera samoeфикаsnosti.

Sa druge strane, inovativnost se odnosi i na to kako pojedinci reagiraju na nove okolnosti (Kerr *et al.*, 2018), a može se posmatrati i kao globalna ili domenski specifična osobina ličnosti ili kao koncept ponašanja. Iako su načini za mjerenje inovativnosti istraživani još od 1970-ih, ne postoji jedinstvena mjera inovativnosti do danas.

3.5. Ostale preduzetničke osobine menadžera

Postoji nekoliko dodatnih osobina koje su dodane modelu Velikih 5, a u najranijim istraživanjima o preduzetničkim osobinama menadžera navode se: potreba za postignućem, samopouzdanje, lokus kontrole, sklonost preuzimanju rizika, nezavisnost (autonomija), odgovornost i iskustvo.

Potreba za postignućem. McClelland (1961) je smatrao poduzetništvo izrazom velike potrebe za postignućem, a njihova jaka veza je potvrđena i u drugim studijama (Pendergast, 2003; Driessen i Zwart, 2007). Osim toga, postoji konsenzus koji sugerise da je potreba za postignućem blisko povezana sa preduzetničkim stavom i preduzetničkim namjerama (Botsaris, *et al.*, 2016.; Dakoumi, *et al.*, 2014; Jena, 2020).

Samopouzdanje. Samopouzdanje menadžera se definiše kao karakteristika preduzetnika koji vjeruje u sebe da može voditi svoju organizaciju uspješno (Koh, 1996; Othman *et al.*, 2006; Javan, 2014).

Lokus kontrole. Lokus kontrole se odnosi na individualnu percepciju nagrade i kazne u nečijem životu (Helson, 1980), odnosno može se mjeriti nivoom kontrole koju osoba ima nad događajima u svom životu (Rotter, 1966).

Proaktivnost. Lumpkin i Dess (2001) definišu proaktivnost kao perspektivu koja traži priliku i gleda u budućnost, a uključuje uvođenje novih proizvoda ili usluga prije konkurencije i djelovanje u predviđanju budućih zahtijeva za stvaranjem promjena i oblikovanjem okruženja, Vijaya i Srinath (2012).

Nezavisnost (autonomija) i odgovornost. Nezavisnost (autonomija) menadžera se smatra željom za kontrolom i jako važnom za uspjeh preduzetničkog poduhvata (Born i Altink, 1996; Santos-Cumplido i Linan, 2007; Vanesaar *et al.*, 2008; Jaafar *et al.*, 2010; Liang i Dunn, 2011). Smatra se da su nezavisni menadžeri motivisaniji. Odgovornost se posmatra kroz postizanje rezultata koje pojedinac postiže, i važan je preduzetnički atribut menadžera (Vijaya i Srinath, 2012).

Sklonost preuzimanju rizika. Studije (Koh, 1996; Scarlat *et al.*, 2011; Resurreccion, 2012) su fokusirane na sklonost preuzimanju rizika kao važnu poduzetničku karakteristiku, a koja obuhvata procjenu rizika za odlučivanje, koja dalje utječe na preduzetnička ponašanja (Nabi, *et al.*, 2013). Iskustvo. Dodatne obrazovne aktivnosti i radno iskustvo prije sticanja diplome mogu pomoći u objašnjenju sklonosti ka osnivanju novih preduzeća (Barahona *et al.*, 2006).

Društvenost. U najopštijem smislu, društvenost je sposobnost pojedinca da bude društven, tj. da se druži s drugima i ispituje kako to druženje utiče na privatna iskustva i ponašanje korisnika (Xie *et al.*, 2021). Sklonost osobe da se druži s drugima smatra se ključnim pokretačem stvaranja i saradnje (Xie *et al.*, 2021). Nadalje, društvenost je mjera u kojoj ljudi koriste društvene medije kako bi pomogli svojim profesionalnim aktivnostima. Planiranje.

Planiranje je povezano s promišljanjem o tome što učiniti i kako to učiniti koje pomaže preduzetniku u pokretanju, održavanju i procjeni radnji potrebnih za postizanje željenih ciljeva i zadataka novog poslovanja (Xie *et al.*, 2021). Često se to postiže sistematizacijom ideja i pisanih dokumenata, čime se predviđa budućnost preduzetnika (Xie *et al.*, 2021).

Liderstvo. Liderstvo je jedna od najvažnijih karakteristika za preduzetnika (Xie *et al.*, 2021), a cilj lidera je poboljšati svoje profesionalno okruženje. Efikasan vođa u preduzetništvu smatra se ključnom odrednicom organizacijskog uspjeha ili neuspjeha (Xie *et al.*, 2021). Preduzetnici moraju posjedovati vještinu vođenja kako bi identificirali i iskoristili prilike. I prije nego postanu preduzetnici, menadžeri posjeduju određena uvjerenja i osobine ili ispoljavaju određena ponašanja/stavove, koja ukazuju na njihov potencijal za pokretanje određene preduzetničke aktivnosti. U literaturi se najčešće ističu namjera, uvjerenje, situacija, opšti stavovi, stavovi domene i lični profil. Sve navedeno smatra se faktorima uticaja na razvoj preduzetničkih osobina menadžera.

3.6. Determinante preduzetničkih osobina menadžera

I prije nego postanu preduzetnici, menadžeri posjeduju određena uvjerenja i osobine ili ispoljavaju određena ponašanja/stavove, koja ukazuju na njihov potencijal za pokretanje određene preduzetničke aktivnosti. U literaturi se najčešće ističu namjera, uvjerenje, situacija, opšti stavovi, stavovi domene i lični profil. Sve navedeno smatra se faktorima uticaja na razvoj preduzetničkih osobina menadžera.

Namjera. Pretpostavlja se da je odluka o pokretanju nove kompanije planirana neko vrijeme i stoga joj prethodi namjera da se to učini.

Uvjerenje. Glavna determinanta preduzetničke namjere je uvjerenje pojedinca da je preduzetnička karijera prikladna za njega/nju.

Opšti stavovi. Ključna razlika između "opštih stavova" i "domenskih stavova" ogleda se u tome što su prvi uopšteni i ne specificiraju neko preduzetništvo ili posebne kompanije /tipove kompanija.

Stavovi domene. Prva varijabla stava domene je očekivana isplata. Ova varijabla je kombinacija uvjerenja u vezi s radnim opterećenjem, rizikom i finansijskim dobitkom koji se očekuju od osnivača kompanije. Druga varijabla stava domene, društveni doprinos, se odnosi na obim u kojem ispitanici akcije preduzetnika doživljavaju kao vrijedne za društvo (Scheinberg *et al.*, 1988).

Tolerancija na dvosmislenost. Budner (1962) je definisao toleranciju prema dvosmislenosti kao "sklonost percipiranju dvosmislene situacije kao poželjne", dok je netolerancija prema dvosmislenosti definisana kao "sklonost ka percipiranju dvosmislene situacije kao izvora prijetnje". Osobe s niskom tolerancijom dvosmislenosti intenzivnije doživljavaju stres, prerano reaguju i izbjegavaju dvosmislene podražaje. S druge strane, osobe sa visokom

tolerancijom dvosmislenosti percipiraju dvosmislene situacije/podražaje kao poželjne, izazovne i zanimljive i ne poriču niti iskrivljaju njihovu složenost i neskladnost.

3.7. Značaj i doprinos konsaltinga u razvoju preduzetničkih osobina

Brzi rast industrije konsaltinga tokom posljednjih desetljeća uticao je na porast akademskog interesa za posmatranje i analizu konsaltinga u različitim sferama poslovanja. Veliki broj istraživanja o konsaltingu je usmjeren na ulogu poslovnog savjetovanja preduzetničkih kompanija u stvaranju i održavanju upravljačke retorike.

Neke studije smatraju da funkcija konsaltinga u razvoju preduzetničkih osobina menadžera ima funkcionalnu perspektivu, a druge smatraju da ticaj konsaltiga na preduzetnike ima kritičnu stratešku perspektivu (Baaij, *et al.*, 2005). Uloga konsaltinga varira, zavisno od toga s kim se i na koji način klijent (u ovom slučaju menadžer) preduzetnik savjetuje oko donošenja menadžerskih odluka (Baaij, *et al.*, 2005).

Barišić (2004, 2007), sugeriše da je konsalting koristan u (1) omogućavanju pristupa specijaliziranim znanjima i najboljoj praksi u industriji, (2) olakšavanju procesa promjene, (3) izgradnji nepristranog mišljenja vanjskih posmatrača i (4) sticanju znanja.

Od konsultanata se, osim multidisciplinarnog znanja, očekuju zrelost, holistički pristup, predviđanje i empatija, a ne velike administrativne procedure. Imajući u vidu svoj stepen razumijevanja konsaltinga i povjerenje u konsultanta, menadžeri preduzetnici stiču percepciju o tome da li će dobiti znanja, vještine i informacije koje su im potrebne od konsalting organizacije, odnosno da li će uz pomoć konsultantske usluge ojačati vlastitu poziciju i pozicije svoje organizacije na tržištu.

3.8. Efekti i benefiti preduzetničkih osobina menadžera

Preduzetničke osobine menadžera utiču na konkurentnost i korporativni imidž koji menadžeri grade čak i izvan poslovnih aktivnosti razmišljajući pozitivno, optimistično, i vizionarski (Chaniago, 2020). Takvi menadžeri su spremni prihvatiti savjete potrošača, kreirati nove ideje za razvoj poslovanja, voljni su i sposobni realizovati poslovne ideje, odgovorni su, izvršavaju svoje dužnosti prema planu, prijateljski su raspoloženi i komuniciraju, imaju povjerenja u uspjeh u vođenju posla, te ne žele da zavise od drugih (Chaniago, 2020).

Efekat preduzetničkih osobina menadžera na konkurentnost i korporativni imidž smatra se značajnim. Prije svega ličnost menadžera ima direktan efekat na uspjeh u obavljanju poslovanja. Dva su razloga zašto ličnost menadžera utiče na konkurentnost (Chaniago, 2020). Kada je u pitanju polje preduzetništva fokusirano na karakteristike individualnih preduzetnika, treba naglasiti da se u dosadašnjim istraživanja od preduzetničkih osobina najčešće istražuju kognicija i psihologija (Xie *et al.*, 2021).

Preduzetničke osobine menadžera su od vitalne važnosti za osnivanje kompanije jer pojedinci spajaju svoje karakteristike s inovativnim sposobnostima kompanije za postizanje uspjeha (Xie *et al.*, 2021). Osobine preduzetnika su kombinacija individualnih i društvenih faktora i faktora okoline. Individualni aspekti uključuju lične osobine i vrijednosti; društveni se sastoje od porodičnog, društvenog i profesionalnog okruženja, dok su faktori okoline vanjski (Xie *et al.*, 2021). Te karakteristike utiču na ciljeve i strateške akcije kompanije, što dalje utiče na uspješnost poslovanja (Xie *et al.*, 2021).

Na primjer, društvenost ima direktan uticaj na preduzetničku namjeru vlogera da razviju novi posao, a može lako privući turiste dijeljenjem informativnog sadržaja na društvenim mrežama (Xie *et al.*, 2021). Poslovno planiranje je alat usmjeravanja koji pomaže preduzetniku u donošenju upravljačkih odluka (Xie *et al.*, 2021). Pravilno planiranje ima pozitivan efekat na uspješnost poslovanja (Xie *et al.*, 2021), i smatra se ključnim za osnivanje i razvoj novog posla (Xie *et al.*, 2021).

Različite empirijske studije utvrdile su postojanje jake veze između preduzetničkih demografskih karakteristika kao što su dob, spol i obrazovanje te uspješnosti kompanije (Essel *et al.*, 2019). Demografske karakteristike preduzetnika imaju veliki uticaj na preduzetničke namjere i nastojanja (Essel *et al.*, 2019), lične kvalitete i osobine, i preduzetničku orijentaciju (Essel *et al.*, 2019). Preduzetnike starosti od 25 do 45 godina, karakterizira više preduzetničkih nastojanja. Slično tome, stariji menadžeri imaju bogata poslovna iskustva i možda su prošli kroz različite faze poslovnih izazova u komparaciji sa mlađim preduzetnicima (Essel *et al.*, 2019). Prethodne empirijske studije potvrdile su pozitivan odnos između dobi menadžera preduzetnika i poslovnog uspjeha kompanije (Essel *et al.*, 2019).

U zemljama u razvoju, preduzetnici ulažu jako malo u proširenje svog poslovanja jer se dostupna sredstva koriste za potrebe egzistencije i sigurnosti kućanstva (Essel *et al.*, 2019). Nadalje se navode i socio-kulturološki faktori kao razlog za veći uspjeh menadžera muškog pola u odnosu na žene, kao što su njihov bračni status, višestruke odgovornosti, briga o djeci, ali i ekonomska ograničenja kao što su ograničen pristup finansijama i nivo obrazovanja koji dodatno ograničavaju poduzetnice u njihovim poslovnim nastojanjima. Zabilježen je veći poslovni rast u kompanijama u vlasništvu muškaraca u usporedbi s kompanijama u vlasništvu žena (Essel *et al.*, 2019). Također, u dostupnoj literaturi je dokumentirano da formalno obrazovanje značajno utiče na preduzetničke osobine menadžera i uspjeh njegove kompanije (Essel *et al.*, 2019). Obrazovanje preduzetnika dovodi do veće efikasnosti preduzetničkog poduhvata, budući da takvi subjekti imaju bolje razumijevanje za intuitivno rješavanje teških situacija. Dakle, menadžeri kompanija sa visokim obrazovanjem imaju tendenciju usvajanja inovativnijih praksi u poređenju sa menadžerima bez ili sa malo formalnog obrazovanja. Studije koje su provedene na malim kompanijama sugerišu pozitivan odnos između rasta malih kompanija i obrazovanja (Essel *et al.*, 2019).

Osobine ličnosti utiču na sklonost pojedinca ka pokretanju poslovanja (Abbassi, 2019). Pojedinci s osobinama ličnosti kao što su visok stepen odlučnosti, samopouzdanja,

tolerancije prema dvosmislenosti i neizvjesnosti, sklonost ka preuzimanju rizika, itd.; su više uključeni u preduzetničke aktivnosti i kreiranje poslovanja (Abbassi, 2019). Između ovih crta ličnosti posljednjih godina fokus je na samopouzdanju kao odrednici preduzetničke namjere (Abbassi, 2019). Naime visok nivo samopouzdanja je pokazatelj prihvatanja, tolerancije i zadovoljstva sobom, a isključuje osjećaje superiornosti i savršenstva. Dakle, visoko samopouzdanje podrazumijeva poštovanje prema samome sebi (Abbassi, 2019).

Hu (2008) je potvrdio da postoji značajan i pozitivan odnos između dimenzija ekstravertiranosti, otvorenost iskustvu, prijatnosti i savjesnosti i preduzetničkog stava. S druge strane dimenzija neuroticizma značajno i negativno utiče na preduzetnički stav. Osobine ličnosti preduzetnika igraju najvažniju ulogu u preduzetničkom procesu (Zhao i Seibert, 2006).

4. KVALITET VOĐENJA PREDUZETNIČKIH KOMPANIJA

4.1. Pojam i definicija kvaliteta vođenja

Vođstvo se obično definiše osobinama i ponašanjem vođe. Dosta istraživanja se bavilo pitanjem koje to osobine menadžera utiču na kvalitet vođenja i koje su teorije vođstva najbliže tome. Kvalitetno vođstvo podržava stalnu težnju svih zaposlenika u organizaciji za izvrsnošću (Feigenbaum, 2007). U tom pogledu naglasak je na kreiranju poslovnog okruženja u kojem preovladava povjerenje, otvorenost i iskrena komunikacija kojom se potiče razvoj kvalitete pojedinca preduzetnika (Feigenbaum, 2007). Vođa konkretno ima odgovornost za unaprjeđenje sistema i konstantno omogućavanje zaposlenicima da rade bolji posao, sa većim zadovoljstvom.

Emocionalna inteligencija je jedan od indikatora kojim se mjeri efikasnost vođstva. Da bi postao efikasan vođa, pojedinac treba imati pet komponenti emocionalne inteligencije, koje uključuju samosvijest, samoupravljanje, samomotivaciju, empatiju i društvene vještine.

Kvalitet vođstva se može odvojeno posmatrati u različitim industrijama, kako se najčešće i opisuje u literaturi. Tako npr. u sektoru zdravstva američki Nacionalni institut za zdravstvene usluge (engl. National Health Service Institute, skraćeno NHSI) definiše okvir prema kome se vođstvo posmatra kroz tri klastera i to: lični kvaliteti, postavljanje ciljeva i isporuka usluge (Boguslavsky *et al.*, 2019). U klasteru ličnih kvaliteta nalaze se samo uvjerenja, samo svijest, samo upravljanje, pokretači unaprjeđenja, i vlastiti integritet.

Radno okruženje danas od ljudi zahtijeva da više koriste svoj mozak nego različite teorije i apstraktne koncepte, čime se njihova efikasnost odražava drugačije na napredak organizacije. Lehtinen je pronašao vezu između efikasnosti i dobrog vođe (Vaari, 2015). Prema ovom istraživaču, dobar vođa pokazuje znanje i iskustvo kroz efikasno vođenje. Lehtinen je također potvrdio da dobar vođa može efikasno kontrolisati različite situacije vođenja s različitim tipovima ljudi (Vaari, 2015). Rummukainen opisuje efikasnog vođu kao

nekoga ko je sposoban definisati cilj za svoj tim i pokazati put do tog cilja (Vaari, 2015). Jednostavno rečeno, vođa pokazuje željeni smjer i ciljeve svojim sljedbenicima i vodi ih do tog odredišta (Vaari, 2015). Dosljedno ponašanje vođe motivisat će zaposlenike da prilagode svoje ponašanje. Prema Peelingu, vođa je također u stanju prenijeti svoje dobre osobine na svoje sljedbenike. Nadalje, kada vođa ima energiju, on je u stanju i prenijeti tu energiju drugima (Vaari, 2015).

Literatura poznaje mnogo opisa dobrog vođe. Korpelainen (2013) tako opisuje svojstva dobrog vođe na sljedeći način: „dobar vođa može dodijeliti prave ljude na prave funkcije i sposobnost da rade prave stvari ispravno u pravo vrijeme“ (Vaari, 2015). On potiče te ljude da se razvijaju kako bi bili još bolji u svom poslu, da se osjećaju dobro na svom poslu i da uživaju radeći svoj posao. Dobar vođa također poznaje subordinaciju i cijeni to što većina ljudi ima znanje o nečemu što on ne zna. Nadalje, dobar vođa postupa s ljudima jednako i pravedno, dosljedno i pouzdano, primjereno i s poštovanjem. On je čvrst vođa i emotivan slušalac. Njegove akcije su jasne i hrabre, objašnjava ih i informiše ljude. On delegira odgovornost i ovlasti. Pomaže drugima u razvoju i pri tome teži razvijati sebe. Vjeruje i razumije. Važno je istaći da prema podacima iz analiziranih istraživanja ne postoji univerzalno jedan jedini katalog osobina koje čine kvalitetnog i efikasnog vođu. Kvalitetno i efikasno vođstvo uključuje dugačak popis onoga što vođa može učiniti i jednako dugačak popis načina na koje to može učiniti. Postoji veza između efikasnosti i dobrog vođstva. Na bazi zaključaka studija, biti dobar vođa i efikasno voditi, su suštinski dvije strane istog novčića.

4.2. Dimenzije kvalitete vođenja preduzetničkih kompanija

Dostupne studije u oblasti vođenja preduzetničkih kompanija konceptualiziraju tri klasifikacije kvalitete vođstva, uključujući osobine ličnosti vođe, vještine vođenja i stilove vođenja (Rigii *et al.*, 2017).

Osobine ličnosti. Ličnost je dinamička organizacija psihofizičkih sistema koji stvaraju čovjekov karakterističan obrazac ponašanja, misli i osjećaja. Osobine ličnosti preduzetnika razvijene su iz teorije koja se može podijeliti u dva pravca. Prvi pravac vjeruje da ljudi imaju isti skup osobina, a razlika u ličnosti potiče od toga da se kod različitih ljudi svaka osobina prikazuje drugačije. Dakle, uobičajene osobine postoje u svakome od nas. Drugi pravac vjeruje da individualna varijansa dolazi od kombinacija osobina, koja varira od jedne osobe do druge, tako da svako ima svoj skup specifičnih osobina (Rigii *et al.*, 2017).

Istraživači Costa i Busch su klasificirali crte ličnosti u pet grupa - ekstrovertnost, susretljivost, savjesnost, neurotičnost i otvorenost (Rigii *et al.*, 2017).

Vještine vođe. Za efikasno vođenje posla sa bilo kojim stepenom odgovornosti od pojedinca se zahtijeva skup od tri vještine identificirane kao: tehničke vještine, konceptualne vještine i ljudske vještine (Rigii *et al.*, 2017). Ove vještine su međusobno povezane, ali tradicionalno

se odvojeno ispituju i razvijaju samostalno. Tehničke vještine uključuju specijalizirana znanja i analitičke alate unutar određenog polja specijalnosti i sposobnost u korištenju alata i tehnika određene discipline (Rigii *et al.*, 2017). Međuljudske vještine predstavljaju sposobnost da se bude efikasan u odnosu sa drugima, odnosno da pojedinac bude efikasan graditelj tima i član tima (Rigii *et al.*, 2017). Takve su vještine vođenje, komunikacija, izgradnja tima i donošenje odluka. Ove vještine utiču na međusobne odnose s podređenima, s kolegama, nadređenima, građanima i vanjskim skupinama. Konceptualne vještine uključuju sposobnost uzimanja nepovezanih informacija i organizovanja istih na sveobuhvatne načine (Rigii *et al.*, 2017). Može se posmatrati kao sposobnost pročišćavanja haosa u produkte koji omogućavaju jednostavnija razumijevanja.

Literatura je identificirala i druge vještine koje su potrebne kako bi pojedinac bio uspješan vođa. One uključuju kognitivne vještine kao što su —lične vještine, samorefleksivnost i motivacijske vještine (sposobnost nadahnuća drugih) (Rigii *et al.*, 2017). Društvene vještine kao što su spremnost da se vjeruje nekom, spremnost za slušanje, te sposobnost izgradnje i održavanja međusobnog povjerenja. Međuljudske vještine, uključujući sposobnost da pojedinac napravi dobru procjenu drugog pojedinca su kvalitete koje razlikuju istinski efikasne vođe od onih koji su samo adekvatni (Rigii *et al.*, 2017).

Stilovi vodstva. Od stilova vođenja u literaturi se često spominju autoritarni, demokratski i laissez-faire stil (Rigii *et al.*, 2017). Studije su pokazale da stil vođenja ima dubok efekat na grupnu produktivnost i interakcije s ostalim članovima grupe i vođom (Rigii *et al.*, 2017). Ostali stilovi vodstva koji su se istaknuli u savremenoj teoriji vodstva uključuju transformacijsko vođstvo i transakcijsko vođstvo (Rigii *et al.*, 2017). Transformacijski lideri su motivatori sa sposobnostima dijeljenja vizije budućih mogućnosti koji nadahnjuje kolege zaposlenike da potrebe organizacije stave iznad svojih ličnih interesa (Rigii *et al.*, 2017). Transformacijsko vođstvo je povezano sa promjenom tradicionalnih tehnika upravljanja (Rigii *et al.*, 2017). Neki stilovi vođenja su efikasniji od drugih, a transformacijsko vođstvo se smatra optimalnim izborom.

Uvidom u literaturu može se ustanoviti da različiti autori, u zavisnosti od oblasti u kojoj se provodi studija, koriste različite mjerne skale i uopšte različite dimenzije kojima mjere kvalitet vodstva. Kvaliteta vodstva se u novije vrijeme smatra ključnim kriterijem za zdravo poslovno okruženje. To se objašnjava činjenicom da npr. u školama, ravnateljev stil vodstva utiče na rad svih članova škole uključujući učitelje, osoblje i učenike (Barot, 2020).

4.3. Determinante kvalitete vođenja preduzetničkih kompanija

Za mnoge preduzetnike, kvalitetno vođenje podrazumjeva fokusiranje na iskrene namjere i pomoć ljudima, a ne na profit kompanije (Takhumova *et al.*, 2019). Istinsko suosjećanje (empatija) je dobro za posao jer humanizira poslovanje i daje klijentima, zaposlenicima i investitorima dovoljno razloga za povjerenje u vještine vođenja pojedinca. Iako se veliki

broj preduzetnika bori sa empatijom, ovakvi zaključci su dobar način da se drugačije vođe istaknu na tržištu.

Za sve preduzetnike koji kvalitetno vode kompanije važno je ovladati komunikacijskim vještinama koje čine okosnicu modernog pristupa upravljanju koji je postao popularan tokom proteklih nekoliko desetljeća (Takhumova *et al.*, 2019). Preduzetnici menadžeri moraju biti izvrsni verbalni komunikatori, jer vode razgovore sa zaposlenicima, kupcima i investitorima i na taj način predstavljaju kompaniju. Menadžer koji je ima istaknute komunikacijske vještine također ima ranije opisane osobine uspješnog vođe, uključujući viziju i strast (Takhumova *et al.*, 2019). Još jedna važna karakteristika koju bi svaki uspješan preduzetnik trebao imati je jasan osjećaj za smjer kojim se treba kretati kompanija koju on vodi. Drugim riječima, za uspješno vođenje važno je postaviti jasne ciljeve za sebe i za svaki dio svog poslovanja. Suštinski, najvažniji zadatak koji preduzetnik može dati zaposlenicima je jasan osjećaj smjera za njihov posao (Takhumova *et al.*, 2019). Kako je ovo važno dati svakom pojedincu u poslu, najbolje je to napraviti vlastitim primjerom. Za uspješno vođenje preduzetništva nisu mogući dvostruki standardi i pristupi.

Sposobnost vođe da se prilagodi promjenjivim situacijama, podrži svoj tim u promjeni, motivirajući ih na nove ciljevi i mogućnosti je jako važan segment uspješnog vođenja neke preduzetničke kompanije (Takhumova *et al.*, 2019). Veoma često se u praksi ispostavi da se uspješni preduzetnici vode upotpunjenom vizijom ili ciljem. Oni su također često strastveni oko svojih ideja koje su usmjerene ka konačnim ciljevima.

Pretpostavlja se da preduzetništvo obuhvata tri glavne funkcije. Prva funkcija je resursna. Bilo koja ekonomska djelatnost zahtijeva da postoje objektivni faktori, npr. sredstva za proizvodnju i subjektivni faktori, npr. radnik sa dovoljno znanja i vještina. Druga funkcija je organizacijska (Takhumova *et al.*, 2019). Suština organizacije svodi se na pronalaženje odgovora na pitanje kakva kombinacija faktora proizvodnje najbolje doprinosi postizanju cilja. Treća funkcija preduzetništva je kreativna, povezana s organizacijskim i ekonomskim inovacijama. Vrijednost ove funkcije za poslovanje dramatično je porasla u kontekstu savremenih naučnih i tehnoloških napredaka i razvoja necjenovne konkurencije. Tržište naučnog i tehnološkog razvoja zasnovano na uvođenju nove opreme i tehnologija, brzo raste. Informacijska infrastruktura preduzetništva se poboljšava: širi se pristup korisnim informacijama u državnim tijelima, uvode se usluge licenciranja patenata, akumulira se mreža podataka sa bankovnim informacijama pomoću elektroničkih računara (Takhumova *et al.*, 2019).

Preduzetništvo po svojoj prirodi obuhvata nekoliko oblika: (1) neprofitno preduzetništvo, (2) komercijalna djelatnost ili posao i (3) trgovačko poslovanje (Takhumova *et al.*, 2019).

Neprofitno preduzetništvo nije povezano s prodajom proizvoda radi sticanja bogatstva. Takve filantropske aktivnosti provode razne dobrotvorne i kulturno-prosvjetne organizacije (Takhumova *et al.*, 2019). Komercijalna djelatnost ili posao, tj. profitabilno poslovanje uključuje: neproizvodno poslovanje kao što je profesionalni sport, koncertne aktivnosti itd.

Trgovačko poslovanje je poslovanje u sektoru usluga, na primjer, usluge putovanja, odvjetnički ured; proizvodni posao - profitabilna djelatnost u industrijskim kompanijama, poljoprivredi, građevinarstvu itd.

S obzirom na karakteristike tržišta, preduzetnik mora da bude inovativan, pa se postavljaju brojni novi zahtjevi pred ličnost preduzetnika i njegove psihološke karakteristike (Takhumova *et al.*, 2019). Vođstvo u poslovanju je trenutno ključni element za plovību uzburkanim vodama svjetske ekonomije. Ponuda i potražnja se vraćaju u stvarnost, i konkurencija je intenzivnija nego ikada. Najbolji lideri izvući će maksimum iz svojih zaposlenika i otkriti vještine i sposobnosti za koje nisu ni znali da ih imaju. Dobro upravljanje i vođstvo su gradivni blokovi koji kreiraju osnove svakog uspješnog poslovanja (Takhumova *et al.*, 2019).

Neki stručnjaci u oblasti vođstva i menadžmenta kategorizirali su vođstvo kao drugačije od menadžmenta. Prema Muteswa (2016), razlika između menadžera i lidera može se sumirati u Tabeli 1.

Tabela 1. Razlika između šefa i lidera

Šef	Lider
<ul style="list-style-type: none"> • pokreće zaposlenike • zavisao od autoriteta • inspiriše strahom • kaže „Ja“ • krivi za probleme • zna kako se radi • koristi ljude • uzima kredite • komanduje • kaže „hajde“ 	<ul style="list-style-type: none"> • uči zaposlenike • funkcionise na bazi dobre volje • generiše entuzijizam • kaže „Mi“ • rješava probleme • pokazuje kako se radi • razvija ljude • daje kredite • pita • kaže „hajmo“

Izvor: Muteswa (2016)

Emocionalna inteligencija je kritični aspekt vođstva i jedan od ključnih faktora koji utiču na to da li bi se pojedinac mogao nazvati dobrim vođom. Emocionalna inteligencija uključuje proces u kojem osoba može kontrolisati svoje ponašanje a kako bi održala i razvijala efikasne svakodnevne odnose s drugima (Muteswa, 2016). Ovaj vid inteligencije obuhvata četiri osnovne sposobnosti: samosvijest, samoupravljanje, društvenu svijest i društvene vještine. Samosvjesni menadžeri sposobni su da prepoznaju svoje emocije bilo kada. Vođe sposobne da regulišu ili minimiziraju destruktivne osjećaje ili misli prije nego poduzmu bilo kakvu akciju posjeduju samokontrolu. Društveno svjestan menadžer uvijek uzima u obzir osjećaje drugih ljudi prije donošenja odluka. Vođe sa dobrim društvenim vještinama imaju različite sposobnosti kada se suočavaju sa problemima i radije pronalaze rješenja koje će zadovoljiti sve strane.

4.4. Uticaj preduzetničkih osobina menadžera na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija

Literatura sugerira da postoje veze između kvalitete vođstva i kvalitete pruženih usluga u poslovnim organizacijama, u privatnom i javnom sektoru. Istraživanje uticaja stilova vođstva fokusira se na usmjerenost vođe na izvršavanje zadataka, motivisanje ljudi i stilove rukovođenja organizacijom (Rigii, 2017). Burke i Collins smatraju da osobine menadžera imaju uticaj na efikasnost zadatka i način na koji se usluge isporučuju. Lideri povećavaju kvalitet vođenja tako što razmišljaju vizionarski i strateški, artikuliraju viziju i svrhu za sljedbenike. Jasno je da uspješno vođenje preduzetničkih kompanija i održivi efekat u svakoj organizaciji povezan s pristupom vođstvu i sposobnostima i osobinama pojedinaca i timova iz menadžmenta.

Posmatranje uticaja različitih karakteristika preduzetnika na zdravlje i uspješnost poslovanja (Qureshi, 2022) ukazuje da su lične osobine menadžera preduzetnika, poslovna strategije i performanse kompanije empirijski povezani. Neke od karakteristika menadžera preduzetnika koje se navode u literaturi su obrazovanje, iskustvo preduzetnika u poslu i porodična historija, preduzetničko ponašanje i menadžerske vještine (Qureshi, 2022). Posljednjih desetljeća istraživači su radili na analizi ključnih faktora za poslovni rast i uspjeh novih malih i srednjih kompanija i pri tome su utvrdili da su glavni stupovi uspjeha novih kompanija povezani sa ličnim karakteristikama preduzetnika.

Tradicionalne psihološke osobine koje se posmatraju u istraživanju malih i srednjih kompanija treba zamijeniti rodno neutralnim osobinama kako bi se smanjila pristranost spola u poslovnoj uspješnosti malih i srednjih kompanija. Ličnost preduzetnika (poslovno iskustvo, akademsko obrazovanje i motivacija za nove poduhvate) su identificirane u literaturi o poslovnom preduzetništvu kao važan faktor poslovne stabilnosti (Qureshi, 2022).

Kvalitetno vođstvo utiče na moral i performanse zaposlenika (Barot, 2020). S obzirom da osobine vođe imaju uticaja na moral, a zbog činjenice da je veća svijest o tim osobinama prisutna kod žena, onda je opravdanost analize uticaja demografskih karakteristika na kvalitet vođenja kompanija sasvim jasna i opravdana. S druge strane, stil vođstva koji se opisuje na ovakav način je u skladu s identificiranim karakteristikama koje su danas potrebne za efikasno i kvalitetno vođenje (Barot, 2020).

Znanje poboljšava sposobnosti osobe u pristupu poslovnom razvoju, pomaže vlasnicima da na bolji način prepoznaju i procijene poslovne prilike te također pomaže u efikasnijem korištenju dostupnih resursa. Mnoge studije potvrdile su pozitivan odnos između obrazovanja i poslovnih performansi (Qureshi, 2022). Ali neke su potvrdile negativan uticaj obrazovanja na rast preduzetništva za male kompanije, a pozitivan za velike (Qureshi, 2022). Većina malih i srednjih kompanija u početku se susreće s nedostatkom finansijskih sredstava za vođenje svojih svakodnevnih poslovnih aktivnosti i operacija, a na vlasniku malih i srednjih kompanija je kako će dobiti sredstva od različitih subjekata. Štaviše, ako vlasnici

imaju neko znanje o tome kako doći do finansiranja i poznaje procese, postupke i politike, bolje im je da dobiju sredstva od različitih finansijskih institucija (Qureshi, 2022).

Povezano s prethodnim industrijskim iskustvom vlasnika, prema Soriano i Castrogiovanni (2012.), iskustvo pomaže identificirati produktivne i neproduktivne prakse i učinkovitost korištenja resursa. Nadalje, slično iskustvo je korisnije za poslovni opstanak, a također su pokazali da iskustvo poduzetnika kao poslovnog menadžera nema značajan utjecaj na zdravlje poslovanja (Simón-Moya *et al.*, 2014.). Naprotiv, isto industrijsko iskustvo vlasnika ima pozitivan odnos s poslovnim učinkom (Barbieri i Mshenga, 2008; Lee i Tsang, 2001). Upravljačko iskustvo osnivača značajno utiče na uspješnost tvrtke (Barbieri i Mshenga, 2008; Lee i Tsang, 2001) i ukazuje da je profesionalno iskustvo preduzetnika jedan od dominantnih čimbenika koji utiču na rast poduhvata.

4.5. Važnost i značaj kvalitete vođenja u preduzetničkoj praksi

Kvalitetno vođstvo se smatra vrlo važnim iz dva razloga: prvo, činjenica je da promjena vođe često utiče na promjenu performanse jedinice, agencije ili organizacije kojom je taj pojedinac upravljao i drugo, rezultati istraživanja pokazuju da je jedan od unutarnjih faktora koji utiču na kvalitet vođenja, uključujući proces vođenja na svakom nivou organizacije, kompetencije i akcije tih vođa (Yukl, 1989).

U tom pogledu kvalitet vođenja je bolji kod određenih stilova vođstva. Na primjer, transformacijsko vođstvo se često navodi kao optimalan izbor stila vođenja. Usko povezan je i stil vođenja, koji preuzima transformacijski koncept, spaja ga s preduzetničkim duhom i zahtijeva od vođa da prenesu ovaj duh svojim sljedbenicima. Ovakav stil kombinuje harizmatičnu komunikaciju sa stilom koji uključuje emocionalnost, vizionarstvo i ekspresivnost (Antonakis, *et al.*, 2016). Neke tehnike iz spektra harizmatičke komunikacije su već dokazano efikasne za preduzetnike, uključujući komunikaciju sa emocijama, pripovijedanje (Roundy, 2014) ili vizijske komunikacije.

Transformacijsko vođstvo se pokazuje kao najbolje za pokretanje inovacija kod zaposlenika i to na dva načina (Feranita *et al.*, 2020). Prvo, kvalitetno vođstvo potiče motivaciju zaposlenika i to poticanjem kreativnosti, koja je primarni ključ inovacije (Shin *et al.*, 2003). Drugo, nudi intelektualnu stimulaciju, potičući zaposlenike na razmišljanje “izvan okvira” (Elkins *et al.*, 2003). Dobre vođe motivišu svoje zaposlenike da pokažu veći nivo poslovnih performansi, koje premašuje očekivanja. To sa druge strane povećava zadovoljstvo zaposlenika i predanost kompaniji.

Dinamična promjena koja se događa u poslovnom svijetu i u ekonomijama današnjice ostavlja organizaciju sa malo ili nimalo izbora u smislu prihvatanja produktivnog i efikasnijeg kvalitetnog oblika vođstva. Visoko konkurentno okruženje koje se brzo mijenja povećava važnost vođstva u postizanju konkurentske prednosti, a sa ciljem poboljšanja organizacijskih performansi. Kvalitetno i efikasno vođstvo igra važnu ulogu u određivanju

uspjeha ili neuspjeha organizacije (Feranita *et al.*, 2020). Nadalje, kvalitetno vođstvo može pomoći u poboljšanju organizacijskih performansi u situacijama gdje se organizacija suočava s puno novih problema i izazova. Nekoliko studija pokazuje da se male i srednje kompanije suočavaju sa problemima povezanim sa stilovima vođstva koji smanjuju organizacijske performanse (Feranita *et al.*, 2020).

Strateško upravljanje resursima. Kao što je ranije naglašeno, prisutnost kapitala utiče na razvoj zdravog i kvalitetnog preduzetničkog vođstva. Sa prisutnošću kapitala, preduzetnički vođa prepoznaje preduzetničke prilike oko sebe, a identificiranje takvih prilika dovodi do mogućnosti stvaranja konkurentske prednosti.

Stvaranje bogatstva. Prisutnost ljudskog i društvenog kapitala te sposobnost identificiranja resursa nije dovoljno za poboljšanje efikasnosti rada preduzetničke kompanije, nego samo prilika za ostvarivanje konkurentske prednosti. Sposobnost da vođe strateški upravljaju resursima s druge strane kreirat će uspješno poslovanje stvaranjem bogatstva.

Inovacijski efekat. Prisutnost preduzetničke orijentacije u preduzetničkoj kompaniji određuje uspješnost kompanije u smislu inovacija. Preduzetnička orijentacija pomaže vođi, ali i drugim zaposlenicima da traže inovativna rješenja za aktuelne probleme. Stoga preduzetničko vođstvo može dovesti do inovativnog efekta.

Omogućavanje glasa za zaposlenike. Budući da vođe pružaju priliku i autonomiju sljedbenicima, sljedbenici se ponašaju tako da kreiraju prijedloge i ideje za dobrobit kompanije. Tako preduzetničko vođstvo također može dovesti do produktivnog ponašanja zaposlenika u organizaciji.

Kreativnost. Značajan uticaj fokusiranosti na promicanje i ponašanja zaposlenika, utiče na kreativnost zaposlenika. Pri tome neke vođe su usmjerene na maksimiziranje ciljeva i orijentisane na uspjeh, dok su druge vođe usmjerene na izbjegavanje neuspjeha i rizika te pokušavaju da minimiziraju ciljeve kompanije.

4.6. Uticaj konsaltinga na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija

Dostupne analize i istraživanja o uticaju poslovnog konsaltinga na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija uglavnom generišu podijeljena mišljenja, u zavisnosti od konteksta i razvijenosti ekonomije, dostupnosti resursa, specifičnih ekspertnih usluga, specifičnih potreba i percepcije preduzetničkih kompanija/klijenata. U tom smislu, Bruhn i Karlan (2013), na osnovu randomiziranog kontrolnog ispitivanja uzorka od 432 malih i srednjih preduzeća u Puebla Meksiku, dokazuju da je korištenje konsultantskih usluga ova preduzeća zaista dovelo do poboljšanja performansi. U roku od godinu dana nakon konsultantskog tretmana, firme su prijavile pozitivne efekte na prinos na imovinu i veću produktivnost ukupnog poslovanja. Vlasnici firmi su također pokazali viši nivo „preduzetničkog duha“, mjereno većom sposobnošću upravljanja poslovanjem i suočavanja sa poteškoćama. Ovo istraživanje je također dokumentovalo značajnu heterogenost u

specifičnim menadžerskim praksama koje su preduzeća poboljšala kao rezultat konsaltinga, te veliko povećanje broja zaposlenih i plate u tretiranim firmama, i to 2-3 godine nakon tretmana konsultantskim uslugama.

Međutim, ova studija je također postavila pitanje zašto veći broj preduzeća ne koristi konsultantske usluge, s obzirom na ove rezultate i koji su mogući tržišni neuspjesi u industriji konsultantskih usluga? Barišić i Božićević (2013) koji su također istraživali povezanost između nivoa korištenja konsultantskih usluga i unaprijeđenja u upravljanju malih i srednjih poduzeća su ustanovili da preduzetnici i u Hrvatskoj relativno limitirano koriste konsultantske usluge jer im generalno nedostaje znanja o poslovnom konsaltingu, i nisu upoznati sa procedurama i standardima korištenja konsalting usluga, niti sa dodanim vrijednostima i mogućnostima koje konsultantska industrija nudi i obično raspoložu ograničenim finansijama za tu svrhu. Također, Strudy (2011), u svom kritičkom osvrtu na učinak konsaltinga na upravljanje kompanijama potvrđuje da konsalting ima značajan uticaj na menadžment u određenim kontekstima. Ovi efekti su identifikovani u odnosu na glavnu upotrebu konsultanata (kao stručnjaka, statističara, facilitatora), kao i u odnosu na aktivnosti specifične za projekte, kao što su istraživanje i razvoj i promocija. Konkretno, Strudy uviđa da konsalting oblikuje, formalizuje, modifikuje i legitimizuje i prirodu i metode organizacionih promjena, kao i da dopunjuje i integriše različita znanja i upravljačke vještine menadžmenta. On međutim predstavlja i niz razloga koji ukazuju na to da je određeni oprez opravdan prilikom donošenja odluka vezanih za korištenje usluga poslovnog konsaltinga u procesima upravljanja. Zaista, postoje mnogi drugi uticaji na upravljačke sposobnosti menadžmenta koje su ponekad samo indirektno povezane sa konsaltingom i gotovo uvek ih je teško razlikovati bez detaljnih istraživanja. Vezano za korištenje ili nekorisćenje konsultantskih usluga u različitim zemljama, Strudy zaključuje da je to pitanje slabo istraženo, iako postoje indikacije o kulturalnim i institucionalnim uslovima koji favorizuju korištenje drugih izvora savjeta i znanja kao što su formalno obrazovanje ili društvene mreže (Strudy, 2011). Slični argumenti se mogu čuti i u sektorima, pa čak i firmama koje su aktivno ili na drugi način odlučile da ne koriste usluge konsaltinga u menadžmentu. Pozitivan uticaj konsalting usluga na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija je potvrdila i grupa istraživača (Bloom, Benn, Aprajit, Mahajan, McKenzie i Roberts, 2011) na osnovu rezultata randomiziranog eksperimenta koji je obuhvatio korištenje usluge menadžerskog konsaltinga u tekstilnim preduzetničkim kompanijama u Indiji. Intervencija je imala za cilj uvođenje seta standardnih praksi menadžmenta. Na osnovu prethodnih iskustava, angažovani konsultanti su identifikovali 38 praksi na koje su se fokusirali, u okviru ključnih poslovnih funkcija kao što su poslovne operacije, kontrola kvaliteta, evidencija inventara, upravljanje ljudskim resursima, praćenje proizvodnje i prodaje, analiza efikasnosti dizajna, istraživanje i razvoj. Ovaj eksperiment je dokazao da je uvođenje inovativnih menadžerskih tehnika, za koje klijenti uglavnom nisu ni znali, uz angažman svjetski poznate konsultantske kompanije zaista doveo do poboljšanja osnovnih funkcija menadžmenta, poboljšanje kvaliteta proizvoda, smanjenje zaliha i povećanje efikasnosti i povećanja profitabilnost i produktivnost.

Sa druge strane, legitimitet konsaltinga u smislu njegovog konkretnog doprinosa poslovanju je dosta i kritikovan, i to iz više razloga, između ostalog i zbog nematerijalne prirode procesa konsaltinga kao i zbog toga što se ovaj proces često smatra previše subjektivnim, što dalje dovodi do sumnje korisnika konsalting usluga i neprovođenja preporuka konsultanata. Greg Kihlstrom (Forbes Councils Member, 2021) smatra da je percepcija potrošača o korisničkom iskustvu bilo koje konsultantske usluge pod uticajem mnogih kognitivnih predrasuda, uključujući nedovoljno iskustvo sa konsaltingom i nerazumijevanje, pristrasnost, prethodno zauzimanje stava i slično. Neefikasan uticaj konsaltinga na kvalitet vodstva preduzetničkih kompanija u velikom dijelu se oslanja na činjenicu da je ljudski um "konačni nivo obrade", koji nije uvijek sposoban prihvatiti preporuke za promjene.

Pat Lynes (Interim Revolution, 2018), preduzetnik, autor i stručnjak za poslovnu transformaciju, intervjuisao je preko 100 rukovodilaca kompanija iz nekoliko različitih industrija. Istraživanje je ustanovilo naznake nadolazeće revolucije u konsalting industriji, što ga je navelo da zaključi da će "tradicionalne menadžment konsultantske usluge biti stvar prošlosti za 20 godina". Glavni trendovi kao što su "crowdsourcing", "gig" ekonomija i "SWAT timovi" će transformisati način na koji posluju preduzeća širom svijeta. Rukovodioci koji su intervjuisani bili su nezadovoljni i regrutiranjem stalne radne snage i pribavljanjem eksternih konsultantskih usluga u oblasti menadžmenta. Smatrali su da su spoljni savjetnici često nedovoljno upoznati sa poslovanjem klijenata, njihovom organizacijskom kulturom i potrebama i često su samo "skupi sljedeći korak" nakon pogrešnog zapošljavanja stalnog osoblja. Lynes je otkrio da među rukovodiocima postoji osećaj da je primarna briga konsultanata da samo "slete u kompaniju i prošire svoje poslove" (landing and expanding) - tj. da nikada zapravo u potpunosti ne rješavaju pitanja za koja budu angažovani. Govoreći o svojoj studiji, Lynes je objasnio: "Jasno je da konsultantsko tržište ostavlja gorak ukus kod mnogih, jer postoji osećaj da konsultanti imaju svoju, pogrešno usklađenu agendu. Njihov program je podstaknut profitom nad svrhom. Kao takvi, konsultanti imaju tendenciju da rade prvenstveno kako bi omogućili svom biznisu da napreduje, a ne poslovanju svojih klijenata".

Konačno, razvijenost tržišta i ekonomije su među najvažnijim faktorima koji generišu percepciju uticaja poslovnog konsaltinga na uspješno vođenje preduzetničkih kompanija. U dostupnoj literaturi dominira mišljenje da se u zemljama u razvoju konsultantske usluge još uvijek nedovoljno koriste jer su njihova tržišta nerazvijena, nesigurna, pravno i institucionalno neuređena, i u velikoj mjeri neodrživa zbog ovisnosti od finansija donatorskih sredstava.

Sa druge strane, postoje pokazatelji da tržišta u nastajanju imaju veći zamajac rasta, i imaju karakteristike razvijenih tržišta kao npr. snažan ekonomski rast, visok dohodak po glavi stanovnika, likvidna tržišta kapitala, pristup stranim investitorima, pouzdan regulatorni sistem i brže se integrišu u svjetske trendove, uključujući i napredne percepcije o prednostima korištenja dostupne eksterne ekspertize. U kompleksnim uslovima poslovanja, usljed velikih kriza poput pandemije COVID-19, ratova, strukturalnih promjena poput

masovne digitalizacije, zelene i cirkularne tranzicije i mnogih drugih sistemskih promjena koje opstanak kompanijama čine sve izazovnijim, preduzetničke kompanije se moraju suočiti sa tvrdokornim kognitivnim i stvarnim ograničenjima, i nabaviti ili razviti vlastite kompetencije koje će im omogućiti da opstanu i unaprijede rezistentnost i reaktivnost na promjene (OECD, SME and Entrepreneurial Outlook, 2023).

4.7. Preduzetništvo i poslovni konsalting u Bosni i Hercegovini

Bosna i Hercegovina je zemlja srednjeg-višeg dohotka, sa 3.28 miliona stanovnika (na osnovu procjene iz 2021. godine), sa aspiracijom i nastojanjima da postane članica Evropske unije. Ima složenu administrativnu strukturu koja proizilazi iz Dejtonskog mirovnog sporazuma, kojim je okončan rat 1992.-1995. Osim vlasti na državnom nivou, Bosna i Hercegovina ima dva entiteta - Federaciju Bosne i Hercegovine i Republiku Srpska te Brčko Distrikt Bosne i Hercegovina kao samostalnu jedinicu samouprave, 10 kantona unutar Federacije Bosne i Hercegovine i 145 lokalnih jedinica samouprave, u koje se ubrajaju općine i gadovi.

Prema Izvještaju Svjetske banke (Western Balkans Regular Economic Report, testing Resilience, 2023), Bosna i Hercegovina ima visok nivo ljudskog razvoja, ali je i dalje ispod prosjeka za regiju Europe i Srednje Azije. Nakon uzlaznog oporavka od pandemije COVID-19 u 2022. godini, ekonomski rast je usporio u 2023. godini, uz usporavanje reformskih procesa i smanjenje privatne potrošnje usred visoke, iako usporavajuće inflacije. Godišnja stopa inflacije u Bosni i Hercegovini se povećala na 2,2% u decembru 2023. godine, što je porast s gotovo najniže tačke u zadnjih gotovo dvije i po godine od 1,7% u novembru, uglavnom zbog smanjenja troškova u transportu, odjeći, obući, stanovanju i komunalijama. Stvarni rast GDP-a u trećem kvartalu 2023. godine, u poređenju s istim kvartalom prethodne godine, iznosio je 1,9%, dok je stopa nezaposlenosti od 13,6% smanjena (u poređenju s 15,5% u 2022. godini) ali i dalje ostaje visoka, posebno među ženama (18,5%).

Visoka energetska neefikasnost doprinosi najvišem onečišćenju zraka u Europi, što uzrokuje jednu od najviših prosječnih stopa smrtnosti od onečišćenja zraka u svijetu. Zbog sve veće neizvjesnosti vezane za ratove u Ukrajini i na bliskom istoku, realni socio-ekonomski rizici ostaju dominantni i na globalnom i na evropskom planu. Predviđanja su da bi ova neizvjesnost mogla dodatno usporiti strukturne reforme i napredovanje Bosne i Hercegovine na putu prema EU, ugroziti izvoz, i opštu ekonomsku sliku.

Prema Izvještaju Evropske komisije (Bosnia and Herzegovina Report, 2023), Bosna i Hercegovina je još u ranoj fazi pripreme za prihvatanje obaveza vezanih za članstvo u EU. Evropska komisija je mišljenja da je potrebno značajno ubrzati usklađivanje Bosne i Hercegovine sa EU propisima, što uključuje donošenje i sprovedbu potrebnih zakona i politika. S tim u vezi, Evropska komisija uočava da je tokom izvještajnog perioda 2022.-2023, Bosna i Hercegovina ostvarila ograničen ili nikakav napredak prema 14 od 33 pristupna prioriteta.

U vezi sa ekonomskim pristupnim kriterijem EU, Bosna i Hercegovina je još na početku uspostavljanja funkcionalne tržišne ekonomije kao i u ranoj fazi spremnosti u oblasti preduzetničke i industrijske politike. U oblasti preduzetništva, Bosni i Hercegovini još uvijek nedostaje jedinstveni institucionalni okvir na nivou države koji bi promovisao dosljednost između industrijskih strategija i uredilo oblast preduzetništva u cijeloj zemlji. Prema dostupnoj dokumentaciji, ostvaren je progres u smislu poboljšanja poslovnog okruženja i privlačenja investicija u Bosnu i Hercegovinu. Došlo je do značajnih pomaka u vezi sa koherentnošću i koordinacijom politika malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini. Strateške smjernice za usklađivanje podrške malim i srednjim poduzećima u Bosni i Hercegovini (2021.-2027) izrađene su, iako ih Vijeće ministara Bosne i Hercegovine još nije službeno usvojilo. Uprkos naporima da se pojednostavi zakonodavstvo povezano sa preduzetničkim poslovanjem, u Bosni i Hercegovini je i dalje složeno poslovno okruženje, sa različitim regulatornim politikama i velikim administrativnim opterećenjem (Evropska komisija, 2023). Uobičajeni uzroci sive ekonomije poput brojnih prepreka za pokretanje posla i pravila o porezima i fiskalnim davanjima te kompleksnom birokratijom i dalje su među najvećim problemima poslovnog okruženja (Evropska komisija, 2023).

Prema dostupnim podacima (SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2022: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe), u 2020. godini je u Bosni i Hercegovini bilo registriranih ukupno 31,726 malih i srednjih preduzetničkih kompanija, što je predstavljalo 99.46% od svih preduzetničkih kompanija u Bosni i Hercegovini. Nije dostupan podatak o tome koliko je od ovih kompanija imalo registriranu konsultantsku djelatnost. Iako je elektronska registracija preduzeća pokrenuta u Republici Srpskoj, sistem još uvijek nije u potpunosti funkcionalan. Sličan sistem je uspostavljen i u Brčko distriktu. Od oktobra 2021. godine, i Federacija BiH omogućava online prijavu za registraciju posla i uspostavljanje jednošalterskog sistema. OECD napominje da je zbog nedostupnosti jedinstvenog izvora podataka za Bosnu i Hercegovinu, ovaj podatak generisan iz dostupnih podataka za Federaciju BiH i Republiku Srpsku, odvojeno (OECD, 2022). Takva je situacija sa podacima i danas, 2024. godine.

Za ekonomiju poput Bosne i Hercegovine, razvoj digitalnih usluga predstavlja jedinstven izazov jer zahtijeva dodatne vještine, tehniku i koordinaciju između mnogobrojnih nivoa vlasti (OECD, 2021). Pandemija COVID-19 je potvrdila u kojoj mjeri digitalne usluge mogu biti ključne i korisne za preduzetničke kompanije u smislu uštede vremena i resursa. Digitalizacijom procesa i uspostavljanjem Sistema otvorenih podataka (open data) na nivou države Bosne i Hercegovine bi se unaprijedilo operativno okruženje u kojem posluju mala i srednja preduzeća, omogućio bi se lakši pristup administrativnim uslugama, smanjio broj postupaka i troškova povezanih sa interakcijom kompanija sa institucijama i omogućio pristup jedinstvenoj evidenciji poslovnih subjekata i pristup pouzdanim podacima vezanim za poslovanje preduzetničkog sektora (EU, 2023).

Mala i srednja preduzeća u Bosni i Hercegovini se suočavaju s poteškoćama u pristupu uslugama poslovne podrške (BSS) kako bi poboljšale svoju konkurentnost. Preduzetnicima

su potrebne menadžerske i tehničke vještine, nova tehnologija, informacije, znanja i vještine da unaprijede pristup tržištima. Stoga, u sklopu pristupne pripreme EU, Bosna i Hercegovina mora omogućiti izgradnju kapaciteta i razvoj vještina svojim malim i srednjim preduzećima. Osiguranje pristupa finansijskoj i nefinansijskoj podršci kao i kreditima, jedan je od načina, čime se preduzećima omogućava da prošire svoje poslovanje i ulažu u povećanje učinkovitosti i produktivnosti.

Preduzetničko učenje je osnova za osnaživanje preduzetnika kako bi stekli znanja i vještine, u skladu sa svjetskim trendovima, posebno imajući u vidu značajne promjene koje se na globalnom planu dešavaju u oblasti ekonomije. Pristup javnim uslugama poslovne podrške koji putem raznih programa osigurava država naveden je u mnogim strateškim dokumentima i razvojnim politikama koje su donijele vlade i na državnom i na entitetskom nivou. Iako preduzetnici iz oba entiteta imaju pristup informativnim i obrazovnim radionicama, programima osposobljavanja, mentorstvu, savjetodavnim uslugama u području upravljanja, prodaje i marketinga, kao i pristupu inkubatorima i poslovnim akceleratorima, tehnološkim parkovima, ove se usluge ne koriste u dovoljnoj mjeri niti su dostupni dokazi da ove mjere generišu rezultate. To ukazuje na potrebu za adekvatnim informisanjem i promocijom dostupnih usluga među onima kojima je namijenjena. Također, postoji rizik da su dostupni vladini programi učenja neusklađeni sa potrebama preduzetničkih kompanija jer do sad niko u Bosni i Hercegovini nije proveo analizu potreba za osposobljavanjem ili procjenu potražnje za obukama i usavršavanjem menadžera preduzetničkih kompanija (OECD, 2022).

Kako bi ostvarili ulogu generatora rasta i dostigli veću produktivnost u skladu sa svjetskim ekonomskim trendovima, preduzetnici moraju više ulagati u učenje novih vještina, u tehnologiju, digitalizaciju i inovacije. Međutim, mala i srednja preduzeća uglavnom nemaju dovoljne resurse da ulažu u obuku svojih menadžera i uposlenika. Ta potreba je posebno naglašena kada je riječ o tranziciji ekonomije u “zeleno” ili “cirkularno” poslovanje gdje se na primjer okolišna održivost ne može postići unutar samih malih i srednjih preduzetnika. I što je također veoma važno, potrebno je podstaknuti sistematično ulaganje u istraživanje i razvoj (RiD) kao i konkretniju saradnju privatnog sektora i akademije (OECD, 2022).

Osim toga, u Bosni i Hercegovini, izvan sistema podrške koje provode vlade, postoji obilje besplatnih i pristupačnih edukativnih resursa poput online tečajeva, tutorijala, foruma i blogova koji mogu pomoći u učenju različitih vještina. S tim u vezi, veći entuzijizam na strani preduzetnika, malih i srednjih preduzeća bi također mogao biti snažan pokretač i pomoći u prevladavanju izazova. Tako na primjer, za entuzijastičnog budućeg preduzetnika od velike pomoći mogu biti akademske obrazovne aktivnosti putem kojih, izvan tradicionalnih učionica, profesori i studenti pružaju podršku učenju pojedincima u raznim oblastima poslovanja. Takav primjer je web-aplikacija „biznisplan.ba“, koja omogućava besplatno učenje biznis-planiranja i testiranje isplativosti biznis ideja. Bosna i Hercegovina jeste napredovala u provedbi programa pružanja tehničke podrške malim i srednjim poduzećima, međutim, veliki dio tih programa su podržali partneri međunarodne razvojne saradnje. Prekomjerno oslanjanje na vanjske fondove i vanjsku tehničku pomoć može

smanjiti sposobnost ekonomije da razvija i finansira vlastite programe podrške zbog nedostatka institucionalne strukture za provedbu programa. Razvoj jednog, sveobuhvatnog programa za cijelu Bosnu i Hercegovinu koji bi bio usmjeren na sistemsko poboljšanje konkurentnosti malih i srednjih preduzetnika osposobljavanjem, mentorstvom, tehničkom pomoći i pristupom finansiranju omogućio bi podršku preduzetništvu u Bosni i Hercegovini predvidljivijom i uređenijom (Evropska komisija, 2023).

Dok partneri u međunarodnoj razvojnoj saradnji uglavnom podržavaju javne usluge vladine podrške malim i srednjim preduzima, privatne pružatelje poslovnih usluga (konsultante) samo donekle sufinansiraju vlade entiteta. Federacija BiH je donijela niz strateških dokumenata kojima se predviđaju konkretne mjere podrške razvoju preduzetništva u ovom entitetu, koje se posebno odnose na direktnu podršku malim i srednjim preduzeticima, od osnivanja posebne agencije za podršku kompanijama (one-stop-shop), pristupa finansiranju do poticanja tehničkog razvoja i provođenja mjera izgradnje kapaciteta. U Federaciji BiH je također dostupan online Registar poslovnih subjekata i pravnih lica preko koje na primjer znatiželjni istraživač ne može doći do podatka koliko je trenutno ukupno registriranih kompanija i o kojim se djelatnostima radi. Inače, registri poslovnih subjekata koji nisu međusobno povezani se mogu naći na raznim službenim portalima institucija u Bosni i Hercegovini, kao što je Agencija za statistiku, Vanjskotrgovinska komora, Centralna banka Bosne i Hercegovine, pravosuđe itd. Same strategije razvoja također naglašavaju nedostatak resursa kao jedno od glavnih ograničenja kao i potrebu za vanjskim finansiranjem. Republika Srpska trenutno ne pruža programe sufinansiranja za mala i srednja poduzeća iz vladinih fondova već je putem Razvojne agencija Republike Srpske (RARS) pokrenula projekat "Mreža konsultanata", kojim se nastoji urediti i doprinijeti razvoju tržišta konsultantskih usluga u Republici Srpskoj. Pravna lica i nevladine organizacije koje obavljaju savjetodavne i konsultantske aktivnosti se registriraju u bazu podataka koja omogućava pristup informacijama preduzeticima o raspoloživom rasponu usluga. U vrijeme izrade ovog rada, u bazi podataka Republike Srpske je bilo registrirano je 96 pružatelja konsultantskih usluga. U Bosni i Hercegovini je također dostupna i Baza poslovnih konsultanata, koju je Savez općina i gradova Federacije BiH uspostavio uz finansijsku podršku Švedske razvojne agencije u Bosni i Hercegovini. U vezi sa tim, u Bosni i Hercegovini postoji potreba da se uvede mehanizam osiguranja kvalitete konsultantskih usluga, kao što je sistem akreditacije za konsultante iz privatnog sektora, koje mala i srednja preduzeća moraju koristiti u okviru programa podrške koje finansiraju vlade. Međutim, nije poznato na koji način je uređeno ili akreditovano djelovanje privatnih konsultantskih firmi ili pravnih lica koja nisu povezana sa programima finansiranja od strane vlada (EU, 2022). Prema novinarskom istraživanju Aljazeera Balkans, u Bosni i Hercegovini trenutno posluje oko 5,000 konsultantskih firmi i pojedinaca, ali ni jedna trenutno dostupna baza podataka registrovanih poslovnih subjekata u Bosni i Hercegovini ne podržava takav podatak (Al Jazeera, 2022).

Uzimajući u obzir specifičnost konteksta preduzetništva u Bosni i Hercegovini, nedvojbeno je prisutan širok spektar faktora koji određuju upotrebu usluga poslovnog konsaltinga od strane malih i srednjih preduzeća a samim tim i percepciju uticaja konsaltinga na njihovo

poslovanje. Iako su ti faktori različiti u različitim industrijama, ključni su izazovi sa kojima se preduzetnici susreću u Bosni i Hercegovini, kao što su kompleksno poslovno okruženje sa različitim regulatornim politikama; nedostupan jedinstveni institucionalni setup i pristup informacijama, kulturološki i tradicionalni faktori, nedovoljno razumijevanje usluge konsaltinga, ograničena znanja i vještine na strani ponude i potražnje usluga konsaltinga; nedostatna finansijska sredstva; percepcije o konsultantskim uslugama, preduzetnička samodostatnost i isključivo povjerenje u samostalno rješavanje poslovnih pitanja, te nedostupan statističko-analitički baseline, monitoring i evaluacija.

5. ISTRAŽIVANJE UTICAJA KONSALTINGA I PREDUZETNIČKIH OSOBINA MENADŽERA NA KVALITET VOĐENJA PREDUZETNIČKIH KOMANIJA

5.1. Metodologija istraživanja

Za potrebe analize uzročno-posljedičnih odnosa između konsaltinga, preduzetničkih osobina menadžera i kvaliteta vođenja preduzetničkih kompanija, u periodu od maja do juna 2023. godine, provedeno je empirijsko istraživanje. Tokom navedenog procesa, metodom direktnog (ličnog ili online) anketiranja prikupljani su primarni podaci. Odabir ispitanika izvršen je korištenjem metode namjernog uzorkovanja, i to na način da su u istraživanju sudjelovali aktivni menadžeri mikro, malih i srednjih (veličine do 250 zaposlenih) preduzeća s aktivnim sjedištem u Bosni i Hercegovini, koja su posljednjih 12 mjeseci koristila usluge poslovnog konsaltinga. Finalni uzorak je obuhvatio 102 ispitanika (aktivnih predstavnika preduzetničkih bh. kompanija), koji su na adekvatan način popunili dobijeni upitnik. Anketiranje ispitanika je bilo anonimno, a sve u cilju izbjegavanja socijalno poželjnih (neobjektivnih) stavova (odgovora), koji bi umanjili relevantnost i pouzdanost dobijenih rezultata istraživanja. Prosječno vrijeme anketiranja po ispitaniku iznosilo je oko 15 minuta.

Kao osnovni istraživački instrument (alat) korišten je strukturirani upitnik s ukupno 20 pitanja zatvorenog tipa (nominalne, ordinalne ili Likertove/intervalne skale). Uzimajući u obzir kontekst pitanja iz upitnika, ista su grupisana na sljedeći način: karakteristike ispitanika (spol, starosna dob, stručna sprema (stepen obrazovanja), pozicija u kompaniji, te dužina radnog staža na trenutnoj poziciji), karakteristike preduzetničkih bh. kompanija (osnovna djelatnost, pravni oblik organizovanja, veličina (broj zaposlenih), dužina poslovanja, većinsko vlasništvo, lokacija sjedišta, te primarno tržište), praksa korištenja usluga poslovnog konsaltinga (aktivno korištenje u posljednjih 12 mjeseci – filter pitanje, vrsta korištenih usluga (u posljednjih 12 mjeseci), definisanje finansijskog budžeta isključivo namijenjenog za korištenje usluga, redovna analiza i praćenje uspješnosti korištenja, te dužina korištenja), kvalitet (korištenih usluga) poslovnog konsaltinga, preduzetničke osobine menadžera, te kvalitet vođenja u preduzetničkim bh. kompanijama.

Važno je naglasiti da su u slučaju mjerenja glavnih istraživačkih varijabli (kvalitet (korištenih usluga) poslovnog konsaltinga – 15 stavki (Tang i dr., 2003), preduzetničke osobine menadžera – 11 stavki (Pattanayakand i Kakat, 2021), te kvalitet vođenja u preduzetničkim kompanijama – 10 stavki (Barakat i dr., 2013)), korištene unaprijed validizirane (standardizirane) petostepene Likertove/intervalne skale, te da je provedena analiza njihovog stepena pouzdanosti (interne homogenosti) Cronbach Alfa. Dobijeni rezultati su u nastavku tabelarno prezentirani.

Tabela 2. Pouzdanost (interna homogenost) skale za mjerenje kvaliteta (korištenih usluga) poslovnog konsaltinga

Stavke /skala	α nakon brisanja tvrdnje
Dobijeni savjeti od strane vaših konsultanata su kvalitetni i pouzdani.	$\alpha = 0.961$
Zadovoljni ste komunikacijskim vještinama vaših konsultanata.	$\alpha = 0.962$
Vaši konsultatni su iskazali visok stepen profesionalizma.	$\alpha = 0.960$
Akademске i profesionalne kvalifikacije vaših konsultanata su Vam bile od koristi.	$\alpha = 0.962$
Vaši konsultanti su adekvatno primjenili teorijska znanja u svom radu.	$\alpha = 0.962$
Visina provizije (cijena pružanja usluga) vaših konsultanata je zadovoljavajuća.	$\alpha = 0.961$
Zadovoljni ste po pitanju dostupnosti i responsivnosti konsultanata na vaše zahtjeve (i žalbe).	$\alpha = 0.959$
Vaši konsultanti su ispunili dogovorene (zadate) rokove.	$\alpha = 0.959$
Entuzijazam vaših konsultanata je bio na visokom nivou.	$\alpha = 0.960$
Kompletan rad vaših konsultanata je „pokriven“ detaljnim izvještajima.	$\alpha = 0.963$
Prilikom izrade izvještaja vaši konsultanti su koristili tačne informacije.	$\alpha = 0.960$
Izvještaji vaših konsultanata su lako razumljivi.	$\alpha = 0.961$
Vaši konsultanti su iskazali visok stepen inovativnosti.	$\alpha = 0.961$
Dobijeni savjeti od strane vaših konsultanata će Vam pomoći u budućnosti.	$\alpha = 0.959$
Rad vaših konsultanata je ispunio svoju svrhu.	$\alpha = 0.959$
Kvalitet (korištenih usluga) poslovnog konsaltinga (ukupno $\alpha = 0.963$)	

Izvor: Autor završnog rada (2023)

Rezultati analize pouzdanosti (interne homogenosti), ukazuju da skala za mjerenje kvaliteta (korištenih usluga) poslovnog konsaltinga s ukupno 15 stavki, ima zadovoljavajuću vrijednost ($\alpha = 0.963 > 0.700$).

Tabela 3. Pouzdanost skale za mjerenje preduzetničkih osobina menadžera

Stavke /skala	α nakon brisanja tvrdnje
Volite eksperimentisati s novim idejama ili procesima, čak i ako potencijalno mogu poremetiti vaše poslovne operacije.	$\alpha = 0.923$
Ohrabrujete zaposlenike da pronadu alternativne (inovativne, kreativne) načine rješavanja postojećih problema.	$\alpha = 0.920$
Ohrabrujete upotrebu novih tehnologija u poslu.	$\alpha = 0.925$
Volite predstavljati nove proizvode ili procese za koje mislite da će biti traženi u budućnosti.	$\alpha = 0.921$
Volite biti „pokretač trendova“ po pitanju novih proizvoda ili procesa u vašem poslu.	$\alpha = 0.921$
Pripremate se i često vizualizirate kako će buduće promjene uticati na vaše poslovanje.	$\alpha = 0.922$
Konstantno se upoređujete i pokušavate nadmašiti svoje konkurente.	$\alpha = 0.922$
Uvijek se trudite biti broj jedan u vašem poslu.	$\alpha = 0.922$
Ulažete makimalan napor da Vas kupci percipiraju kao najbolju kompaniju u industriji.	$\alpha = 0.924$
Preferirate donošenje odluka i izbjegavanje dvosmislenosti.	$\alpha = 0.922$
Preferirate davanje jasnih instrukcija zaposlenicima po pitanju njihovih zadataka.	$\alpha = 0.925$
Preduzetničke osobine menadžera (ukupno $\alpha = 0.929$)	

Izvor: Autor završnog rada (2023)

Rezultati analize pouzdanosti (interne homogenosti), ukazuju da skala za mjerenje preduzetničkih osobina menadžera ima zadovoljavajuću vrijednost ($\alpha = 0.929 > 0.700$).

Tabela 4. Pouzdanost skale za mjerenje kvaliteta vođenja preduzetničkih kompanija

Stavke /skala	α nakon brisanja tvrdnje
Menadžeri u vašoj kompaniji zasnivaju svoj rizik na otkrivenim tržišnim prilikama i njihovoj veličini.	$\alpha = 0.940$
Menadžeri u vašoj kompaniji su ambiciozni i često ohrabruju druge.	$\alpha = 0.937$
Menadžeri u vašoj kompaniji često rješavaju probleme brainstormingom.	$\alpha = 0.941$
Menadžeri u vašoj kompaniji konstantno traže nove tržišne prilike i šanse.	$\alpha = 0.937$
Menadžeri u vašoj kompaniji ne pokazuju umor ili gubitak entuzijazma u poslu.	$\alpha = 0.938$
Menadžeri u vašoj kompaniji imaju visoku sposobnost uveravanja zaposlenika da ostvare svoje ciljeve.	$\alpha = 0.939$
Menadžeri u vašoj kompaniji ohrabruju otvorene diskusije sa zaposlenicima.	$\alpha = 0.938$
Menadžeri u vašoj kompaniji zastupaju preduzetničku filozofiju koju dijele svi zaposlenici.	$\alpha = 0.935$
Menadžeri u vašoj kompaniji imaju viziju i fleksibilni su.	$\alpha = 0.938$
Nivo entuzijazma kod menadžera u vašoj kompaniji je veoma visok.	$\alpha = 0.935$
Kvaliteta vođenja (ukupno $\alpha = 0.944$)	

Izvor: Autor završnog rada (2023)

Rezultati analize pouzdanosti (interne homogenosti), ukazuju da skala za mjerenje kvaliteta vođenja preduzetničkih kompanija ima zadovoljavajuću vrijednost ($\alpha = 0.944 > 0.700$).

5.2. Uzorak ispitanika

Upotrebom metode namjernog uzorkovanja, kao ispitanici (N = 102) su odabrani aktivni predstavnici (mikro, malih i srednjih) preduzetničkih bh. kompanija (do 250 zaposlenih), koje su posljednjih 12 mjeseci koristile usluge poslovnog konstaltinga. U nastavku je izvršena deskriptivna i tabelarno-grafička prezentacija karakteristika ispitanika (spol, starosna dob, stručna sprema (stepen obrazovanja), pozicija u kompaniji, te dužina radnog staža na trenutnoj poziciji) i karakteristika preduzetničkih bh. kompanija iz kojih dolaze (osnovna djelatnost, pravni oblik organizovanja, veličina (broj zaposlenih), dužina poslovanja, većinsko vlasništvo, lokacija sjedišta, te primarno tržište).

5.2.1. Spol ispitanika

Od 102 ispitanika (aktivna predstavnika preduzetničkih bh. kompanija) iz predmetnog istraživačkog uzorka, njih 58 ili 57,80% je muškog spola. S druge strane, 43 ili 42,20% ispitanika je ženskog spola. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 5. Spol ispitanika

Spol	Ispitanika	
Muški	58	57,80 %
Ženski	43	42,20 %
UKUPNO	102	100,00 %

Izvor: Autor završnog rada (2023)

5.2.2. Stručna sprema ispitanika

Od 102 ispitanika iz predmetnog uzorka, većina (njih 59 ili 57,90%) ima visoku stručnu spremu. Preko 23% ispitanika ima završen master ili magisterij, dok njih 9 ili 8,80% ima višu stručnu spremu. Približno 8%% ispitanika ima završenu srednju školu, dok dva ispitanika u uzorku imaju završen doktorat. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 6. Stručna sprema ispitanika

Stručna sprema ispitanika	Ispitanici	
Srednja stručna sprema (SSS)	8	7,80 %
Viša stručna sprema (VŠS)	9	8,80 %
Visoka stručna sprema (VSS)	59	57,90 %
Master/magisterij	24	23,50 %
Doktorat	2	2,00 %
UKUPNO	102	100,00 %

Izvor: Autor završnog rada (2023)

5.2.3. Radno mjesto ispitanika

Od 102 ispitanika iz predmetnog uzorka, najveći broj (njih 40 ili 39,30%) je na radnom mjestu strateškog ili top menadžmenta. Preko 28% ispitanika je na radnom mjestu srednjeg ili taktičkog menadžmenta, dok njih 20 ili 19,60% obavlja poslove iz domena operativnog menadžmenta. Približno 13% ispitanika iz uzorka su samostalni preduzetnici tj. vlasnici obrta. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 7. Radno mjesto ispitanika

Radno mjesto ispitanika	Ispitanici	
Preduzetnik (vlasnik samostalnog obrta)	13	12,70 %
Strateški ili top menadžment	40	39,30 %
Srednji ili taktički menadžment	29	28,40 %
Operativni menadžment	20	19,60 %
UKUPNO	102	100,00 %

Izvor: Autor završnog rada (2023)

5.2.4. Osnovna djelatnost kompanije

Od 102 preduzetničke bh. kompanije iz predmetnog uzorka, najveći broj (njih 27 ili 26,50%) primarno se bavi trgovinom na veliko i malo. U slučaju približno 14% kompanija osnovna djelatnost su informacione tehnologije (IT), dok njih 13 ili 12,70% dolazi iz finansijskih ili srodnih djelatnosti. Deset kompanija dolazi iz djelatnosti hotelijerstva i ugostiteljstva, dok njih 7 ili 6,90% obavlja administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija ostalih rezultata istraživanja.

Tabela 8. Osnovna djelatnost kompanije

Osnovna djelatnost kompanije	Preduzetničke bh. kompanije	
Poljoprivredna djelatnost	4	3,90 %
Prehrambena industrija	6	5,90 %
Građevinarstvo	2	2,00 %
Trgovina na veliko i malo	27	26,50 %
Prijevoz i skladištenje	3	2,90 %
Hotelijerstvo i ugostiteljstvo	10	9,80 %
Informacione tehnologije (IT)	14	13,70 %
Finansijske i srodne djelatnosti	13	12,70 %
Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	7	6,90 %
Nešto drugo	16	15,70 %
UKUPNO	102	100,00 %

Izvor: Autor završnog rada (2023)

5.2.5. Veličina (broj zaposlenih) kompanije

Od 102 preduzetničke bh. kompanije iz predmetnog uzorka, najveći broj (njih 45 ili 4,10%) spada u male poslovne subjekte koji imaju broj zaposlenih u rasponu od 10 do 50. Preko 39% kompanija su po veličini srednje tj. imaju od 51 do 250 zaposlenika, dok njih 17 ili 16,70% spada u mikro kompanije (s manje od 10 zaposlenih). U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 9. Veličina (broj zaposlenih) kompanije

Veličina (broj zaposlenih)	Preduzetničke bh. kompanije	
Mikro kompanija (manje od 10 zaposlenih)	17	16,70 %
Mala kompanija (od 10 do 50 zaposlenih)	45	44,10 %
Srednja kompanija (od 51 do 250 zaposlenih)	40	39,20 %
UKUPNO	102	100,00 %

Izvor: Autor završnog rada (2023)

5.2.6. Većinsko vlasništvo kompanije

Od 102 preduzetničke bh. kompanije iz predmetnog uzorka, većina (njih 52 ili 50,90%) je većinski u stranom privatnom vlasništvu. Preko 47% kompanija ima domaćeg privatnog vlasnika, dok su njih dvije većinski u državnom (javnom) vlasništvu. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 10. Većinsko vlasništvo kompanije

Većinsko vlasništvo	Preduzetničke bh. kompanije	
Državno/javno vlasništvo	2	2,00 %
Domaće privatno vlasništvo	48	47,10 %
Strano privatno vlasništvo	52	50,90 %
UKUPNO	102	100,00 %

Izvor: Autor završnog rada (2023)

5.2.7. Primarno tržište kompanije

Od 102 preduzetničke bh. kompanije iz predmetnog uzorka, većina (njih 64 ili 62,70%) primarno posluje na tržištu krajnje (finalne) potrošnje/fizičkih lica ili B2C, dok njih 38 ili 3,7,30% posluje na tržištu poslovne potrošnje/pravnih lica ili B2B. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 11. Primarno tržište kompanije

Primarno tržište	Preduzetničke bh. kompanije	
Tržište krajnje (finalne) potrošnje/fizička lica (B2C)	64	62,70 %
Tržište poslovne potrošnje/pravna lica (B2B)	38	37,30 %
UKUPNO	102	100,00 %

Izvor: Autor završnog rada (2023)

5.2.8. Lokacija sjedišta kompanije

Od 102 preduzetničke bh. kompanije iz predmetnog uzorka, najveći broj (njih 94 ili 92,20%) ima sjedište u gradskom (urbanom) naselju, dok ih osam dolazi iz prigradskih (ruralnih) naselja. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 12. Lokacija sjedišta kompanije

Lokacija sjedišta	Preduzetničke bh. kompanije	
Gradsko (urbano) naselje	94	92,20 %
Prigradsko (ruralno) naselje	8	7,80 %
UKUPNO	102	100,00 %

Izvor: Autor završnog rada (2023)

5.2.9. Dužina poslovanja kompanije

Od 102 preduzetničke bh. kompanije iz predmetnog uzorka, većina (njih 39 ili 38,20%) posluje od 11 do 20 godina. Preko 25% kompanija posluje manje od 5 do 10 godina, dok njih 25 ili 24,50% aktivno djeluje na tržištu preko 20 godina. Približno 12% kompanija iz uzorka posluje manje od 5 godina. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 13. Dužina poslovanja kompanije

Dužina poslovanja	Preduzetničke bh. kompanije	
Manje od 5 godina	12	11,80 %
Od 5 do 10 godina	26	25,50 %
Od 11 do 20 godina	39	38,20 %
Preko 20 godina	25 %	24,50 %
UKUPNO	102	100,00 %

Izvor: Autor završnog rada (2023)

5.3. Rezultati deskriptivno-komparativne analize istraživanja

Prezentacija rezultata deskriptivno-komparativne analize istraživanja, podrazumijeva opisno i tabelarno-grafičko predstavljanje stavova 102 ispitanika (aktivnih predstavnika preduzetničkih bh. kompanija (veličine do 250 zaposlenih) koje su posljednjih 12 mjeseci koristile usluge poslovnog konsaltinga), i to konkretno:

- praksa korištenja usluga poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama (vrsta korištenih usluga (u posljednjih 12 mjeseci), definisanje finansijskog budžeta isključivo namijenjenog za korištenje usluga, redovna analiza i praćenje uspješnosti korištenja, te dužina korištenja),
- kvalitet (korištenih usluga) poslovnog konsaltinga preduzetničkih bh. kompanija,
- preduzetničke osobine menadžera u preduzetničkim bh. kompanijama,
- te kvalitet vođenja u preduzetničkim bh. kompanijama.

5.3.1. Vrsta korištenih usluga poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama

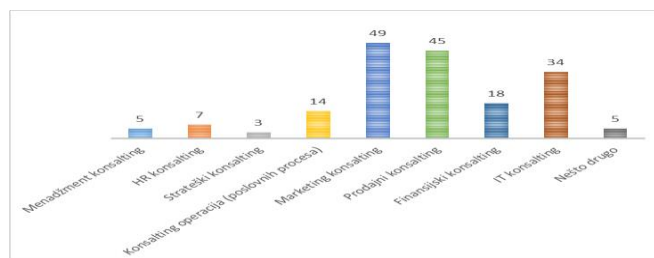
Kada je u pitanju vrsta korištenih usluga poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama iz predmetnog uzorka, većina (njih 49 ili 48%) je u posljednjih 12 mjeseci koristila marketing konsalting. Preko 44% kompanija je koristilo prodajni konsalting, dok je njih 34 ili 33,30% koristilo usluge IT konsaltinga. Finansijski konsalting je koristilo 18 ili 17,60% preduzetničkih bh. kompanija, dok je njih 14 ili 13,70% koristilo konsalting operacija (poslovnih procesa). U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija sumarnih rezultata istraživanja.

Tabela 14. Vrste poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama

Vrsta usluga poslovnog konsaltinga	Preduzetničke bh. kompanije	
	N	% od 121
Menadžment konsalting	5	4,90
HR konsalting	7	6,90
Strateški konsalting	3	2,90
Konsalting operacija (poslovnih procesa)	14	13,70
Marketing konsalting	49	48,00
Prodajni konsalting	45	44,10
Finansijski konsalting	18	17,60
IT konsalting	34	33,30
Nešto drugo	5	4,90

Izvor: Autor završnog rada (2023)

Slika 2. Vrste poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama



Izvor: Autor završnog rada (2023)

5.3.2. Finansijski budžet za korištenje usluga poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama

Što se tiče definisanja finansijskog budžeta isključivo namijenjenog za korištenje usluga poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama iz predmetnog uzorka, većina (njih 74 ili 72,50%) je odgovorila negativno. S druge strane, 28 ili 27,50% preduzetničkih bh. kompanija je izjavilo da ima definisan finansijski budžet isključivo namijenjen za korištenje usluga poslovnog konsaltinga. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 15. Finansijski budžet za korištenje usluga poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama

Finansijski budžet za korištenje usluga poslovnog konsaltinga	Preduzetničke bh. kompanije	
DA	28	27,50 %
NE	74	72,50 %
UKUPNO	102	100,00 %

Izvor: Autor završnog rada (2023)

5.3.3. Redovna analiza i praćenje uspješnosti korištenja usluga poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama

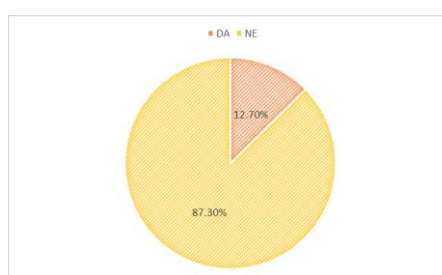
Kada je u pitanju redovna analiza i praćenje uspješnosti korištenja usluga poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama iz predmetnog uzorka, većina (njih 89 ili 87,30%) je odgovorila negativno. S druge strane, tek 13 ili 12,70% preduzetničkih bh. kompanija je izjavilo da redovno analizira i prati uspješnost korištenja usluga poslovnog konsaltinga. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 16. Redovna analiza i praćenje uspješnosti korištenja usluga poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama

Redovna analiza i praćenje uspješnosti korištenja usluga poslovnog konsaltinga	Preduzetničke bh. kompanije	
DA	13	12,70 %
NE	89	87,30 %
UKUPNO	102	100,00 %

Izvor: Autor završnog rada (2023)

Slika 3. Uspješnost usluga poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama



Izvor: Autor završnog rada (2023)

5.3.4. Dužina korištenja usluga poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama

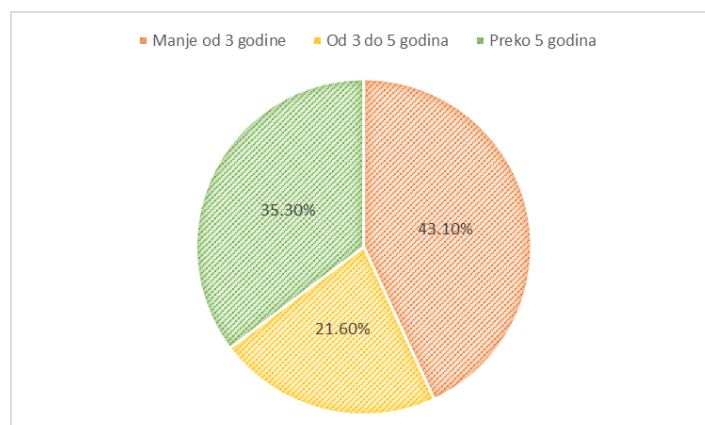
Što se tiče dužine korištenja usluga poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama iz predmetnog uzorka, najveći broj (njih 44 ili 43,10%) to čini manje od 3 godine. Preko 5 godina usluge poslovnog konsaltinga koristi 36 ili 35,30% preduzetničkih bh. kompanija, dok njih 22 ili 21,60% to čini od 3 do 5 godina. U nastavku je izvršena tabelarno-grafička prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 17. Dužina korištenja poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. kompanijama

Dužina korištenja usluga poslovnog konsaltinga	Preduzetničke bh. kompanije	
Manje od 3 godine	44	43,10 %
Od 3 do 5 godina	22	21,60 %
Preko 5 godina	36	35,30 %
UKUPNO	102	100,00 %

Izvor: Autor završnog rada (2023)

Slika 4. Dužina korištenja usluga poslovnog konsaltinga u preduzetničkim bh. Kompanijama



Izvor: Autor završnog rada (2023)

5.3.5. Kvalitet (korištenih usluga) poslovnog konsaltinga preduzetničkih bh. kompanija

U slučaju mjerenja kvaliteta (korištenih usluga) poslovnog konsaltinga preduzetničkih bh. kompanija, korištena je unaprijed validizirana (standardizirana) petostepena Likertova/intervalna skala s ukupno 15 stavki (unaprijed ponuđeni odgovori ispitanicima: 1 ili u potpunosti se ne slažem, 2 ili ne slažem se, 3 ili nemam stav, 4 ili slažem se, te 5 ili u potpunosti se slažem). U nastavku je izvršena opisna prezentacija dobijenih rezultata.

Rezultati deskriptivno-komparativne analize istraživanja, ukazuju da preduzetničke bh. kompanije iz predmetnog uzorka imaju umjeren kvalitet (korištenih usluga) poslovnog konsaltinga (prosjeak 3,69; standardna devijacija 0,769). Kada su u pitanju pojedinačne stavke, najveća vrijednost (stepen slaganja) je zabilježena u slučaju stavki: “Prilikom izrade izvještaja vaši konsultanti su koristili tačne informacije” (prosjeak 4,04; standardna devijacija 0,900), “Entuzijazam vaših konsultanata je bio na visokom nivou” (prosjeak 3,96; standardna devijacija 0,933) i “Izvještaji vaših konsultanata su lako razumljivi” (prosjeak 3,94; standardna devijacija 0,899).

S druge strane, najmanja vrijednost (stepen slaganja) je zabilježena u slučaju stavki: “Vaši konsultanti su adekvatno primjenili teorijska znanja u svom radu” (prosjeak 3,52; standardna devijacija 0,817), “Vaši konsultanti su iskazali visok stepen inovativnosti” (prosjeak 3,23; standardna devijacija 1,160) i “Visina provizije (cijena pružanja usluga) vaših konsultanata je zadovoljavajuća” (prosjeak 3,00; standardna devijacija 1,005). U nastavku je izvršena i tabelarna prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 18. Kvalitet (korištenih usluga) poslovnog konsaltinga preduzetničkih bh. kompanija

Stavke/varijabla (N = 102)	1 ili u potpunosti se ne slažem (N, %)	2 ne slažem se (N, %)	3 ili nemam stav (N, %)	4 slažem se (N, %)	5 ili u potpunosti se slažem (N, %)	M	SD
Dobijeni savjeti od strane vaših konsultanata su kvalitetni i pouzdani.	1 (1,00%)	4 (3,90%)	31 (30,40%)	48 (47,10%)	18 (17,60%)	3,77	0,823
Zadovoljni ste komunikacijskim vještinama vaših konsultanata.	1 (1,00%)	8 (7,80%)	19 (18,60%)	59 (57,80%)	15 (14,70%)	3,78	0,831
Vaši konsultanti su iskazali visok stepen profesionalizma.	2 (2,00%)	7 (6,90%)	25 (24,50%)	46 (45,10%)	22 (21,60%)	3,78	0,932
Akadske i profesionalne kvalifikacije vaših konsultanata su Vam bile od koristi.	1 (1,00%)	4 (3,90%)	43 (42,20%)	46 (45,10%)	8 (7,80%)	3,55	0,740
Vaši konsultanti su adekvatno primjenili teorijska znanja u svom radu.	0 (0,00%)	10 (9,80%)	40 (39,20%)	41 (40,20%)	11 (10,80%)	3,52	0,817
Visina provizije (cijena pružanja usluga) vaših konsultanata je zadovoljavajuća.	6 (5,90%)	27 (26,50%)	36 (35,30%)	27 (26,50%)	6 (5,90%)	3,00	1,005
Zadovoljni ste po pitanju dostupnosti i responsivnosti konsultanata na vaše zahtjeve (i žalbe).	2 (2,00%)	11 (10,80%)	27 (26,50%)	36 (35,30%)	26 (25,50%)	3,72	1,028
Vaši konsultanti su ispunili dogovorene (zadate) rokove.	4 (3,90%)	13 (12,70%)	24 (23,50%)	33 (32,40%)	28 (27,50%)	3,67	1,129
Entuzijazam vaših konsultanata je bio na visokom nivou.	0 (0,00%)	6 (5,90%)	28 (27,50%)	32 (31,40%)	36 (35,30%)	3,96	0,933
Kompletan rad vaših konsultanata je „pokriven“ detaljnim izvještajima.	1 (1,00%)	6 (5,90%)	31 (30,40%)	48 (47,10%)	16 (15,70%)	3,71	0,840
Prilikom izrade izvještaja vaši	2 (2,00%)	2 (2,00%)	21 (20,60%)	42 (41,20%)	35 (34,30%)	4,04	0,900

konsultanti su koristili tačne informacije.							
Izveštaji vaših konsultanata su lako razumljivi.	1 (1,00%)	5 (4,90%)	23 (22,50%)	43 (42,20%)	30 (29,40%)	3,94	0,899
Vaši konsultanti su iskazali visok stepen inovativnosti.	10 (9,80%)	13 (12,70%)	39 (38,20%)	24 (23,50%)	16 (15,70%)	3,23	1,160
Dobijeni savjeti od strane vaših konsultanata će Vam pomoći u budućnosti.	2 (2,00%)	7 (6,90%)	24 (23,50%)	44 (43,10%)	25 (24,50%)	3,81	0,952
Rad vaših konsultanata je ispunio svoju svrhu.	5 (4,90%)	7 (6,90%)	21 (20,60%)	37 (36,30%)	32 (31,40%)	3,82	1,103
Kvalitet (korištenih usluga) poslovnog konsaltinga						3,69	0,769

Izvor: Autor završnog rada (2023)

5.3.6. Preduzetničke osobine menadžera u preduzetničkim bh. kompanijama

Prilikom mjerenja preduzetničkih osobina menadžera u preduzetničkim bh. kompanijama, korištena je unaprijed validizirana (standardizirana) petostepena Likertova/intervalna skala s ukupno 11 stavki (unaprijed ponuđeni odgovori ispitanicima: 1 ili u potpunosti se ne slažem, 2 ili ne slažem se, 3 ili nemam stav, 4 ili slažem se, te 5 ili u potpunosti se slažem). U nastavku je izvršena tabelarna prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 19. Preduzetničke osobine menadžera u preduzetničkim bh. kompanijama

Stavke/varijabla (N = 102)	1 ili u potpunosti se ne slažem (N, %)	2 ne slažem se (N, %)	3 ili nemam stav (N, %)	4 slažem se (N, %)	5 ili u potpunosti se slažem (N, %)	M	SD
Volite eksperimentirati s novim idejama ili procesima, čak i ako potencijalno mogu poremetiti vaše poslovne operacije.	5 (4,90%)	19 (18,60%)	36 (35,30%)	33 (32,40%)	9 (8,80%)	3,22	1,011
Ohrabrujete zaposlenike da pronađu alternativne (inovativne, kreativne) načine rješavanja postojećih problema.	2 (2,00%)	14 (13,70%)	30 (29,40%)	30 (29,40%)	26 (25,50%)	3,63	1,071
Ohrabrujete upotrebu novih tehnologija u poslu.	3 (2,90%)	8 (7,80%)	22 (21,60%)	40 (39,20%)	29 (28,40%)	3,82	1,028
Volite predstavljati nove proizvode ili procese za koje mislite da će biti traženi u budućnosti.	2 (2,00%)	13 (12,70%)	51 (50,00%)	21 (20,60%)	15 (14,70%)	3,33	0,948

Volite biti „pokretač trendova“ po pitanju novih proizvoda ili procesa u vašem poslu.	3 (2,90%)	21 (20,60%)	32 (31,40%)	30 (29,40%)	16 (15,70%)	3,34	1,067
Pripremate se i često vizualizirate kako će buduće promjene uticati na vaše poslovanje.	5 (4,90%)	11 (10,80%)	36 (35,30%)	32 (31,40%)	18 (17,60%)	3,46	1,059
Konstantno se upoređujete i pokušavate nadmašiti svoje konkurente.	0 (0,00%)	3 (2,90%)	17 (16,70%)	45 (44,10%)	37 (36,30%)	4,14	0,797
Uvijek se trudite biti broj jedan u vašem poslu.	1 (1,00%)	2 (2,00%)	25 (24,50%)	44 (43,10%)	30 (29,40%)	3,98	0,844
Ulažete maksimalan napor da Vas kupci percipiraju kao najbolju kompaniju u industriji.	1 (1,00%)	3 (2,90%)	19 (18,60%)	45 (44,10%)	34 (33,30%)	4,06	0,854
Preferirate donošenje odluka i izbjegavanje dvosmislenosti.	1 (1,00%)	5 (4,90%)	31 (30,40%)	43 (42,20%)	22 (21,60%)	3,78	0,875
Preferirate davanje jasnih instrukcija zaposlenicima po pitanju njihovih zadataka.	2 (2,00%)	6 (5,90%)	22 (21,60%)	41 (40,20%)	31 (30,40%)	3,91	0,965
Preduzetničke osobine menadžera						3,70	0,735

Izvor: Autor završnog rada (2023)

Rezultati deskriptivno-komparativne analize istraživanja, ukazuju da menadžeri preduzetničkih bh. kompanija iz predmetnog uzorka imaju umjeren stepen preduzetničkih osobina (prosjek 3,70; standardna devijacija 0,736). Kada su u pitanju pojedinačne stavke, najveća vrijednost (stepen slaganja) je zabilježena u slučaju stavki: “Konstantno se upoređujete i pokušavate nadmašiti svoje konkurente” (prosjek 4,14; standardna devijacija 0,797), “Ulažete maksimalan napor da Vas kupci percipiraju kao najbolju kompaniju u industriji” (prosjek 4,06; standardna devijacija 0,854) i “Uvijek se trudite biti broj jedan u vašem poslu” (prosjek 3,98; standardna devijacija 0,844). S druge strane, najmanja vrijednost (stepen slaganja) je zabilježena u slučaju stavki: “Volite biti „pokretač trendova“ po pitanju novih proizvoda ili procesa u vašem poslu” (prosjek 3,34; standardna devijacija 1,067), “Volite predstavljati nove proizvode ili procese za koje mislite da će biti traženi u budućnosti” (prosjek 3,33; standardna devijacija 0,948) i “Volite eksperimentisati s novim idejama ili procesima, čak i ako potencijalno mogu poremetiti vaše poslovne operacije” (prosjek 3,22; standardna devijacija 1,011).

5.3.7. Kvalitet vođenja u preduzetničkim bh. kompanijama

Tokom mjerenja kvaliteta vođenja u preduzetničkim bh. kompanijama, korištena je unaprijed validizirana (standardizirana) petostepena Likertova/intervalna skala s ukupno 10 stavki (unaprijed ponuđeni odgovori ispitanicima: 1 ili u potpunosti se ne slažem, 2 ili ne slažem se, 3 ili nemam stav, 4 ili slažem se, te 5 ili u potpunosti se slažem). U nastavku je izvršena tabelarna prezentacija dobijenih rezultata.

Tabela 20. Kvalitet vođenja u preduzetničkim bh. kompanijama

Stavke/varijabla (N = 102)	1 ili u potpunosti se ne slažem (N, %)	2 ne slažem se (N, %)	3 ili nemam stav (N, %)	4 slažem se (N, %)	5 ili u potpunosti se slažem (N, %)	M	SD
Menadžeri u vašoj kompaniji zasnivaju svoj rizik na otkrivenim tržišnim prilikama i njihovoj veličini.	2 (2,00%)	11 (10,80%)	32 (31,40%)	41 (40,20%)	16 (15,70%)	3,60	0,949
Menadžeri u vašoj kompaniji su ambiciozni i često ohrabruju druge.	1 (1,00%)	11 (10,80%)	31 (30,40%)	37 (36,30%)	22 (21,60%)	3,67	0,968
Menadžeri u vašoj kompaniji često rješavaju probleme brainstormingom.	4 (3,90%)	17 (16,70%)	31 (30,40%)	32 (31,40%)	18 (17,60%)	3,42	1,085
Menadžeri u vašoj kompaniji konstantno traže nove tržišne prilike i šanse.	4 (3,90%)	8 (7,80%)	29 (28,40%)	33 (32,40%)	28 (27,50%)	3,72	1,075
Menadžeri u vašoj kompaniji ne pokazuju umor ili gubitak entuzijazma u poslu.	5 (4,90%)	22 (21,60%)	33 (32,40%)	32 (31,40%)	10 (9,80%)	3,20	1,044
Menadžeri u vašoj kompaniji imaju visoku sposobnost uveravanja zaposlenika da ostvare svoje ciljeve.	2 (2,00%)	5 (4,90%)	45 (44,10%)	38 (37,30%)	12 (11,80%)	3,52	0,841
Menadžeri u vašoj kompaniji ohrabruju otvorene diskusije sa zaposlenicima.	7 (6,90%)	11 (10,80%)	27 (26,50%)	37 (36,30%)	20 (19,60%)	3,51	1,132
Menadžeri u vašoj kompaniji zastupaju preduzetničku filozofiju koju dijele svi zaposlenici.	2 (2,00%)	12 (11,80%)	37 (36,30%)	31 (30,40%)	20 (19,60%)	3,54	1,002
Menadžeri u vašoj kompaniji imaju viziju i fleksibilni su.	7 (6,90%)	16 (15,70%)	27 (26,50%)	35 (34,30%)	17 (16,70%)	3,38	1,144
Nivo entuzijazma kod menadžera u vašoj kompaniji je veoma visok.	3 (2,90%)	6 (5,90%)	31 (30,40%)	33 (32,40%)	29 (28,40%)	3,78	1,024
Kvalitet vođenja						3,53	0,839

Izvor: Autor završnog rada (2023)

Rezultati deskriptivno-komparativne analize istraživanja, ukazuju da je kvaliteta vođenja u preduzetničkim bh. kompanijama iz predmetnog uzorka umjeren (prosijek 3,53; standardna devijacija 0,839). Kada su u pitanju pojedinačne stavke, najveća vrijednost (stepen slaganja) je zabilježena u slučaju stavki: “Nivo entuzijama kod menadžera u vašoj kompaniji je veoma visok” (prosijek 3,78; standardna devijacija 1,024), “Menadžeri u vašoj kompaniji konstantno traže nove tržišne prilike i šanse” (prosijek 3,72; standardna devijacija 1,075) i “Menadžeri u vašoj kompaniji su ambiciozni i često ohrabruju druge” (prosijek 3,67; standardna devijacija 0,8968). S druge strane, najmanja vrijednost (stepen slaganja) je zabilježena u slučaju stavki: “Menadžeri u vašoj kompaniji često rješavaju probleme brainstormingom” (prosijek 3,42; standardna devijacija 1,085), “Menadžeri u vašoj kompaniji imaju viziju i fleksibilni su” (prosijek 3,38; standardna devijacija 1,144) i “Menadžeri u vašoj kompaniji ne pokazuju umor ili gubitak entuzijazma u poslu” (prosijek 3,20; standardna devijacija 1,044).

5.4. Rezultati testiranja hipoteza

Na osnovu definisanih ciljeva i hipoteza istraživanja, kojima su se nastojali analizirati uzročno-posljedični odnosi između konsaltinga, preduzetničkih osobina menadžera i kvaliteta vođenja preduzetničkih kompanija, prilikom statističke obrade prikupljenih primarnih podataka korištene su korelaciona i regresiona analiza, te Sobel test (u slučaju testiranja medijatorskog efekta). Analiza je provedena na uzorku od 102 preduzetničke bh. kompanije (veličine do 250 zaposlenih), koje su posljednjih 12 mjeseci koristile usluge poslovnog konsaltinga.

U slučaju analize povezanosti istraživačkih varijabli korištena je Pearsonova korelacija, čiji rezultati ukazuju na statistički značajnu povezanost između: preduzetničkih osobina menadžera i kvaliteta vođenja ($R = 0.748$, $p = 0.000 < 0.05$), te kvaliteta poslovnog konsaltinga i preduzetničkih osobina menadžera ($R = 0.262$, $p = 0.008 < 0.05$). U slučaju kvaliteta poslovnog konsaltinga i kvaliteta vođenja nije zabilježena statistički značajna povezanost ($R = 0.191$, $p = 0.054 > 0.05$).

U skladu s navedenim, regresiona analiza je korištena za testiranje definisanih hipoteza istraživanja. Dobijeni rezultati su tabelarno prezentirani.

Tabela 21. Uticaj konsaltinga na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija

Regresiona analiza (N = 102)	ZV: Kvalitet vođenja			
	β	SE	t	P
(Constant)	2.760	0.403	6.848	0.000
NV: Kvalitet poslovnog konsaltinga	0.209	0.107	1.954	0.054
$R = 0.191$; $R^2 = 0.037$; Adjusted $R^2 = 0.027$				
$F = 3.805$ ($p = 0.054 > 0.05$)				

Izvor: Autor završnog rada (2023)

Rezultati regresione analize (koeficijent determinacije ili $R^2 = 0.037$; $F = 3.805$, $p = 0.054 > 0.05$) ukazuju da kvalitet poslovnog konsaltinga objašnjava tek 3,7% varijabiliteta u kvaliteti vođenja preduzetničkih kompanija, uz napomenu da navedeni rezultat nije statistički značajan. Također, povećanje kvaliteta poslovnog konsaltinga za vrijednost 1, uzrokuje statistički nesigifikantno povećanje kvaliteta vođenja u preduzetničkim kompanija za vrijednost 0.209. Shodno navedenom H1 ili “Konsalting utiče na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija” nije statistički potvrđena i ne može biti prihvaćena, jer se radi o malom i nesigifikantnom uticaju bez obzira na postojanje uzročno-posljedičnog odnosa između predmetnih varijabli.

Tabela 22. Uticaj preduzetničkih osobina menadžera na kvalitet vođenja

Regresiona analiza (N = 102)	ZV: Kvalitet vođenja			
	β	SE	t	p
(Constant)	0.374	0.286	1.309	0.195
NV: Preduzetničke osobine menadžera	0.853	0.076	11.259	0.000
$R = 0.748$; $R^2 = 0.559$; Adjusted $R^2 = 0.555$				
$F = 126.773$ ($p = 0.000 < 0.05$)				

Izvor: Autor završnog rada (2023)

Rezultati regresione analize (koeficijent determinacije ili $R^2 = 0.559$; $F = 126.773$, $p = 0.000 < 0.05$) ukazuju da preduzetničke osobine menadžera objašnjavaju 55,9% varijabiliteta u kvaliteti vođenja preduzetničkih kompanija, te da je navedeni rezultat statistički značajan. Dodatno, povećanje stepena preduzetničkih osobina menadžera za vrijednost 1, uzrokuje statistički sigifikantno povećanje kvaliteta vođenja u preduzetničkim kompanija za vrijednost 0.853. Shodno navedenom prihvata se H2 ili “Preduzetničke osobine menadžera utiču na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija”.

Tabela 23. Uticaj konsaltinga na razvoj preduzetničkih osobina menadžera

Regresiona analiza (N = 102)	ZV: Preduzetničke osobine menadžera			
	β	SE	t	p
(Constant)	2.774	0.347	7.991	0.000
NV: Kvalitet poslovnog konsaltinga	0.251	0.092	2.717	0.008
$R = 0.262$; $R^2 = 0.069$; Adjusted $R^2 = 0.059$				
$F = 7.380$ ($p = 0.008 < 0.05$)				

Izvor: Autor završnog rada (2023)

Rezultati regresione analize (koeficijent determinacije ili $R^2 = 0.069$; $F = 7.380$, $p = 0.008 < 0.05$) ukazuju da konsalting objašnjava 6,9% varijabiliteta u razvoju preduzetničkih preduzetničkih osobina menadžera, te da je navedeni rezultat statistički značajan. Dodatno,

povećanje kvaliteta poslovnog konsaltinga za vrijednost 1, uzrokuje statistički signifikantno povećanje preduzetničkih osobina menadžera za vrijednost 0.251. Shodno navedenom prihvata se H3 ili “Konsalting utiče na razvoj preduzetničkih osobina menadžera”.

Međutim, kada je u pitanju statističko testiranje medijatorske uloge preduzetničkih osobina menadžera u odnosu između konsaltinga i kvaliteta vođenja preduzetničkih kompanija, važno je naglasiti da već tokom regresione analize nisu ispunjene pretpostavke za provođenje dalje analize. Konkretno, regresionom analizom nisu uspostavljeni dovoljni dokazi da je ispunjen glavni preduslov za analizu medijatorskog efekta, koji podrazumijeva statistički značajan uticaj nezavisne (poslovni konsalting) na zavisnu (kvalitet vođenja u preduzetničkim kompanijama) varijablu u predmetnom modelu ($F = 3.805$, $p = 0.054 > 0.050$; $\beta = 0.209$, $t = 1.951$), pa se odsutaje od provođenja daljnje analize medijatorske uloge preduzetničkih osobina menadžera kao i od primjene Sobel testa. Shodno navedenom, odbacuje se H4 ili “Preduzetničke osobine menadžera imaju medijatorsku ulogu u odnosu između konsaltinga i kvaliteta vođenja preduzetničkih kompanija”.

Na izostanak ili nedostatnost dokaza o uticaju kvaliteta poslovnog konsaltinga na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija dodatno ukazuju i prethodno identificirane niske vrijednosti pojedinačnih varijabli, kao što su “Volite eksperimentisati s novim idejama ili procesima, čak i ako potencijalno mogu poremetiti vaše poslovne operacije” (prosjeak 3,22; standardna devijacija 1,011), “Vaši konsultanti su iskazali visok stepen inovativnosti” (prosjeak 3,23; standardna devijacija 1,160), “Volite predstavljati nove proizvode ili procese za koje mislite da će biti traženi u budućnosti” (prosjeak 3,330; standardna devijacija 0,948)”, te “Menadžeri u vašoj kompaniji imaju viziju i fleksibilni su” (prosjeak 3,38; standardna devijacija 1,144).

Niske prosječne vrijednosti ovih varijabli sugeriraju negativne ili neodređene percepcije anketiranih predstavnika preduzetničkih kompanija o upotrebi poslovnog konsaltinga u funkciji unaprijeđenja kvaliteta vođenja preduzetničkih kompanija ali i na nedovoljnu prisutnost specifičnih osobina menadžera anketiranih preduzetničkih kompanija, kao što su inovativnost, fleksibilnost ili usmjerenost na promjene. Neočekivano niske prosječne vrijednosti pojedinačnih percepcija dodatno objašnjavaju zašto je došlo do izostanka dokaza o postojanju statistički značajnog uticaja kvaliteta poslovnog konsaltinga na uspješnost vođenja preduzetničkih kompanija, bez obzira na postojanje uzročno-posljedičnog odnosa između predmetnih varijabli.

Radi jasnije interpretacije rezultata ovog istraživanja i boljeg razumijevanja iskustva preduzetnika u vezi s poslovnim konsaltingom i kvalitetom vođenja, istraživačka metodologija ovog rada se proširuje uključivanjem dodatne, kvalitativne metode nestruktuiranih intervjuova u kojima su informanti predstavnici preduzetničkih kompanija koje nisu obuhvaćene anketom. Vrš se ponovna analiza i provjera konzistentnosti podataka.

Na osnovu dodatne, kvalitativne analize dobiva se i kontekstualni uvid koji nadopunjuje kvantitativne rezultate istraživanja i prema kojem percepcije koje su uticale na niske

prosječne vrijednosti varijabli u ovom istraživanju imaju korijen u različitim socio-ekonomskim faktorima u Bosni i Hercegovini, kao na primjer:

Kulturološki i tradicionalni faktori. Bosna i Hercegovina ima specifičnu kulturu i tradiciju koja može uticati na percepciju preduzetnika o poslovnim praksama poput poslovnog konsaltinga. Tradicionalne vrijednosti, percepcije o poslovnom uspjehu i način razmišljanja menadžera preduzetničkih kompanija mogu uticati na prihvaćanje inovacija i promjenu u poslovnom okruženju.

Nedostatak razumijevanja usluga konsaltinga. Moguće je da preduzetnici u Bosni i Hercegovini imaju nedovoljno razumijevanje o tome što konsalting zaista predstavlja i koje koristi može donijeti njihovom poslovanju. Nedostatak svijesti o uslugama konsaltinga može rezultirati niskim interesom ili skepticizmom prema angažiranju konsultanata.

Ograničena dostupnost resursa. Nedostatak finansijskih sredstava ili ograničeni pristup informacijama i obukama može otežati preduzetnicima da iskoriste usluge konsaltinga. Ograničeni resursi mogu ograničiti i mogućnosti obuke i razvoja menadžerskih vještina, što može uticati na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija.

Kompleksno poslovno okruženje: Bosna i Hercegovina ima kompleksno poslovno okruženje sa kompliciranim regulatornim politikama, administrativnim preprekama i ekonomskim izazovima. Takvo okruženje može otežati poslovanje i donošenje odluka te stvoriti dodatne izazove za preduzetnike, što može uticati na percepciju o koristima od poslovnog konsaltinga i njegovu upotrebu.

Navedeni kontekstualni faktori utiču na percepciju preduzetnika o konsaltingu i mogu objasniti niske prosječne vrijednosti varijabli na koje ukazuje kvantitativno istraživanje provedeno u sklopu ovog rada, kao i nedostatak dokaza o medijatorskom učinku preduzetničkih osobina menadžera u odnosu između poslovnog konsaltinga i kvalitete vođenja preduzetničkih kompanija.

Konačno, svako istraživanje ima i određena ograničenja u uzorku ili metodologiji istraživanja koja utiču na rezultate, tako da su i ona mogla uticati na valjanost i generalizaciju rezultata ovog istraživanja. Konkretno, kvantitativno istraživanje ovog rada provedeno je na uzorku od 102 preduzetničke kompanije, što je također moglo ograničiti pouzdanost rezultata, posebno imajući u vidu da se najveći broj (njih 27 ili 26,50%) primarno bavi trgovinom na veliko i malo. A poznato je da se preduzeća u sektoru trgovine malo oslanjaju na usluge poslovnog konsaltinga u usporedbi s drugim industrijama poput tehnologije ili proizvodnje. Stoga, ako je uzorak istraživanja ograničen na ovu industriju, to može ograničiti raznolikost iskustava i percepcija u vezi s utjecajem konsaltinga na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija.

Također, analiza medijacije je statistička metoda koja se koristi za procjenu dokaza u testiranju hipoteza o tome kako neka uzročna antecedentna varijabla X prenosi svoj učinak

na posljedičnu varijablu Y putem najmanje jedne posredničke varijable M. Analiza medijacije bi se provodila samo kada bi se uspješno pokazalo da su X i Y povezani (Hayes, 2018).

Koji je mehanizam, bilo da je emocionalan, kognitivan, biološki ili drugi, putem kojeg X utiče na Y? Ako nema stvarnih dokaza da je X povezan s Y, tada, po ovom argumentu, X ne utiče na Y, pa nema ni smisla pokušavati objasniti kako medijator utiče na bilo čije ponašanje u tom odnosu. U konačnici, analiza medijacije jednostavno je alat koji se koristi za opisivanje, otkrivanje i testiranje mogućih uzročnih odnosa. Sa druge strane, ljudsko ponašanje i psihologija proizilaze iz dinamičnih i kompliciranih sistemskih učinaka koje je nemoguće u potpunosti uhvatiti, posebno ne jednostavnim metodama računanja unutar kompleksne mreže međusobno povezanih varijabli. Tako, i u ovom odnosu između poslovnog konsaltinga i upravljanja preduzetničkih kompanija vjerovatno postoji i neki drugi nezapaženi medijator. Možda bi dodatna otvorena istraživanja mogla otkriti što bi to moglo biti. I naravno, tamo bi moglo biti više od jednog medijatora ili posrednika i faktora uticaja. Može ili ne mora biti medijacije ili posredovanja, a može ili ne mora ostati direktan učinak. Nedostatak značaja jednostavno govori da nema dovoljno informacija za donošenje zaključka o tim specifičnim učincima (Hayes, 2018).

U skladu sa navedenim, nalazi ovog istraživanja naglašavaju važnost daljnjeg istraživanja kako bi se bolje razumjeli uzroci i mehanizmi koji stoje iza ove kompleksne dinamike u preduzetništvu Bosne i Hercegovine. Prijedlog za buduća istraživanja iz predmetne oblasti jeste analiza moderatorskog efekta preduzetničkih osobina menadžera na odnos između konsaltinga i kvaliteta vođenja preduzetničkih kompanija.

6. ZAKLJUČAK

Pregledom naučne literature u oblasti suvremenog preduzetništva, steklo se razumijevanje da su preduzetničke osobine menadžera zaista od vitalne važnosti za sve aspekte poslovanja kompanije, uključujući njeno vođstvo, ekonomski rast, tržišnu poziciju, operativnu efikasnost i adaptivnost, profitabilnost i konkurentnost.

Inovativnost, brzina, kreativnost, upornost, samopouzdanje, orijentiranost na rješavanje problema i visoka tolerancija rizika su samo neke od preduzetničkih osobina menadžera koje su dokazano doprinjele boljem kvalitetu vođstva. Pored toga, potvrđene su i lične osobine preduzetnika koje najviše doprinose uspijehu kompanija, kao što su emocionalna inteligencija, vizionarstvo ili sposobnost upravljanja međuljudskim odnosima. Preduzetničke vještine menadžera koje generišu uspješno poslovanje je potrebno kontinuirano razvijati i unaprijeđivati kroz iskustvo i stalno učenje kako bi kompanija uvijek bila spremna na zaokret.

Sa druge strane, dostupne analize o uticaju poslovnog konsaltinga na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija generišu podijeljena mišljenja, u zavisnosti od konteksta i stepena

razvijenosti ekonomije, kulture, dostupnosti resursa, specifičnih ekspertnih usluga, specifičnih potreba i percepcija preduzetničkih kompanija/klijenata.

Na osnovu prethodno provedenih istraživanja, dokazano je da je uvođenje inovativnih menadžerskih tehnika uz angažman poslovnog konsaltinga zaista dovelo do poboljšanja ključnih funkcija menadžmenta što je rezultiralo poboljšanjem svih poslovnih performansi kompanije. Međutim, uprkos dokazima o pozitivnim učincima poslovnog konsaltinga na poslovanje kompanije, postoje slučajevi u kojima je evidentno limitirano korištenje i opšte prihvatanje konsultantskih usluga jer kompanije nemaju razumijevanje o dodanim vrijednostima konsultantske usluge ili nemaju sredstva za tu svrhu.

Kako bi se dobila cjelovita slika o ovom važnom području preduzetništva, uz detaljnu analizu dostupne literature, ovaj rad je proveo i empirijsko istraživanje uzročno-posljedičnih odnosa između konsaltinga, preduzetničkih osobina menadžera i kvaliteta vođenja preduzetničkih kompanija.

U istraživanju su učestvovala 102 aktivna predstavnika (mikro, malih i srednjih) preduzetničkih bh. kompanija (do 250 zaposlenih), koje su posljednjih 12 mjeseci koristile usluge poslovnog konsaltinga. Primjenom Pearsonove korelacije, potvrđeno je postojanje statistički značajne povezanosti između preduzetničkih osobina menadžera i kvaliteta vođenja, te kvaliteta poslovnog konsaltinga i preduzetničkih osobina menadžera, dok u slučaju kvaliteta poslovnog konsaltinga i kvaliteta vođenja nije zabilježena statistički značajna povezanost.

Rezultati regresione analize ukazuju da kvalitet poslovnog konsaltinga objašnjava tek mali dio varijabiliteta u kvaliteti vođenja preduzetničkih kompanija, uz napomenu da navedeni rezultat nije statistički značajan. Također, povećanje kvaliteta poslovnog konsaltinga, uzrokuje statistički nesignifikantno povećanje kvaliteta vođenja u preduzetničkim kompanija. Shodno navedenom, prva hipoteza ili "Konsalting utiče na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija" nije statistički potvrđena i ne može biti prihvaćena, jer se radi o malom i nesignifikantnom uticaju bez obzira na postojanje uzročno-posljedičnog odnosa između predmetnih varijabli.

Rezultati regresione analize ukazuju da preduzetničke osobine menadžera objašnjavaju 55,9% varijabiliteta u kvaliteti vođenja preduzetničkih kompanija, te da je navedeni rezultat statistički značajan. Dodatno, povećanje stepena preduzetničkih osobina menadžera, uzrokuje statistički signifikantno povećanje kvaliteta vođenja u preduzetničkim kompanija. Shodno navedenom, prihvata se druga hipoteza ili "Preduzetničke osobine menadžera utiču na kvalitet vođenja preduzetničkih kompanija".

Rezultati regresione analize nadalje ukazuju da konsalting objašnjava mali udio varijabiliteta u razvoju preduzetničkih osobina menadžera, ali i da je navedeni rezultat statistički značajan. Dodatno, povećanje kvaliteta poslovnog konsaltinga, uzrokuje statistički signifikantno

povećanje preduzetničkih osobina menadžera. Shodno navedenom, prihvata se treća hipoteza ili “Konsalting utiče na razvoj preduzetničkih osobina menadžera”.

Rezultati regresione analize ukazuju da kvalitet poslovnog konsaltinga nema značajan uticaj na kvalitet vođenja u preduzetničkim kompanijama, što je preduslov testiranja medijatorskog efekta preduzetničkih osobina menadžera u odnosu između navedenih varijabli. Konkretno, regresionom analizom nisu uspostavljeni dovoljni dokazi da je ispunjen glavni preduslov za analizu medijatorskog efekta, koji podrazumijeva statistički značajan uticaj nezavisne varijable (poslovni konsalting) na zavisnu varijablu (kvalitet vođenja u preduzetničkim kompanijama) varijablu u predmetnom modelu, pa se odsutaje od provođenja daljnje analize medijatorske uloge preduzetničkih osobina menadžera kao i od same primjene Sobel testa. Uzimajući u obzir prezentirane rezultate, bez obzira na statistički značajne rezultate indirektnog efekta, ne može se prihvatiti četvrta hipoteza ili ne prihvata se da “Preduzetničke osobine menadžera imaju medijatorsku ulogu u odnosu između konsaltinga i kvaliteta vođenja preduzetničkih kompanija”.

Iako je postojao prethodno pretpostavljeni uzročno-posljedični odnos između poslovnog konsaltinga i kvaliteta vođenja preduzetničkih kompanija, nedostatak dokaza sugerira da ova veza možda nije direktna ili možda nije dovoljno istražena. Prosječne vrijednosti pojedinačnih varijabli koje su bile predmet istraživanja ukazuju na negativne ili neodređene percepcije preduzetnika o upotrebi poslovnog konsaltinga ali i na nedostatak specifičnih osobina menadžera kao što su inovativnost, fleksibilnost ili orijentiranost ka promjenama. Različiti socio-ekonomski faktori ali i metodološka ograničenja također mogu objasniti niske prosječne vrijednosti varijabli i nedostatak dokaza o uticaju konsaltinga na vođenje preduzetničkih kompanija.

Uzimajući u obzir specifičnost konteksta preduzetništva u Bosni i Hercegovini, prisutan je veliki broj faktora koji određuju upotrebu i uticaj usluga poslovnog konsaltinga na poslovanje malih i srednjih preduzeća. Iako su ti faktori uticaja različiti u različitim industrijama, ključni su izazovi sa kojima se preduzetnici susreću u Bosni i Hercegovini, kao što su neuređeno i kompleksno poslovno okruženje; nedostupan jedinstveni institucionalni setup i pristup informacijama, kulturološki i tradicionalni faktori; nedostatna finansijska sredstva, ograničeni kapaciteti na strani konsultantskih kompanija, nedostupan statističko-analitički baseline, monitoring i evaluacija.

Zaključci ovog istraživanja ukazuju na potrebu za daljnjim istraživanjem kako bi se bolje razumjeli uzroci i mehanizmi koji stoje iza dinamike preduzetništva u Bosni i Hercegovini. Prijedlozi za buduća istraživanja uključuju analizu moderatorskog efekta preduzetničkih osobina menadžera na odnos između konsaltinga i kvaliteta vođenja preduzetničkih kompanija.

REFERENCE

1. Abbassi, R., Sta, N. (2019). The Effect of self-esteem, entrepreneurship education, and entrepreneurial tradition of the family on the entrepreneurial intention among students, *Journal of Business and Management Research* (12), str. 235-245.
2. Abdulwahab, M.H., *et al.* (2015). The Impact of Entrepreneurs' Characteristics on Small Business Success at Medical Instruments Supplies Organizations in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 6(8), str. 164-175.
3. Ajzen, I. (1988). Attitudes, personality, and behavior. *Chicago: Dorsey Press*. Pristupljeno preko <https://shorturl.at/jmrsL> (pristupljeno 07. maj 2023).
4. Antonakis, J., *et al.* (2016). Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. *Annual reviews* 3(1), str. 293–319. Dostupno na <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062305> (pristupljeno 20. septembar 2023).
5. Agus, A., Mohd, R., Zafir, M., Hasun, F., (2009). *Examining the influence of entrepreneurial characteristics on business performance*; Eurasia Business and Economics Society (EBES) Conference 2009. 1-2 June 2009. Istanbul, Turkey.
6. Baaij, M., *et al.* (2005). How Management Consulting Firms Influence Building and Leveraging of Clients' Competences, In *Competence Perspectives on Managing Interfirm Interactions*, 9 (3), 27-44. *ERIM Report Series Reference No. ERS-2005-079-STR*. 21 December 2025. Dostupno na SSRN: <https://ssrn.com/abstract=871124> (pristupljeno 20. septembar 2023).
7. Barahona, J.H., *et al.* (2006). Education and Training as Non-Psychological Characteristics that Influence University Students' Entrepreneurial Behavior. *Journal of Entrepreneurship Education*. Dostupno na <https://tinyurl.com/mr3cabds>. (9), str. 99-112. (pristupljeno 24. septembar 2023).
8. Barišić, A.F. (2004), *Business Development Services as an Institutional Support to Local Economic Development*. Master Work, Trento, Italy: Università degli Studi di Trento.
9. Barišić, A.F. (2012), The Essentials of Management Consulting, Power Point presentation, Seminar UPS-AMC za certificirane menadžment konzultante. *Managing Partner Chronos Info Consulting*, Zagreb. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/file/192293> (pristupljeno 24. septembar 2023).
10. Barakat, A., Hawahreh, K. (2013). Entrepreneurial Management and its Role in Achieving Strategic Success: An Empirical Study from the Perspective of the Top Leaders in Jordanian Universities. *Delhi Business Review*. 14(2), pp. 1-18. Dostupno na <https://tinyurl.com/37t7fdpd>. (pristupljeno 24. septembar 2023).
11. Bazzo, S., Ribas, F., Pereira, B., (2014). Consulting as a transforming practice: an analysis of the application of the ontopsychological model on brazilian companies. *Semantic Scholar, Business*. <https://tinyurl.com/45dkdkz9> (pristupljeno 24. septembar 2023).

12. Barbieri, C. (2006) *Farm and ranch diversification: a strategy for confronting the changing agricultural context in Texas*. PhD dissertation (East Lansing, MI: Michigan State University).
13. Berry, A *et al.* (1993). Consultancies: agents of organizational development. *Part I, Leadership i Organization Development Journal*. 14, 12-19. Dostupno na [Consultancies: Agents of Organizational Development. Part I | Emerald Insight](#) (pristupljeno 29. septembar 2023).
14. Block, P. (2011). *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. San Francisco:Yossey-Bass A Willy Imprint. Dostupno na: [Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used - Peter Block - Google Knjige](#) (pristupljeno 17. septembar 2023).
15. Bobera, D., *et al.* (2015). Business internationalization - conditio sine qua non of Entrepreneurial venture success, *Proceedings of the Faculty of Economics in East Sarajevo*, 2016 (12), 11-19. Dostupno na: [\(pdf\) business internationalization - conditio sine qua non of entrepreneurial venture success \(researchgate.net\)](#) (pristupljeno 29. septembar 2023).
16. Boguslavsky V, Gutierrez R, Holschneider S. (2019). *Effective Leadership for Quality Improvement in Health Care: A Practical Guide*. Published by the USAID ASSIST Project. Chevy Chase, MD: University Research Co., LLC (URC). Dostupno na: [urc-assist-qi-leadership-guide.pdf \(urc-chs.com\)](#) (pristupljeno 15. maj 2023).
17. Born, M.P., *et al.* (1996). The Importance of Behavioural and Situational Characteristics for Entrepreneurial Success: an International Rating Study. *International Journal of Selection and Assessment*. 4(2), str. 71-77. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1996.tb00061.x> (pristupljeno 15. maj 2023).
18. Botsaris, C., *et al.* (2016). Attitude toward Entrepreneurship: Structure, Prediction from Behavioral Beliefs, and Relation to Entrepreneurial Intention, *Journal of the Knowledge Economy*. 7(2), 433-460. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/284832828_Attitude_Toward_Entrepreneurship_Structure_Prediction_from_Behavioral_Beliefs_and_Relation_to_Entrepreneurial_Intention (pristupljeno 15. maj 2023).
19. Bruhn, M., Karlan, D.,Schoar, A., (2013). The impact of consulting services on small and medium enterprises: evidence from a randomized trial in Mexico; *Policy Research Working Paper Series 6508*, The World Bank. Dostupno na: https://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/research-paper/The-Impact-of-Consulting-Services-on-SME_Schoar-et-al_March2018.pdf (pristupljeno 15. maj 2023).
20. Budner, S. (1962). Intolerance for ambiguity as a personal variable. *Journal of Personality*. 30, 29-50. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6494.1962.tb02303.x> (pristupljeno 15. maj 2023).
21. Burke, V., i Collins, D. (2005). Optimizing the effects of leadership development programmes: A framework for analysing the learning and transfer of leadership

- skills. *Management Decision*. 7-8 str. 975-987(13). Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/00251740510609974> (pristupljeno 15. maj 2023).
22. Busco, C., Riccaboni, A., i Scapens, R. W. (2006). Trust for accounting and accounting for trust. *Management Accounting Research*. 17(1), 11-41. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.08.001> (pristupljeno 15. maj 2023).
 23. Bloom, F., Benn, E., Aprajit, M., Mahajan, McKenzie, D., i Roberts, J.;(2011). Does Management Matter? Evidence from India. *National Bureau of Research; India*. Dostupno na: <https://ideas.repec.org/p/nbr/nberwo/16658.html> (pristupljeno 15. maj 2023).
 24. Cardon, M. S., et al. (2005). A tale of passion: New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor. *Journal of Business Venturing*. 20, 23-45. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.002> (pristupljeno 12. maj 2023).
 25. Chaniago, H. (2020). The Effects of Entrepreneurial Personality to Competitiveness and Corporate Image: A Study on Chocolate Agent Entrepreneurs. *International Review of Management and Marketing*. 10(2), 21-29. Dostupno na: <https://doi.org/10.32479/irmm.9262> (pristupljeno 12. maj 2023).
 26. Coon, D. (2004). *Introduction to Psychology (10th Ed) Minneapolis: West Publishing Company*. Dostupno na: [Introduction to psychology by Dennis Coon | Open Library](#) (pristupljeno 12. maj 2023).
 27. Cote, R: (2017). Vision of Effective Leadership , *International Journal of Business Administration*, (8) 1-10. Dostupno na: [Vision of Effective Leadership | Cote | International Journal of Business Administration \(sciedu.ca\)](#) (pristupljeno 1. jula 2023).
 28. EU (2022). *The 2022 Communication on EU Enlargement Policy; Directorate-General for Neighbourhood and Enlargement Negotiations*. Dostupno na: [2022 Communication on EU Enlargement Policy - European Commission \(europa.eu\)](#) (pristupljeno 1. jula 2023).
 29. Čizmić, E. (2020). *Strateško preduzetništvo ili metaekonomika*; Ekonomski fakultet u Sarajevu. [e-book]. Pristupljeno preko: <https://www.efsa.unsa.ba/ef/bs/stratesko-preduzetnistvo-ili-metaekonomika-prof-dr-elvir-cizmic> (pristupljeno 1. jula 2023).
 30. Čizmić, E., Crnkić, K (2012). *Strateško preduzetništvo-Koncepcija paradigme i budućnosti*; [e-book]. Ekonomski fakultet u Sarajevu. Pristupljeno preko: <http://ebiblioteka.efsa.unsa.ba:8080/xmlui/handle/EFSA/501> (pristupljeno 1. jula 2023).
 31. Dakoumi, H. A., et al. (2014). Is Entrepreneurship for You? Effects of Storytelling on Entrepreneurial Intention. *International Journal of Business and Management*. 9(9), 176-192. Dostupno na: [Is Entrepreneurship for You? Effects of Storytelling on Entrepreneurial Intention | Hamrouni Dakoumi | International Journal of Business and Management | CCSE \(ccsenet.org\)](#) (pristupljeno 1. jula 2023).
 32. Driessen, M.P., and Zwart, P.S. (2007). The Entrepreneur Scan Measuring Characteristics and Traits of Entrepreneurs. *The Leadership Quarterly*. Dostupno na: [www.necarbo.eu/files/E-scan% 20MAB% 20](http://www.necarbo.eu/files/E-scan%20MAB%20) (pristupljeno 1. jula 2023).

33. Elkins, T., i Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*. 14(4-5), 587-606. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00053-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00053-5) (pristupljeno 1. jula 2023).
34. Essel, B., *et al.* (2019). Effect of entrepreneur, firm, and institutional characteristics on small-scale firm performance in Ghana. *Journal of Global Entrepreneurship Research*. 2019, 1-20. Dostupno na: <https://link.springer.com/article/10.1186/s40497-019-0178-y> (pristupljeno 1. jula 2023).
35. European Commission (2022). *Bosnia and Herzegovina Report 2022; Communication from the Commission to the European Parliament*; Dostupno na: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/bosnia-and-herzegovina-report-2022_en [pristupljeno 1. jula 2023].
36. Feigenbaum, A.V. (2007). The international growth of quality, *Quality Progress*. 40, 36-40. Dostupno na: <https://tinyurl.com/8kpr7edv> (pristupljeno 1. jula 2023).
37. Ford, C. H. (1974). Developing a successful client-consultant relationship. *Human Resource Management*. 13(2), 1-11. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930130202> (pristupljeno 1. jula 2023).
38. Friend, M., i Cook, L. (1990). Collaboration as a predictor for success in school reform, *Journal of Educational and Psychological Consultation*. (1) 69-86. Dostupno na: https://psycnet.apa.org/doi/10.1207/s1532768xjepc0101_4 (pristupljeno 1. jula 2023).
39. Nungky Viana Feranita, Alifian Nugraha and Sampir Andean Sukoco (2020). Effect of transformational and transactional leadership on SMEs in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*. 18(3), 415-425. Dostupno na: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.34](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.34) (pristupljeno 1. jula 2023).
40. Gutkin, T. B., Clark, J. H., i Ajehenbaum, M. (1985). Impact of organizational variables on the delivery of school-based consultation services: A comparative case study approach. *School Psychology Review*. 14(2): 230-235. Dostupno na: <https://journals.sagepub.com/home/ISB> (pristupljeno 1. jula 2023).
41. Hamilton, R.T. (1988). Motivations and Aspirations of Business Founders. *International Small Business Journal*. 6(1), 70-78. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/026624268700600104> (pristupljeno 1. jula 2023).
42. Hamilton, R.T. (1989). Unemployment and Business Formation Rates: Reconciling Time-series and Cross-section Evidence. *Environment and Planning A: Economy and Space*. 21(2), 249-255. Dostupno na: <https://doi.org/10.1068/a210249> (pristupljeno 1. jula 2023).
43. Hayes, J. (1991). Interpersonal skills: Goal-directed behaviour at work. Taylor i Francis. [e-book]. Dostupno na: <https://doi.org/10.4324/9780203136003> (pristupljeno 1. jula 2023).
44. Hayes, A. F. (2018). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression Based Approach. *The Guildford Press*. Dostupno na: <https://rb.gy/9eoo5d> (pristupljeno 1. jula 2023).

45. Helson, R. (1980). Personality Theory, Assessment, and Research, *PsycCRITIQUES*. v. 28, n. 4 str. 320-320 Dostupno na: <https://access.portico.org/stable?au=phzkhkhdq> (pristupljeno 1. jula 2023).
46. Hu, M. L. (2008). A study of the personality traits, environment and entrepreneurial attitude of technical institute's hospitality management students. *Journal of Hospitality and Home Economics*, 5(4), 349-375.
47. Huang, Y. C., Liu D. F. i Yang M. I. (2010). An empirical study for female entrepreneurs' intention by theory of planned behavior. *Journal of Entrepreneurship Research*. 5(1), 33-68.
48. Ismail, M., *et al.*, (2009). Entrepreneurial Intention among Malaysian Undergraduates. *International Journal of Business and Management*. 4(10), 54-60. Dostupno na <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v4n10p54> (pristupljeno 20. jula 2023).
49. Jaafar, M., Maideen, A., and Sukarno, Z. M. (2010). Entrepreneurs' characteristics of Small and Medium Hotel Owner-Managers. *World Applied Sciences Journal*. 10, 54-62. Dostupno na [7.xps \(idosi.org\)](http://www.idosi.org/7.xps) (pristupljeno 20. jula 2023).
50. Jazić, A. (2022). Rastuća konsultantska industrija ne zaobilazi ni BiH. *Al Jazeera News*. Dostupno na: <https://rb.gy/lgb05g> (pristupljeno 20. jula 2023).
51. Javan, R. S. (2014). The Relationship between Personality Traits and Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*. 2(1), 22-33. Dostupno na: <https://doi.org/10.24191/smrj.v1i1i2.5239> (pristupljeno 20. jula 2023).
52. Jena, R. K. (2020). Measuring the impact of business management Student's attitude towards entrepreneurship education on entrepreneurial intention: A case study. *Computers in Human Behavior*. Juni 2020. V.107. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106275> (pristupljeno 20. jula 2023).
53. Johnson, S., Weber, D.J., Thomas, W., (2007). Which SMEs Use External Business Advice? A Multivariate Subregional Study. *Sage Journal; Environment and Planning A: Economy and Space*. 39(8), 1981-1997. Dostupno na: <https://doi.org/10.1068/a38327> (pristupljeno 20. jula 2023).
54. Kakabadse, A (1980). Creating a New Organization: The Importance of Client/Consultants Relationships. *Leadership i Organization Development Journal*. 1 Februar 1980. 1(2), str. 3-9. Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0143-7739/vol/1/iss/2> (pristupljeno 20. jula 2023).
55. Karunanithy, K., Jeyaraman, S. (2013). Impact of Entrepreneurial Characteristics on the Organizational Development of the Small Business Entrepreneurs, *Industrial Engineering Letters*. 3(6), str. 28-34. Dostupno na: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:55525387> (pristupljeno 20. jula 2023).
56. Kakabadse, N. K., Louchart, E., i Kakabadse, A. (2006). Consultant's role: A qualitative inquiry from the consultant's perspective. *Journal of Management Development*. V 25(5), str. 416-500. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/02621710610666268> (pristupljeno 20. jula 2023).

57. Kerr, S.P., *et al.* (2017). Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature. *NBER Working Paper No. w24097*. Dostupno na SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3087039> (pristupljeno 20. jula 2023).
58. Kitay, J., *et al.* (2004). Take the money and run? Organisational boundaries and consultants' role. *The Service Industries Journal*. 1. maj 2004. 24(3), str. 1-18. Dostupno na: <https://tinyurl.com/yc3smjp> (pristupljeno 20. jula 2023).
59. Koh, H. C. (1996). Testing Hypotheses of Entrepreneurs' characteristics: a Study of Hong Kong MBA Students. *Journal of Managerial Psychology*. 11(3), 12-25. Dostupno na: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:142716459> (pristupljeno 20. jula 2023).
60. Kurpius, D (1987). Consultation Theory and Process: An Integrated Model. *Journal of CounseliniDevelopment*. V(56).6. Dostupno na: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:154730057> (pristupljeno 20. jula 2023).
61. Kyrychenko, A., Makarenko, D.(2022). Types of consulting and their essential characteristics. *State Biotechnological University, Ukraine*. Dostupno na: <https://tinyurl.com/4ww2mpsy> (pristupljeno 20. jula 2023).
62. Kihlstrom G. (2021). Forbes. Dostupno na: [Greg Kihlstrom - Forbes Agency Council](https://www.forbes.com/profile/greg-kihlstrom) (pristupljeno 15. jula 2023).
63. Lachman, R. (1980). Toward Measurement of Entrepreneurial Tendencies, *Management International Review*. 20 (2), 108–116. <https://www.jstor.org/stable/i40008139> (pristupljeno 20. jula 2023).
64. Lawless, M.W. (1981). Macro-organizational Issues in Management Consulting. *Academy of Management Proceedings*. 1981, 127-12. Dostupno na <https://doi.org/10.5465/ambpp.1981.4976683> (pristupljeno 20. jula 2023).
65. Liang, C. L and Dunn, P. (2011). Satisfaction or Business Savvy—Examining the outcome of new Venture Creation with Respect to Entrepreneurs' characteristics, Expectation, Optimism, Realism, and Pessimism. *Academy of Entrepreneurship Journal*. 17(2), 97-116. <https://tinyurl.com/35mumvc5> (pristupljeno 20. jula 2023).
66. Lumpkin, G. T., *et al.* (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*. 16, 429-451. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:16378541> (pristupljeno 20. jula 2023).
67. Malikova, D. (2020). Consulting services market of Uzbekistan, *World Scientific News*. 145, 168-179. Dostupno na: <https://tinyurl.com/mr34v6rd> (pristupljeno 20. jula 2023).
68. Mets, T., *et al.* (2019). The entrepreneurial journey of venture creation: reshaping process and space. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*. V (1), 61-77. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.17561/ree.v2019n1.4> (pristupljeno 20. jula 2023).
69. Mitchell, V. W. (1994). Problems and risks in the purchasing of consultancy services, *Service Industries Journal*. 4(3), 315-339. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/02642069400000036> (pristupljeno 20. jula 2023).
70. Muteswa, R.P.T (2016). Qualities of a Good Leader and the Benefits of Good Leadership to an Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business*

- and Management*. V8, 135-140. Dostupno na: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:157464396> (pristupljeno 20. jula 2023).
71. Muteswa, R.P.T. (2015). Qualities of a Good Leader and the Benefits of Good Leadership to an Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*. 8, 135-140. Dostupno na: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:157464396> (pristupljeno 20. jula 2023).
 72. McGivern, C. (1983). Some facets of the relationship between consultants and clients in organizations. *Journal of Management Studies*. 20(3), 367–38. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1983.tb00213.x> (pristupljeno 20. jula 2023).
 73. Nabi, G., *et al.* (2013). Considering business start-up in recession time: The role of risk perception and economic, *International Journal of Entrepreneurial Behavior i Research*. 19(6), 633-655. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2012-0107> (pristupljeno 7. avgusta 2023).
 74. Nippa, M., Petzold K., (2022). Economis functions of management consulting firms - an integrative theoretical framework, Dept. of Economics and Business Administration; Frieburg, Germany
 75. O'Mahoney, J. (2010). *Management Consultancy*. Oxford: University Press. Dostupno na: <https://www.jstor.org/stable/40227523> (pristupljeno 7. avgusta 2023).
 76. Othman, M.N., Ghazali, E., and Sung, Y.S. (2006). Graduate Versus Non-Graduate Entrepreneurs in Urban Malaysia: Some Insights into Entrepreneurial Personality, Company and Family Background Differences. *Journal for international business and entrepreneurship development*. 3(1), 57-76. Dostupno na: <https://tinyurl.com/5bsadfzp> (pristupljeno 7. avgusta 2023).
 77. OECD (2023). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023*. OECD Publishing, Paris. Dostupno na: <https://doi.org/10.1787/342b8564-en> (pristupljeno 7. avgusta 2023).
 78. OECD (2022). SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2022: Bosnia and Herzegovina: Economy Profile. Dostupno na: https://www.oecd-ilibrary.org/development/sme-policy-index-western-balkans-and-turkey-2022_b86496a6-en (pristupljeno 7. avgusta 2023).
 79. Pattanayakand, S., Kakat, M. (2021). An empirical study on entrepreneurial traits and their impact on enterprise success. *Journal of Management*. 20(2) pp. 1-15. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/XJM-09-2021-0249> (pristupljeno 7. avgusta 2023).
 80. Pendergast, W.R. (2003). Entrepreneurial Contexts and Traits of Entrepreneurs. 2003 ECI Conference on Teaching Entrepreneurship to Engineering Students. Dostupno na: "[Entrepreneurial Contexts and Traits of Entrepreneurs" by William R. Pendergast \(engconfintl.org\)](#) (pristupljeno 7. avgusta 2023).
 81. Piersel, W. C., i Gutkin, T. B. (1983). Resistance to school-based consultation: A behavioral analysis of the problem. *Psychology in the Schools*. V(20), str. 311-320.
 82. Powers, T. L., i Reagan, W. R. (2007). Factors influencing successful buyer–seller relationships. *Journal of business research*. 60(12), 1234-1242. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.04.008> (pristupljeno 7. avgusta 2023).

83. Pozzebon, M., i Pinsonneault, A. (2012). The dynamics of client–consultant relationships: exploring the interplay of power and knowledge. *Journal of Information Technology*. 27(1), 35-56. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1057/jit.2011.32> (pristupljeno 7. avgusta 2023).
84. Pretorius, M. i Stander, K. (2012). The identification of management consultant liabilities during strategising. *African Journal of Business Management*. 6(50), 11963-11975. <http://dx.doi.org/10.5897/AJBM12.549> (pristupljeno 7. avgusta 2023).
85. Lynes, P., (2018); The Interim Revolution: How Crowdsourcing, the On-demand Gig Economy and Teams as a Service are Transforming Business Globally. *Writing Matters Publishing*.
86. Qureshi, *et al.* (2022). Effects Of Entrepreneur’s Personal Characteristics On Business Performance Of Small Medium Enterprises. *Webology*. 19, 8112-8123. Dostupno na: [20220713112014amwebology 19 \(1\) - 169 pdf.pdf](http://dx.doi.org/10.5897/AJBM12.549) (pristupljeno 7. avgusta 2023).
87. Ranjan, S. (2018). Entrepreneurial Leadership: A Review of Measures, Antecedents, Outcomes and Moderators. *Asian Social Science*. V (14), 2018. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v14n12p104> (pristupljeno 7. avgusta 2023).
88. Bennett, R.J. and Robson, P.J.A. (1999). The Use of External Business Advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship i Regional Development*. V (11), 155-180.
89. Resurreccion, P.F. (2012). Entrepreneurial Competencies and Work–Life Balance of Rural Women Entrepreneurs: Evidence from the Philippines. *Journal of Sociological Research*. V 3(2), 544-556. Dostupno na: <https://www.macrothink.org/journal/index.php/jsr/article/view/2648> (pristupljeno 7. avgusta 2023).
90. Rigii *et al.*, (2017). Leadership Qualities and Service Delivery: A Critical Review of Literature. *Saudi Journal of Business and Management Studies*. 2, 643-653. Dostupno na: <http://scholarsmepub.com/> (pristupljeno 7. avgusta 2023).
91. Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs: General and Applied*, V 80 (1).
92. Paul D., Reynolds, Sammis B. White, (1997): *The Entrepreneurial Process: Economic Growth, Men, Women, and Minorities*; Ouorum Books, Westport, CT.
93. Roundy, P. T. (2014). Doing good by telling stories: Emotion in social entrepreneurship communication. *Journal of Small Business Strategy*. V 24(2), 41–68.
94. Safran, J. S. (1991). Communication in collaboration/consultation: Effective practices in schools. *Journal of Educational and Psychological Consultation*. V (2), str. 371-386.
95. Santos-Cumplido, F. J., *et al.* (2007). Measuring Entrepreneurial Quality in Southern Europe. *International Entrepreneurship and Management Journal*. V 3(1), 87-107. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s11365-006-0015-y> (pristupljeno 7. avgusta 2023).

96. Scarlat, C., Rozell, E.J., and Scroggins, W.A. (2011). Characteristics of the Romanian Entrepreneurial Prototype. *Review of International Comparative Management*. V 12(1), 84-96. Dostupno na: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:154298065> (pristupljeno 7. avgusta 2023).
97. Schein, E. H., Process Consultation, Action Research in the Study of Organizational Culture. *Journal of Managerial Psychology*. V 10(6), 1995, str. 14-19.
98. Scheinberg, S. i I.C. MacMillan (1988). An 11 Country Study of Motivations to Start a Business, *Frontiers of Entrepreneurship Research 1988*. Wellesley, MA.: *Babson College*.
99. Scott, M.G. i D.F. Twomey (1988). The long-term Supply of Entrepreneurs: Students' Career Aspirations in Relation to Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, V 26, Str. 35-13.
100. Sharifovich, Y.K. (2021). Ways to Improve Information and Consulting Services in the Field of Tourism. *International Journal of Business, Technology, and Organizational Behavior*. 01, 98-104. Dostupno na: [1218370 \(indexcopernicus.com\)](https://indexcopernicus.com) (pristupljeno 10. septembra 2023).
101. Sharma, S. (2011). *International Congress for School Effectiveness and Improvement*, 04-07 Jan 2011, Limassol, Cyprus. Dostupno na: [Attributes of school principals- leadership qualities i capacities - UM Research Repository](#)
102. Shin, *et al.* (2012). An Empirical Study on Management Consulting Models in Korea. *Management Review: An International Journal*. V (7), str. 76-107. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:107133950> (pristupljeno 10. septembra 2023).
103. Shinde, G., *et al.* (2022). Types of entrepreneurship: occasional situational and Spontaneous. *Business, Management and Economics Engineering*. V(20), str. 2182-2196. Dostupno na: [Business, Management and Economics Engineering \(businessmanagementeconomics.org\)](https://businessmanagementeconomics.org) (pristupljeno 10. septembra 2023).
104. Singh, H.R., *et al.* (2015). Entrepreneurs' Personality Traits and their Success: An Empirical Analysis. *The international Journal's Research Journal of Socila Science i Management*. 03, 99-104. Dostupno na: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:54723034> (pristupljeno 10. septembra 2023).
105. Soriano, D. (2003). The impact of consulting on Spanish firms. *Journal of Small Business Management*. V 41(4), 409-416. Dostupno na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1540-627X.147091> (pristupljeno 10. septembra 2023).
106. Strudi, A., (2011). Consultancy's Consequences? A Critical Assessment of Management Consultancy's Impact on Manaement. *British Journal of Management*. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00750.x> (pristupljeno 10. septembra 2023).

107. Simón-Moya, V. (2014). Institutional and economic drivers of entrepreneurship: An international perspective. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.033> (pristupljeno 1. oktobra 2023).
108. Vlada Federacije Bosne i Hercegovine (2021). *Strategija razvoja male privrede FBiH 2022-2027*. Dostupno na [Strategija razvoja male privrede Federacije BiH 2022.-2027. godina – Federalno ministarstvo razvoja \(fmrpo.gov.ba\)](http://www.fmrpo.gov.ba) (pristupljeno 1. oktobra 2023).
109. Takhumova, O. *et al.* (2019). Essentials of Entrepreneurship and Leadership: Thinking or Acting? Advances in Social Science, Education and Humanities Research. *6th International Conference on Social, economic, and academic leadership*. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.200526.011> (pristupljeno 1. oktobra 2023).
110. Tang, S. L., Lu, M., Chan, Y. L. (2003). Achieving Client Satisfaction for Engineering Consulting Firms. *Journal of Management in Engineering*. V19 (99), 166-172. Dostupno na: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:109153255> (pristupljeno 1. oktobra 2023).
111. van Knippenberg, D. (2012). Leadership: A person-in-situation perspective. (K. Deaux i M. Snyder, Eds.). Oxford, UK. *Oxford University Press*. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195398991.013.0027> (pristupljeno 1. oktobra 2023).
112. Vanesaar, V., *et al.* (2008). Entrepreneurial Competence and the Personal Traits of an Entrepreneur: Analysis on the Basis of Students' Selfevaluation. *Proceedings of the 5th International Scientific Conference 'Business and Management*, 16-17. May 2008. Dostupno na: <https://rb.gy/kkltez> (pristupljeno 1. oktobra 2023).
113. Vijaya, T.G., and Srinath, T.T. (2012). A Study on Impact of Entrepreneurs' characteristics between Service and Manufacturing Sector Entrepreneurs, *Journal of Entrepreneurship and Management*. 1(3), 29-39. Dostupno na: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:168854304> (pristupljeno 1. oktobra 2023).
114. Vukotić, S., Aničić, J., Vukotić, R. (2017). The importance of consulting in contemporary business management. *Journal of Process Management New Technologies*. V 5(3):69-78. Dostupno na: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:54729131> (pristupljeno 1. oktobra 2023).
115. Vaari, A (2015). *Flexibility in the core of effective leadership*. Master's Thesis, Oulu University of Applied Sciences, Finland.
116. *World Bank* (2023). *Testing Resilience No. 23; Western Balkas Regular Economic Report 3*; Dostupno na: [World Bank Document](https://www.worldbank.org/) (pristupljeno 1. oktobra 2023).
117. Wu, Y., Lian, K., Hong, P., Liu, S., i Lin, R. M. (2019). Teachers' emotional intelligence and self-efficacy: Mediating role of teaching performance. *Social Behavior and Personality An International Journal*. V 47(3), 1-10. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.7869> (pristupljeno 1. oktobra 2023).
118. Xie, Z., *et al.* (2021). Entrepreneurial ecosystem and the quality and quantity of regional entrepreneurship: A configurational approach, *Journal of Business*

- Research. V 128, Str. 499-509. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.015> (pristupljeno 1. oktobra 2023).
119. Yesseleva, M. (2013). Professional advice and its possible effect on small and medium sized enterprises access to external debt finance in Australia. *Global Business and Management Research: An International Journal*. V5(1), 24-31. Dostupno na: <http://gbmrjournal.com/pdf/vol.%205%20no.%201/3-Yesseleva,%202013.pdf> (pristupljeno 1. oktobra 2023).
120. Yukl, G. (2006). Leadership in Organizations (6th ed.). *State University of New York. Pearson Education, Inc.* Dostupno na: [0134895134.pdf \(pearsonhighered.com\)](http://0134895134.pdf(pearsonhighered.com)) (pristupljeno 1. oktobra 2023).
121. Zicat, E., Bennett, J. M., Chekaluk, E., and Batchelor, J. (2018). Cognitive function and young drivers: The relationship between driving, attitudes, personality and cognition. *Transportational Research Part F: Traffic Psychology and Behavior*. V 55, str. 341–352. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.trf.2018.03.013> (pristupljeno 1. oktobra 2023).
122. Zhao, H., Seibert, S. E. i Hills, G. E.(2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*. V 90(6), str. 1265–1272. Dostupno na: <https://rb.gy/lgb05g> (pristupljeno 1. oktobra 2023).