

## Dinko Primorac

VPŠ Libertas,  
Zagreb,  
Hrvatska

✉ primoracdinko@gmail.com

# VAŽNOST STRATEŠKIH CILJEVA ZA PODUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI

## IMPORTANCE OF STRATEGIC OBJECTIVES FOR COMPANIES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

**Rezime:** *U Bosni i Hercegovini, kao i u mnogim tranzicijskim zemljama, mnoga su poduzeća bila nesprema na negativne utjecaje koji su nastali s globalnom ekonomskom krizom 2008. godine. U današnjim teškim ekonomskim uvjetima poduzetnici su prisiljeni preispitati načine svoga poslovanja te odrediti svoje strateške ciljeve i njihovu važnost za opstanak poduzeća. Cilj ovoga rada je da kroz analizu empirijskog istraživanja utvrdi koje strateške ciljeve poduzetnici smatraju najvažnijima za uspješnost poslovanja. Empirijsko istraživanje je napravljeno pomoću anketnog upitnika na uzorku poduzeća iz Bosne i Hercegovine.*

**Ključne riječi:** *poduzetništvo, rukovođenje, strateški ciljevi, poslovna uspješnost.*

**JEL klasifikacija:** *D22, L21.*

**Summary:** *In Bosnia and Herzegovina, as well as in many transition countries, many companies were unprepared for the negative effects that occurred after global economy crises in 2008. In the current harsh economic conditions, entrepreneurs are forced to reconsider their ways of doing business, and to determine its strategic objectives and their importance for survival of businesses. The aim of this paper is to analyze empirical research and to determine which strategic objectives entrepreneurs consider most important for the success of the business. The research was conducted using a questionnaire on a sample of companies from Bosnia and Herzegovina.*

**Key words:** *entrepreneurship, management, strategic objectives, business performance.*

**JEL Classification:** *D22, L21.*

## 1. UVOD

Poduzetnička orijentacija usko je vezana uz strateški menadžment. Premda je vrhovni menadžment ne nameće, ona odražava strateško usmjerenje kroz ponašanje različitih razina menadžmenta. Integriranje poduzetništva sa strategijom ima dva aspekta; strategiju za poduzetništvo i poduzetničku strategiju. Strategija za poduzetništvo se bavi potrebom razvijanja poduzetničke aktivnosti, dok poduzetnička strategija podrazumijeva korištenje kreativnosti i poduzetničkog razmišljanja u razvoju strategije poduzeća.

Prilagodba poduzeća promjenjivim uvjetima poslovanja uključuje poduzetnički aspekt strategije. Strategija koja može pomoći poduzeću da riješi unutarnje konflikte između integracije i fleksibilnosti/inovativnosti zahtijeva intrapoduzetništvo (Nielsen 1985). Intrapoduzetništvo nije samo način djelovanja ili razmišljanja, ono je mnogo više. Intrapoduzetništvo čini integralni dio strategije i kao takvo ubrzava određivanje smjera poduzeća. Premda može biti dio strateškog fokusa kao što je postizanje efikasnosti, stjecanje i povećanje tržišnog udjela, često se ne uključuje. Integriranje intrapoduzetništva implicira važnost uloge inovativnosti i stvaranja vrijednosti u strateškoj orijentaciji poduzeća. Formiranje strategije za poduzetničko djelovanje zahtijeva slobodu i kapital koje poduzeće treba osigurati intrapoduzetnicima za razvijanje ideja. Moguće rješenje odnosi se na osiguranje odgovarajuće samostalnosti i autonomnosti segmentima poduzeća koji su u interakciji s promjenjivim elementima okruženja. Poduzeće mora omogućiti zaposlenicima da se bave poduzetničkim aktivnostima, kako bi postali svjesni prilika, jer će inače biti zaokupljeni raznim preprekama i ograničenjima koja će ih sprečavati u bavljenju nekim drugim aktivnostima koje nisu svakodneвне. Financijski rizici poduzetničkih odluka se minimiziraju povećanjem broja poduzetnika i poduzetničkih

odluka, razvijanjem sustava povratne informacije kako bi se pratio uspjeh svake odluke i poduzetnika, te nagrađivanjem uspješnih poduzetnika (Nielsen 1985).

Poduzetnička strategija predstavlja inovativno povezivanje proizvoda i usluga poduzeća s prilikama u okruženju. Oblikovanje strategije za poduzetništvo prolazi kroz proces formulacije strategije, koji se odnosi na sljedeće (Moriss 2001):

1. Strateške prednosti poduzeća se neprestano nadmeću u unapređivanju proizvoda, smanjenju troškova, te višoj razini pružanja usluga kupcima. Borba za opstanak, obranu i prevladavanje je kontinuirana, a poduzeća se nadmeću svojim konkurentskim prednostima. Strategija poduzeća bi trebalo razviti i kapitalizirati te prednosti na tržištu. Inovativnost jest ključ za razvoj i iskorištavanje konkurentskih prednosti. Kombinacija inovativnosti i kontinuirano učenje donose nešto novo na tržište; novi proizvod ili novi unutarnji proces, nove poslovne modele i nova tržišta. Bitno je da poduzeće razvije inovativnost kao osnovnu kompetenciju poduzeća.
2. Strateško pozicioniranje bavi se percepcijom koju poduzeće želi steći na tržištu. U tom kontekstu, poduzetnička strategija nastoji privući kupce od konkurenata ili privući nove kupce na tržište. Aktivnosti koje međusobno razlikuju poduzeća u natjecanju na tržištu predstavljaju sponu između strategije i poduzetništva. Poduzetničko ponašanje se može promijeniti, kako na identificiranje strateške pozicije poduzeća koju želi ostvariti, tako i na aktivnosti kojima menadžeri nastoje zauzeti tu poziciju. Inovacija koja povećava vrijednost ili smanjuje troškove jedne aktivnosti može poslužiti za povećanje vrijednosti ili smanjenja troškova komplementarne aktivnosti. Smatrajući da posjeduju poziciju, poduzeća se često opuste, zaboravljajući na prijetnje tržišta i prestaju tražiti inovativne načine za poboljšanje pozicije.
3. Strateška fleksibilnost i adaptabilnost predstavlja strateško usmjerenje kojim će poduzeće prevladati konkurente. Zbog toga poduzeće mora biti fleksibilno. Strateška fleksibilnost uključuje kontinuirano promišljanje i prilagođavanje strategije, operativnih planova, strukture, kulture i menadžerskih sustava. Zbog toga poduzeće mora izrazito dobro poznavati organizacijske resurse, sposobnosti i kompetencije kojima mora biti vizionar i poduzetnik. Čimbenici koji pridonose izgradnji fleksibilnog strateškog vodstva su: odgovarajuća izgradnja dinamičnih tržišnih kompetencija, kreativan pristup ljudskom kapitalu, efektivno inkorporiranje novih tehnologija, strateške alijanse i globalna tržišna prisutnost, horizontalna organizacija u kulturi usmjerena na učenje i inoviranje (Hitt 1988).
4. Korištenje strateške poluge. Ostvarenje fleksibilnosti moguće je kroz korištenje poluge što se, pojednostavljeno rečeno, odnosi na veći učinak s manjim angažmanom. Manjak raspoloživih resursa ne utječe na ambicioznost intrapoduzetnika. Oni su uspješni u korištenju resursa na kreativan način; većim stupnjem iskoristivosti, pronalaženjem novih koristi od resursa, upotrebom resursa poduzeća ili drugih ljudi, istovremenim korištenjem komplementarnih resursa radi stvaranja veće vrijednosti, korištenjem jednih resursa za pribavljanje drugih. Uporaba drugih resursa moguća je kroz razmjenu, posudbu, iznajmljivanje, dijeljenje, recikliranje, ugovaranje i eksternaliziranje. Pritom se tuđi resursi odnose na angažiranje resursa dobavljača, kupaca, distributera i vanjskih poduzeća kroz neformalne i formalne inicijative. Korištenje poluge odnosi se na pronalaženje i angažiranje resursa kreativnije, inteligentnije i fokusiranije.

## 2. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Znanstveni cilj ovoga rada je utvrditi koji su strateški ciljevi, prema mišljenju poduzetnika, ključni za uspješnost poslovanja njihovih poduzeća. Kroz istraživanje se želi pridonijeti razvoju spoznaje o važnosti postavljanja strateških ciljeva poslovanja kao izvoru konkurentске prednosti poduzeća, ali i kao načinu oblikovanja modernog i uspješnog poduzetnika.

Empirijsko istraživanje provedeno je na uzorku poduzeća iz Bosne i Hercegovine. Anketni upitnik je poslan na adrese 320 poduzeća koja su odabrana slučajnim odabirom. Na anketni upitnik je odgovorilo 82 ispitanika što čini stopu povrata od 25,6%. Prikupljeni podaci su se obrađivali putem statističkog programa SPSS 20.

## 2.1. Analiza dobivenih rezultata istraživanja

U sljedećim tablicama i grafikonima prikazana je struktura analiziranih poduzeća prema osnovnim karakteristikama: osnovna djelatnost, oblik vlasništva, te analiza tržište na kojem poduzeće djeluje.

U tablici 1 prikazana je struktura poduzeća s obzirom na osnovnu djelatnost. Najveći dio poduzeća, odnosno 45,1% djeluje u djelatnosti trgovine. Odmah iza trgovinske djelatnosti je prerađivačka industrija u kojoj se nalazi 15,9% anketiranih poduzeća. Na trećem mjestu je građevinska djelatnosti koja čini 8,5% analiziranih poduzeća.

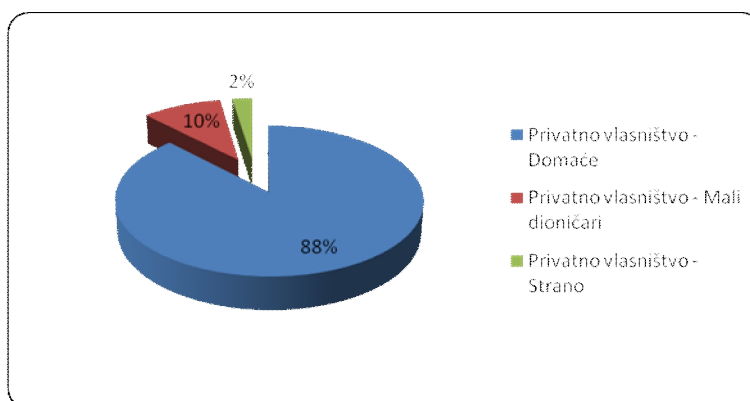
Tablica 1: Struktura anketiranih poduzeća prema djelatnosti

Djelatnost	Broj	%
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	1	1,2
Prerađivačka industrija	13	15,9
Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	0	0,0
Građevinarstvo	7	8,5
Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala	37	45,1
Prijevoz i skladištenje	5	6,1
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	6	7,3
Informacije i komunikacije	1	1,2
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	1	1,2
Poslovanje nekretninama	2	2,4
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	3	3,7
Obrazovanje	0	0,0
Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	1	1,2
Umjetnost, zabava i rekreacija	1	1,2
Ostale uslužne djelatnosti	4	4,9
Ukupno	82	100

Izvor: Istraživanje autora.

Analizira li se struktura vlasništva (grafikon 1), vidljivo je da se poduzeća nalaze u pretežnom privatnom vlasništvu, pri čemu nema niti jednog poduzeća u državnom ili mješovitom vlasništvu. U uzorku analiziranih poduzeća nalazi se 88% poduzeća u privatnom domaćem vlasništvu, 10% poduzeća u privatnom domaćem vlasništvu malih dioničara, te 2% poduzeća u privatnom stranom vlasništvu.

Grafikon 1: Vlasnička struktura anketiranih poduzeća

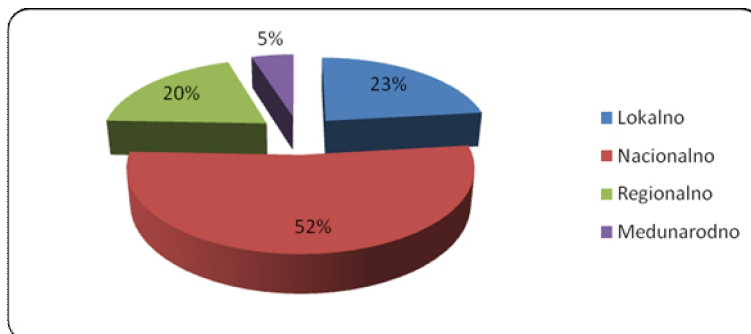


Izvor: Istraživanje autora.

Zanimljivo je primijetiti (grafikon 2) da najveći dio poduzeća posluje na nacionalnom tržištu 52%, zatim slijede poduzeća koja posluje samo na lokalnom tržištu, 23%, dok poduzeća koja posluje na regionalnom tržištu čine jednu petinu ukupnog broja anketiranih poduzeća. Poduzeća koja su aktivna na međunarodnom tržištu čine 5% anketiranih poduzeća. Kod ovoga pitanja u anketnom upitniku lokalno je tržište definirao kao ono na županijskoj razini, nacionalno tržište je definirano

kao tržište na razini države, regionalno tržište je definirano kao tržište zemalja bivše Jugoslavije, te je međunarodno tržište definirano kao tržište cijeloga svijeta.

Grafikon 2: Struktura poduzeća s obzirom na tržište na kojemu posluju



Izvor: Istraživanje autora.

U tablici 2 prikazani su podaci o karakteristikama ispitanika s obzirom na dobnu i spolnu strukturu, stručnu spremu, te poziciju unutar poduzeća. Najviše su zastupljeni ispitanici u dobi do 35 godina (54,9%), 35,4% ispitanika bilo je u dobi od 36 do 50 godina, dok je 9,8% ispitanika u dobi između 51 i 65 godina. Većinu ispitanika čine ispitanici ženskog spola (67,1%). S obzirom na stručnu spremu većina ispitanika ima srednju stručnu spremu (59,8%). 22% ispitanika ima visoku stručnu spremu, a 11% ispitanika višu stručnu spremu. Samo 6 ispitanika ima završen stručni magisterij, a niti jedan od ispitanika nema titulu magistra ili doktora znanosti. Analizira li se struktura ispitanika s obzirom na dužinu radnog vijeka u poduzeću, najveći dio ispitanika ima 2 do 5 godina staža (41,5%), zatim slijede ispitanici s 5 do 10 godina staža (26,8%), dok je udio ispitanika do 2 godine staža oko 18%. Onih zaposlenika s 10 do 20 godina staža ima 11%, dok tek 2,4% ispitanika ima staž u promatranom poduzeću duži od 20 godina. S obzirom na poziciju unutar poduzeća, 25,6% ispitanika su vlasnici poduzeća, dok većina ispitanika pripada srednjoj ili nižoj razini menadžmenta (55,1%).

Tablica 2: Osobni podaci o ispitanicima koji su obuhvaćeni u istraživanju

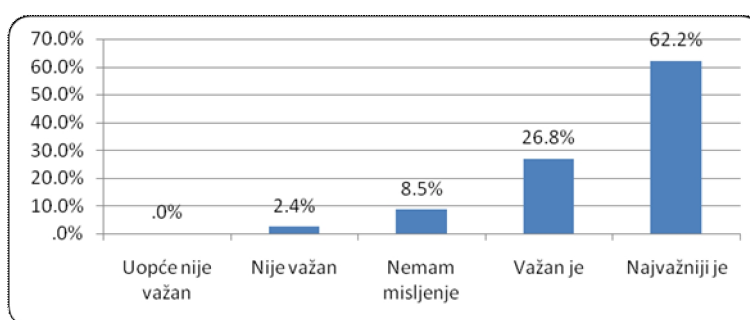
		Apsolutna frekvencija	Postotak frekvencije
Dob	Do 35 god.	45	54,9%
	36 do 50 god.	29	35,4%
	51 do 65 god.	8	9,8%
	Iznad 65 god.	0	0,0%
Spol	Muški	27	32,9%
	Ženski	55	67,1%
Stručna sprema	SSS	49	59,8%
	VVS	9	11,0%
	VSS	18	22,0%
	Stručni magisterij	6	7,3%
	Magisterij znanosti	0	0,0%
	Doktorat znanosti	0	0,0%
Stož	Do 2 god.	15	18,3%
	2 do 5 god.	34	41,5%
	5 do 10 god.	22	26,8%
	10 do 20 god.	9	11,0%
	Iznad 20 god.	2	2,4%
Pozicija	Vlasnik	21	25,6%
	Član nadzornog odbora	1	1,2%
	Član uprave	4	4,9%
	Srednja razina menadžmenta	9	11,0%
	Niza razina menadžmenta	37	45,1%
	Zaposlenik	10	12,2%

Izvor: Istraživanje autora.

Važnost strateških ciljeva poduzeća ispitivana je pomoću Likertove skale od 1 do 5. Od ispitanika se tražilo da procijene koliko je pojedini navedeni strateški cilj važan za njihovo poduzeće. Pri tom ocjena 1 znači da cilj uopće nije važan za poduzeće, a ocjena 5 da je navedeni cilj iznimno važan za poduzeće. U sljedećim grafikonima prikazane su analize važnosti strateških ciljeva za poduzeća u Bosni i Hercegovini.

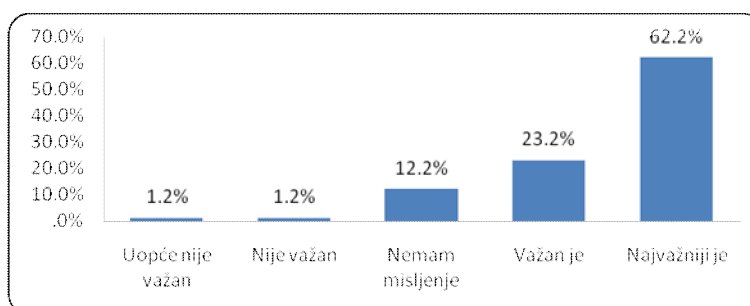
Na grafikonu 3 i grafikonu 4 vidimo kako su ispitanici ocijenili važnost strateških ciljeva poduzeća „Dugoročna profitabilnost“ i „Razvoj vlastite robne marke“. Kod ova dva cilja najviše ispitanika je smatralo da su baš ovi strateški ciljevi najvažniji za njihovo poslovanje poduzeća (62,2%). Nadalje, kod navedenih strateških ciljeva većina ispitanika smatra da su navedeni ciljevi važni za njihovo poslovanje (iznad 23%). Niti jedan ispitanik ne smatra da strateški cilj dugoročne profitabilnosti uopće nije važan, dok samo 1,2% ispitanika smatra da strateški cilj razvoja robne marke uopće nije važan. Kroz analizu ova dva grafikona možemo zaključiti da se većina poduzeća u današnje vrijeme formira upravo zbog profita pojedinca ili zajednice, ili pak zbog ostvarivanje nečega prepoznatljivog kao što je vlastita marka proizvoda.

*Grafikon 3: Važnost strateškog cilja dugoročne profitabilnosti*



Izvor: Istraživanje autora.

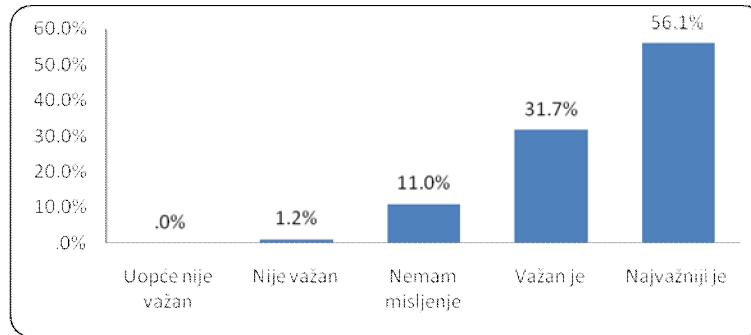
*Grafikon 4: Važnost strateškog cilja razvoja vlastite robne marke*



Izvor: Istraživanje autora.

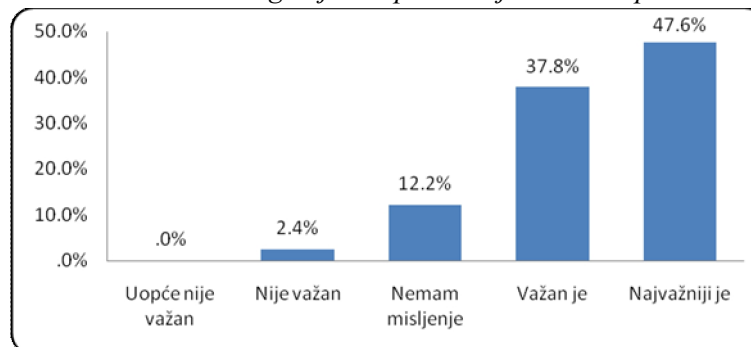
Na grafikonima 5, 6, 7 i 8 vidimo da za ispitanike strateški ciljevi „Unapređivanje imidža organizacije“, „Unapređivanje kvalitete proizvoda i usluga“, „Razvoj zadovoljstva zaposlenih“, kao i „Povećanje tržišnog udjela“, imaju vrlo veliku važnost. Kod sva četiri navedena strateška cilja vrlo veliki postotak ispitanika misli da su baš ovi ciljevi najvažniji za poduzeće, odnosno, za strateški cilj unapređivanja imidža organizacije čak 56,1% ispitanika misli da je on najvažniji za uspješnost poduzeća, dok kod ostala tri cilja od 46 do 47% ispitanika misli da su oni najvažniji za uspješnost poslovanja. Također, kod navedenih strateških ciljeva vrlo je velik postotak ispitanika (od 42 do 49%) koji misle da su navedeni ciljevi važni ili pak ispitanici nemaju mišljenje o njima. Nadalje, iz navedenih grafikona možemo uvidjeti da vrlo mali broj ispitanika misli kako navedeni ciljevi nisu važni za njihovo poslovanje poduzeća.

Grafikon 5: Važnost strateškog cilja unapređivanja imidža organizacije



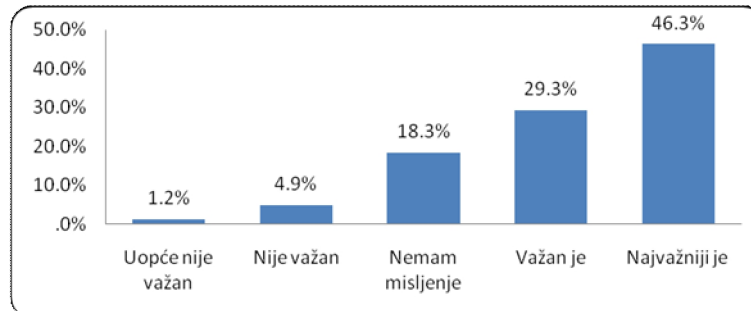
Izvor: Istraživanje autora.

Grafikon 6: Važnost strateškog cilja unapređivanja kvalitete proizvoda i usluga



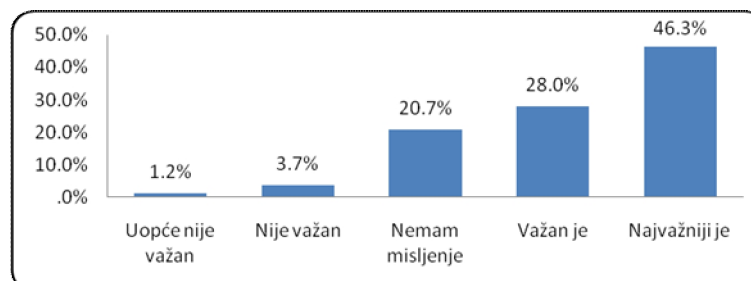
Izvor: Istraživanje autora.

Grafikon 7: Važnost strateškog cilja razvoja i zadovoljstva zaposlenih



Izvor: Istraživanje autora.

Grafikon 8: Važnost strateškog cilja povećanja tržišnog udjela

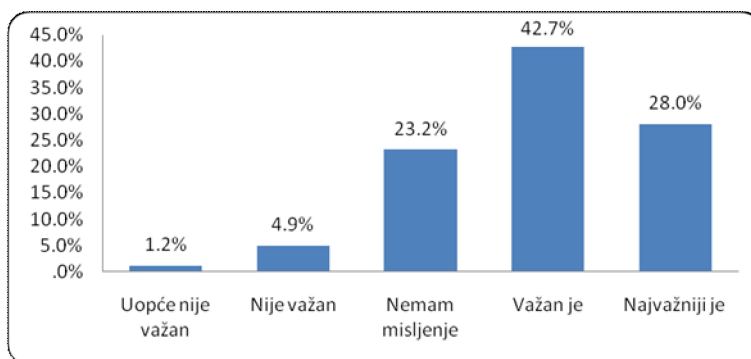


Izvor: Istraživanje autora.

Na grafikonima 9, 10, i 11 vidimo da za ispitanike strateški ciljevi „Smanjenje troškova u odnosu na konkurenciju“, „Proširenje asortimana proizvoda“, kao i „Povećanja zadovoljstva potrošača“, nemaju najvažniju ulogu u ostvarivanju poboljšanja poslovanja. Naime, kod navedenih ciljeva veći je postotak ispitanika koji nemaju mišljenje o cilju ili pak misle da je cilj važan, nego onih ispitanika što misle da su navedeni ciljevi za njih najvažniji. Kod strateškog cilja „Smanjenje troškova

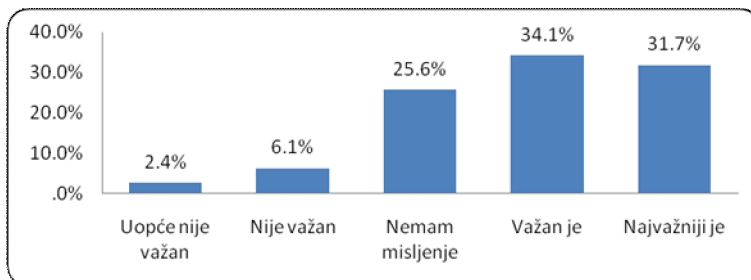
u odnosu na konkurenciju“ 42,7% ispitanika misli da je navedeni cilj važan, a 23,2% nema mišljenje o ovome strateškom cilju. Također, 4,9% ispitanika smatra da navedeni cilj nije važan, a 1,2% smatra da navedeni cilj uopće nije važan za njihovo poslovanje. I kod ostala dva strateška cilja imamo slične rezultate istraživanja. Kod strateškog cilja „Proširenje asortimana proizvoda“ 34,1% ispitanika misli da je navedeni cilj važan, a 25,6% nema mišljenje o ovome strateškom cilju. Nadalje, 6,1% ispitanika smatra da navedeni cilj nije važan, a 2,4% smatra da navedeni cilj uopće nije važan za njihovo poslovanje. Kod zadnjeg od ova tri strateška cilja, odnosno, kod cilja „Povećanja zadovoljstva potrošača“ 34,1% ispitanika misli da je navedeni cilj važan, a 32,9% nema mišljenje o ovome strateškom cilju. 2,4% ispitanika smatra da navedeni cilj nije važan, kao i da navedeni cilj uopće nije važan za njihovo poslovanje.

Grafikon 9: Važnost strateškog cilja smanjenje troškova u odnosu na konkurenciju



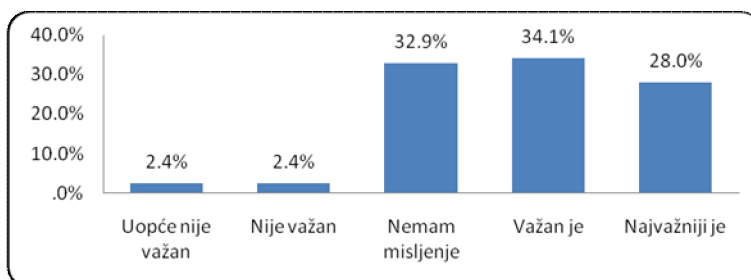
Izvor: Istraživanje autora.

Grafikon 10: Važnost strateškog cilja proširenja asortimana proizvoda



Izvor: Istraživanje autora.

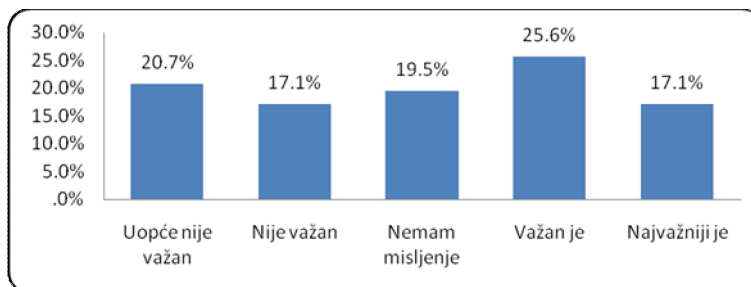
Grafikon 11: Važnost strateškog cilja povećanje zadovoljstva potrošača



Izvor: Istraživanje autora.

Grafikon 12 prikazuje strateški cilj poduzeća pod nazivom „Zauzimanje vodeće pozicije na tržištu“. Zanimljivo je primijetiti da se kod ovoga strateškog cilja ne može izdvojiti niti jedan segment Likertove skale od 1 do 5. Naime, kod ovoga strateškog cilja ispitanici su dali sve odgovore podjednake, tako da se niti jedan odgovor posebno ne ističe. 17,1% ispitanika misli da je ovaj cilj najvažniji za njihovo poslovanje, dok 25,6% ispitanika misli da je ovaj cilj važan za njihovo poslovanje. 19,5% ispitanika nema mišljenje o ovome strateškom cilju, dok 17,1% ispitanika misli da ovaj cilj nije važan za njihovo poslovanje. Važno je uočiti da 20,7% ispitanika misli da ovaj strateški cilj uopće nije važan za njihovo poslovanje.

Grafikon 12: Važnost strateškog cilja zauzimanja vodeće pozicije na tržištu



Izvor: Istraživanje autora.

U tablici 3 prikazana je deskriptivna analiza važnosti strateških ciljeva za poduzeća u Bosni i Hercegovini. Pored mjera srednjih vrijednosti i mjera disperzije dane su i vrijednosti koeficijenata asimetrije. Koeficijent asimetrije koristi se za utvrđivanje odstupanja distribucije varijabli od normalne distribucije. Prema teoriji vrijednosti koeficijenti asimetrije, analiziranih između -1 i +1, ukazuju da se distribucija tih varijabli približava normalnoj distribuciji. Vrijednosti koeficijenata asimetrije za sve strateške ciljeve su zadovoljavajuće. Svi navedeni strateški ciljevi su barem jednom ocijenjeni vrijednošću 5. Pet strateških ciljeva nisu niti jednom ocijenjeni kao potpuno nevažni, a ti ciljevi su: dugoročna profitabilnost, unapređivanje kvalitete proizvoda, unapređivanje imidža organizacije, povećanje zadovoljstva potrošača, te povećanje tržišnog udjela poduzeća.

Tablica 10: Deskriptivna analiza važnosti strateških ciljeva poduzeća

	N	Min	Max	Mod	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije
Dugoročna profitabilnost	82	2	5	5	4,49	0,758	-0,89
Unapređivanje kvalitete proizvoda/usluga	82	2	5	5	4,30	0,781	-0,92
Smanjivanje troškova u odnosu na konkurenciju	82	1	5	4	3,91	0,905	-0,65
Proširenje asortimana proizvoda	82	1	5	4	3,87	1,015	-0,67
Povećanje zadovoljstva potrošača	82	2	5	5	4,43	0,738	-1,07
Unapređivanje imidža organizacije	82	2	5	5	4,22	0,847	-0,82
Stvaranje dugoročnog odnosa s kupcima	82	1	5	5	4,44	0,848	-0,61
Razvoj vlastite marke	82	1	5	4	3,01	1,401	-0,10
Zauzimanje vodeće pozicije na tržištu	82	1	5	5	4,15	0,970	-0,97
Razvoj i zadovoljstvo zaposlenih	82	1	5	5	4,15	0,957	-0,91
Povećanje tržišnog udjela	82	2	5	5	4,13	0,899	-0,58
Povećanje izazova	82	1	5	4	3,51	0,933	-0,83

Izvor: Istraživanje autora.



### 3. ZAKLJUČAK

Strategija predstavlja opći okvir za donošenje odluka u poslovanju poduzeća. Tako poznajemo globalnu strategiju na poduzetničkoj ili korporacijskoj razini koju predstavlja najviše rukovodstvo i koja rezultira izabranim konceptom strateškog razvoja, vizije poduzeća, koja obuhvaća globalne ciljeve, identificira strateška poslovna područja, sadrži globalnu financijsku projekciju razvoja i određuje ostale ciljeve. Na nižoj razini nalazimo poslovne strategije što se odnose na sve tržišne segmente koji donose profit, a nalaze se u okviru samostalnih organizacijskih jedinica. Te su strategije razrađene na podlozi globalne strategije. Zadatak je poduzetnika i menadžmenta poduzeća da prenese koncepciju i zadatke globalne strategije na poslovnu razinu odgovarajuće organizacijske jedinice.

Kroz provedeno istraživanje uviđamo da svi poduzetnici ne dijele isto mišljenje o važnosti pojedinih strateških ciljeva. Poduzeća u Bosni i Hercegovini, u prosjeku, najvišu su ocjenu dala strateškom cilju stvaranja dugoročne profitabilnosti (4,5). Na važnost ovog cilja za anketirana poduzeća ukazuje i vrijednost moda (najčešća ocjena 5). Sljedeći cilj čija je važnost u prosjeku visoko ocijenjena je strateški cilj stvaranja dugoročnog odnosa s kupcima proizvoda i povećanje zadovoljstva potrošača (4,4). Oba su cilja najčešće ocijenjena kao najvažniji, odnosno vrijednošću 5. Iz navedenih rezultata ovoga empirijskog istraživanja može se izvesti zaključak kako većina anketiranih poduzeća iz Bosne i Hercegovine najviše važnosti pridaje ostvarenju strateškog cilja dugoročne profitabilnosti, te strateških ciljeva vezanih uz odnos sa potrošačima.

### LITERATURA

- Gorenc, Vilim.** 2003. *Trgovačko pravo, Društva*, IV izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Školska knjiga.
- Hitt, Michael. A.; Biabia W. Keats and Samuel M. DeMarie.** 1988. „Navigation in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century“. *Academy of Management Executive*, vol. 12, no. 4.
- Knadwalla, Pardip. N.** 1977. *The Design of Organizations*. Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- McGinnis, Michael. A. and Thomas P. Verney.** 1987. „Innovation Management and Interpreneurship“. *SAM Advanced Management Journal*, vol. 52, no. 3.
- Moriss, Michael H. and Donald F. Kuratko.** 2001. *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*. Thomson South-Western, Mason, Ohio.
- Nielsen, Richard P., Michael P. Peters and Robert D. Hisrich.** 1985. „Interpreneurship Strategy for Internal Markets- Corporate non-profit and Government Institution Cases“. *Strategic Management Journal*, vol. 6, no. 2.
- Sikavica, Pere i Novak Mijo.** 1994. *Poslovna organizacija*, III izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Informator.
- Žugaj, Miroslav, Jusuf Šehanović i Marjan Cingula.** 2004. *Organizacija*, II dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Varaždin.