

PRIMJENA STATEŠKOG UPRAVLJANJA U MALIM HRVATSKIM PODUZEĆIMA

Sanda Rašić¹ & Dražen Ćurić²

UDK/UDC: 65.012.4:334.71](497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: L21

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno / Received: 15. rujna 2010. / September 15, 2010

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 24. ožujka 2011. / March 24, 2011

Sažetak

U radu su analizirane značajke strateškog upravljanja malim poduzećima važne za njihov razvoj i izgradnju konkurentne prednosti te ostvarenju poslovne izvrsnosti. Rad se temelji na empirijskom istraživanju provedenom među malim poduzećima u svim granama privrede od ožujka do svibnja 2009. godine. Podaci su obrađeni uz pomoć SPSS statističkog programa 13.0. Rezultati istraživanja pokazuju da najveći udio malih poduzeća ima strategiju, makar ih tek nešto više od trećine temelji strategiju na detaljnoj strateškoj analizi. Mala poduzeća koja temelje strategiju na strateškoj analizi ostvaruju veću konkurentnost (mjerenu produktivnošću i profitabilnošću) u odnosu na poduzeća koja ne provode stratešku analizu. Gotovo dvije trećine malih poduzeća usmjereno je konkurentskoj strategiji diferencijacije, dok su ostala poduzeća usmjerena strategiji niskih troškova, što je očekivano s obzirom na teškoće u iskorištenju ekonomije obujma. Prema rezultatima istraživanja, poduzeća sa strategijom diferencijacije ostvaruju veću konkurentnost u odnosu na poduzeća usmjerena niskim troškovima. Također, analizirana poduzeća, najčešće primjenjuju strategiju rasta. Među različitim resursima, znanjima i sposobnostima koji utječu na konkurentnost, najveći utjecaj na stvaranje konkurentne prednosti dodijeljen je ljudskom resursu, znanjima i sposobnostima. U radu su analizirane najčešće snage i slabosti te prilike i prijetnje malih poduzeća

Ključne riječi: *strateško upravljanje, strategija, mala poduzeća, Hrvatska .*

¹ Dr. sc. Sanda Rašić, docent, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, E-mail: srasic@efzg.hr

² Mr. sc. Dražen Ćurić, Velinac d.o.o., direktor prodaje

1. UVOD

Mala poduzeća su vrlo dinamičan dio hrvatskog gospodarstva. U ukupnom broju poduzetnika na male poduzetnike otpada oko 97%-98% ukupnog broja registriranih subjekata, zapošljavaju od 44,6% do 48,1% zaposlenih (prema podacima za 2006.-2009.), a u dobiti sudjeluju s oko 42% (podaci za 2009.).³ Pokretanjem poduzetničkih pothvata ulažu se financijska sredstva stanovnika u stvaranje različitih proizvoda i usluga i razvoj različitih djelatnosti da bi se ostvario profit i ostali ciljevi malih poduzeća. Osnivači malih poduzeća iskazuju karakteristike poduzetništva povezanog s inkrementalnim povećanjem bogatstva te poduzimanjem rizika u imovini, karijeri i vremenu (Rasheed, 2005). Mala poduzeća fleksibilnija su od većih, izvor su poduzetničkih ideja, pomažu u ostvarenju gospodarske i socijalne uključenosti, igraju važnu ulogu u zapošljavanju. Znanan dio malih poduzetnika ističe se inovativnošću, kreativnošću, znanjem i spremnošću na promjene, koji im pomažu u ostvarenju postavljenih ciljeva. S obzirom na te činjenice, istraživanje pokretača rasta u malim poduzećima privuklo je pozornost ne samo istraživača, već i donositelja gospodarskih odluka na makrorazini i mikrorazini. Programi gospodarskog razvoja u razvijenim zemljama usmjeravaju se na malu privredu s namjerom poticanja regionalnog rasta, što je ostao trend do današnjih dana. Sukladno početnoj poduzetničkoj ulozi, vlasnici malih poduzeća lideri su, emocionalno uključeni u pothvat, koji razmišljaju strateški da bi iskoristili prilike i osigurali inspiraciju za održanje uspjeha (Burton et al., 2003.). Međunarodna usporedba performansi malih poduzeća pokazala je da je fleksibilnost malih poduzeća u prilagodbi strategije tehnologije i kvalitete bila važan izvor rasta u tim poduzećima (Loverman, et. al., 1991). Stoga je važno razumjeti faktore koji utječu na proces strateškog upravljanja u malim poduzećima i donošenje odluka u tom procesu.

2. TEORIJSKA POZADINA PROBLEMA

Prema konceptu strateškog upravljanja, poduzeće može i ne mora imati strategiju, a strategija podrazumijeva pisani strateški plan. U psihološkom smislu, ne može se bez strategije (Gelderen, et. al., 2000.), a svako ciljno usmjereno ponašanje je povezano s nekom vrstom strategije (Miller, et. al., 1960.). U ovom istraživanju pošli smo od pretpostavke da strategija može varirati od pažljivo oblikovanih, ciljno usmjerenih dugoročnih odluka, temeljenih na detaljnoj strateškoj analizi i prognozi razvoja tržišta, do kratko definiranih strateških odluka bez strateške analize ili tek zamišljene skice u mislima vlasnika.

Jedan je od ključnih čimbenika koji utječe na izbor strateških odluka jest veličina poduzeća (Variyam, Kraybill, 2001.). Poslovne strategije u malim poduzećima razlikuju se od strategija u velikim, najviše zbog utjecaja čimbenika veličine, tj. ekonomije obujma. Manja poduzeća imaju skromnije resurse, manju tržišnu moć i ne mogu

³ Hrvatska gospodarska komora, Sektor za industriju, *Malo gospodarstvo* http://www2.hgk.hr/en/depts/industry/Malo_gospodarstvo_10_web.pdf, (5. 12. 2010.)

iskoristiti ekonomiju obujma na način na koji to mogu velika poduzeća. Praten (1991.) navodi da se problem ekonomije obujma posebice ističe u marketingu, no moglo bi se reći da taj problem postoji i u operativi, istraživanju i razvoju, dobavi i ostalim poslovnim funkcijama. Manja se poduzeća u manjoj mjeri uključuju u istraživanje i razvoj (I&R) i često nemaju vlastiti odjel istraživanja i razvoja (Kleinknecht, et al., 1991.) te pribavljaju tehnologiju i znanje iz vanjskih izvora kao što su znanstveni časopisi, trgovačke publikacije, vladine agencije, itd. (Link, Bozeman, 1991.). Variyam i Kraybill (2001.) zaključuju: što su vlasnici ili menadžeri bolje obrazovani, veća je vjerojatnost da će primijeniti strategije planiranja i implementacije novih tehnologija da bi promovirali rast poduzeća. U malim se poduzećima, jedan dio poslovnih funkcija često obavlja putem outsourcinga (računovodstvo, marketing, itd.). Organizacijska struktura je jednostavnija, podjela zadataka, definiranje autoriteta i odgovornosti, kao i veza među zaposlenicima te integracija zadataka uspostavljaju se na osobnoj i neformalnoj bazi. Osim veličine, Tan i Sea (2004.) u svom istraživanju strategije malih poduzeća ističu da je strateški izbor funkcija organizacijske tromosti te menadžerske percepcije o kontrolabilnosti vanjskih faktora. Voluntaristička perspektiva organizacijskog istraživanja (perspektiva koja dominira) pretpostavlja da su percepcije i akcije menadžera temeljni uzrok organizacijskog uspjeha ili neuspjeha (Mellahi i Wilkinson, 2004.). Weitzel i Jonsson (1989.) smatraju da organizacije ulaze u stanje opadanja performansi kad menadžeri ne uspiju anticipirati, prepoznati izbjeći, neutralizirati ili prilagoditi se unutarnjem ili vanjskom utjecaju koji ugrožava dugoročni opstanak poduzeća. Boyle i Desai (1991.) zaključuju da je neuspjeh malih poduzeća bio vezan uz probleme u menadžerskoj kontroli. Deterministička perspektiva klasične industrijske organizacije i organizacijske ekologije, pak, sugerira da su akcije menadžera ograničene industrijskim i ostalim čimbenicima iz okruženja (Mukherji, et al., 1999., Morrow, et al., 2002., Cameron, et al., 1988.). Neovisno o tomu utječu li na razinu performansi presudno unutarnji ili vanjski čimbenici, ili i jedni i drugi, menadžeri trebaju oblikovati strategije kojima će poboljšati kompetencije, prilagoditi ih okruženju i unaprijediti svoj konkurentski položaj.

Prema istraživačima organizacijske ekologije, strateške odluke (u sadržaju i procesu) razlikuju se ovisno o fazi u životnom ciklusu poduzeća (Hanks, 1990.). Mala, tek osnovana poduzeća usmjeravaju se na opstanak, a strategija treba osigurati uspjeh inovacije proizvoda/usluga. Poduzeće donosi brze odluke u uvjetima neizvjesnosti pa je, u procesnom smislu, najučinkovitija tzv. strategija kritičnih točaka (engl. Critical point strategy) – planovi se najprije oblikuju za rješavanje kritičnih problema - za najteže, najvažnije i neizvjesne situacije (Gelderen, et al. 2000.). Lumpkin i Dess (1996.) ističu superiornost jednostavne strategije u malim poduzećima. U fazi rasta prevladava strategija rasta, a najefektivniji proces oblikovanja strategije jest tzv. obuhvatno planiranje (engl. Complete planning strategy) koje se temelji na proaktivnoj orijentaciji i dugoročnom planiranju na temelju anticipiranja razvoja okoline (Gelderen, et al., 2000.). Ta je strategija posebno korisna u složenom okruženju. Što je veća neizvjesnost u okruženju, neovisno o fazi životnog ciklusa, proces oblikovanja strategije treba inkorporirati u tzv. oportunističke strategije (engl. Opportunistic strategy) u kojima se plan razvija kad se uoči povoljna prilika, planovi se kontinuirano prilagođavaju, a strategija nije sistematska. U fazi zrelosti i starosti poduzeća

dolazi do opadanja performansi, proizvodi/usluge su zastarjeli, a organizacija neefikasna. Opadanju često prethodi neučinkovitost kratkoročnih pokušaja oživljavanja tijekom kojeg se mala poduzeća usmjeravaju na unutarnje promjene putem realokacije ograničenih resursa (Hanks, 1990.). Proces strategije sveobuhvatnog planiranja i oportunističke strategije koristan je i u fazi zrelosti i starosti. Kriza, koja se može javiti u svim fazama životnog ciklusa poduzeća, ograničava domenu donošenja odluka pa će dio poduzeća primijeniti reaktivnu strategiju (engl. Reactive strategy) - reagiranje na situaciju umjesto proaktivnog, planiranog djelovanja. No, treba istaknuti da je reaktivna strategija, prema brojnim istraživanjima, najmanje efektivna, neovisno o tome u kojoj se fazi životnog ciklusa poduzeće nalazilo (Miles and Snow, 1978, Gelderen, et. al., 2000).

Problem krize i opadanja performansi posebno dolazi do izražaja u malim poduzećima jer dovodi do visoke stope propadanja poduzeća (Chowdhury i Lang, 1993.). Ekonomska recesija dovela je do negativnih posljedica za vlasnike tih poduzeća i uzrokovala visoku razinu anksioznosti i stresa s kojom se oni suočavaju. Kad se suočavaju sa situacijom krize i opadanja performansi, vlasnici malih poduzeća moraju transformirati svoju ulogu agresivnog konkurenta u ulogu snalažljivog profesionalnog menadžera koji treba izvući poduzeće iz teškoća (Rasheed, 2005.). Izbor sadržaja strategije malog poduzeća koje se suočava s teškoćama i recesijom ovisit će o razini opadanja njegovih performansi. Prema navodima istraživača, ako je opadanje performansi znatno, poduzeće će se odlučiti za strategiju smanjenja imovine, dok opadanje performansi manjeg razmjera, usmjerava poduzeće prema strategiji smanjenja troškova i generiranja prihoda (Hofer, 1980, Robbins i Pearce, 1992.). Sudarsanam i Lai (2001.) indiciraju da je razina opadanja performansi čimbenik koji utječe na oporavak i izlazak poduzeća iz teškoća. Chowdhury i Lang (1993.) navode da je dostupnost financijskih resursa determinirajući faktor za uspjeh malog poduzeća u izlasku iz teškoća. D'Aveni (1989.) zaključuje da poduzeća mogu izbjeći ili odgoditi stečaj usvajajući strategije rasta da bi stekla resurse koji poduzeću nedostaju. Rasheed (2005.) zaključuje da će, u teškoćama, vlasnici malih poduzeća odabrati strategiju rasta (1) ako su njihove financijske performanse u prošlosti bile visoke i (2) ako percipiraju dostupnost resursa potrebnih za strategiju rasta, no istraživanje pokazuje da mala poduzeća biraju strategiju rasta i ako percipiraju dostupnosti resursa, neovisno o niskim financijskim performansama. S obzirom na to da je spektar strateških opcija određen dostupnošću resursa, koji su u malim poduzećima ograničeni, poduzeća trebaju razvijati vještine kako bi unaprijedila kompetencije u svojoj djelatnosti i okruženju u kojem posluju. Koristan izbor u njihovoj strateškoj orijentaciji mogu biti strateški savezi i drugi oblici partnerstava i umrežavanja s poduzećima partnerima, u kojem će se dijeliti ideje, resursi i sposobnosti cilju uspješnijeg zajedničkog djelovanja.

Cilj ovog rada bio je uvidjeti na koji način mala poduzeća u Republici Hrvatskoj oblikuju strategiju, pridonosi li to povećanju njihove konkurentnosti, kakva su obilježja njihovog strateškog usmjerenja, koje su njihove glavne snage i slabosti, s kojim prilikama, prijetnjama i barijerama se suočavaju te koji su izvori njihove konkurentnosti.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Rad se temelji na empirijskom istraživanju provedenom među malim poduzećima u različitim granama privrede od ožujka do svibnja 2009.

Za prikupljanje potrebnih podataka odabrana je *metoda anketnog istraživanja*. Ispitanicima je poslan upitnik koji se sastojao iz tri dijela. Prvi dio sadržavao je pitanja koja su obuhvatila osnovne podatke o poduzeću (godina osnutka, oblik vlasništva, podrijetlo kapitala, broj zaposlenih, ostvareni prihodi, dobit, djelatnost, razina menadžmenta kojoj pripada anketirana osoba). Drugi dio upitnika obuhvatio je podatke o položaju poduzeća u djelatnosti (jačina konkurencije i profitabilnost poduzeća u odnosu na prosjek djelatnosti). Treći dio sadržavao je pitanja o strateškom usmjerenju ispitivanog poduzeća, o njegovim snagama i slabostima, o čimbenicima koji utječu na konkurentnost poduzeća te o prilikama, prijateljima i barijerama koje se ukazuju u okruženju. Pitanja su bila otvorenog, zatvorenog i kombiniranog tipa, što znači da su ispitanici imali ponuđene odgovore od kojih su pojedine mogli zaokružiti ili odgovoriti prema svome nahođenju.

Upitnik je poslan elektroničkom poštom u 110 malih poduzeća, koja zapošljavaju do 100 zaposlenih. U razdoblju od tri tjedna vraćeno je 35 upitnika (stopa povrata 31, 82%). Podaci su obrađeni uz pomoć statističkog programa SPSS 13. 0.

Tablica 1: Karakteristike analiziranih poduzeća

Karakteristike poduzeća	Distribucija uzorka			
	Veličina poduzeća	<10 zaposlenih	11 - 49 zaposlenih	50 - 100 zaposlenih
	37,14%	45,71%	17,15%	
Prema obliku vlasništva	Državno	Privatno	Mješovito	Zadružno
	8,57%	80%	8,57%	2,86%
Prema podrijetlu kapitala	Domaće	Strano		Mješovito
	74,29%	20,00%		5,71%
Godina osnivanja	-1990	1991 – 1999		2000 -
	25,72%	37,14%		37,14%
Prema djelatnosti	Proizvodnja	Trgovina	Zdravstvo	Graditeljstvo
	20,00%	31,43%	5,71%	5,41%
	Usluge	IT	Neprofitni sektor	Financije
	28,57%	5,71%	2,86%	2,86%
Ostvareni prihodi 2008.	<1.000.000 kn	1.000.000–8.000.000 kn	8.000.000-40.000.000 kn	>40.000.000 kn
	11,43%	17,14%	40,00%	31,43%
Ostvarena dobit 2008.	<100.000 kn	100.000 –1.000.000 kn	1.000.000-5.000.000 kn	>5.000.000 kn
	34,29%	14,29%	28,57%	22,86%

U Tablici 1 prikazane su karakteristike analiziranih poduzeća. Prema podrijetlu kapitala, najveći udio poduzeća nalazi se u domaćem vlasništvu (74,29%), petina poduzeća je u stranom vlasništvu, a u 5,71% poduzeća podrijetlo kapitala je mješovito. S obzirom na to da se radi o malim poduzećima, vlasništvo je u najvećoj mjeri privatno (80,00%), u državnom ili mješovitom vlasništvu nalazi se 8,57%, dok je 2,86% poduzeća u zadružnom vlasništvu. Prema broju zaposlenih, najveći udio poduzeća (45,71%) ima od 11 do 49 zaposlenih. 37,14% poduzeća ima manje od 10 zaposlenih, a 17,15% od 50 do 100 zaposlenih ima između 5 i 10 zaposlenih. Prema podacima za 2008., prihode u rasponu od 8.000.000,00 do 40.000.000,00 kn ostvarilo je 40,00% poduzeća, prihode iznad 40.000.000,00 kn imalo je 31,43% poduzeća. Prihode manje od 1.000.000,00 kn ostvarilo je 11,43% poduzeća, a 17,14% poduzeća ostvario je prihode od 1.000.000,00 do 8.000.000,00 kn.

S obzirom na ostvarenu dobit u 2008., najveći udio poduzeća (34,29%) ostvario je dobit manju od 100.000,00 kn, dok je dobit od 1.000.000,00 do 5.000.000,00 kn ostvarilo 28,57% poduzeća. Dobit iznad 5.000.000,00 kn imalo je 22,86% poduzeća, dok je njih 14,29%, ostvarilo dobit od 100.000,00 do 1.000.000,00 kn. Najveći broj poduzeća nalazi se u trgovinskoj djelatnosti (31,43%). U uslužnoj djelatnosti nalazi se 28,57% analiziranih poduzeća, a u proizvodnoj 20,00% poduzeća, dok su ostale djelatnosti zastupljene u manjim postotcima.

Tablica 2: Funkcije ispitanika u poduzećima prema razini menadžmenta

Razina menadžmenta ispitanika	<i>n</i>	%
Top menadžment	18	51,43
Srednji menadžment	11	31,43
Niži menadžment	6	17,14
Ukupno	35	100,00

Ispitanike smo pitali u kojem vremenskom razdoblju je osnovano njihovo poduzeće. U razdoblju do 1990. osnovano je oko 26% poduzeća, dok je u razdoblju od 1991. do 1999. i u razdoblju do 2000. osnovano oko 37% poduzeća (Tablica 1). Uočava se porast osnivanja broja malih i srednjih poduzeća u promatranom razdoblju, što je u skladu s podacima Fine, čija analiza stanja malih i srednjih poduzetnika prikazuje kontinuirano povećanje broja malih i srednjih poduzeća posljednjih godine.⁴

Prema funkciji koju obavljaju u poduzeću, odnosno hijerarhijskoj razini na kojoj se nalaze, 51,43% ispitanika pripada top menadžmentu, 31,43% pripada srednjem menadžmentu, dok 17,14% ispitanika obavlja funkcije nižeg menadžmenta (Tablica 2)

⁴ Hrvatska gospodarska komora, Sektor za industriju, *Malo gospodarstvo* http://www2.hgk.hr/en/depts/industry/Malo_gospodarstvo_10_web.pdf, (5. 12. 2010.)

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Analizirajući položaj poduzeća u djelatnosti, htjeli smo istražiti kakva je profitabilnost analiziranih poduzeća te kakva je jačina konkurencije u djelatnosti.

Što se profitabilnosti tiče, najveći dio ispitanika smatra da je profitabilnost njihovog poduzeća prosječna (37,14%), 31,43% ispitanika smatra da su natprosječno profitabilni, a 11,43% ispitanika smatra da je njihovo poduzeće visoko profitabilno u odnosu na prosjek djelatnosti. Ispodprosječnu profitabilnost poduzeća ističe 11,43% ispitanika, dok 8,57% ispitanika navodi da je njihovo poduzeće nisko profitno ili neprofitabilno. Uočava se da 44,86% analiziranih poduzeća ima profit veći od prosječnog, dok ih 20% ima profit manji od prosjeka (Tablica 3).

Tablica 3: Profitabilnost poduzeća u odnosu na prosjek djelatnosti
- prema mišljenju ispitanika

Profitabilnost poduzeća	<i>n</i>	%
Visoko profitabilno u odnosu na prosjek djelatnosti	4	11,43
Natprosječno profitabilno u odnosu na prosjek djelatnosti	11	31,43
Jednako prosjeku djelatnosti	13	37,14
Manje od prosječne profitabilnosti djelatnosti	4	11,43
Nisko profitno ili neprofitabilno	3	8,57
Ukupno	35	100,00

Ispitanike smo, nadalje, pitali što misle o jačini konkurencije u njihovoj djelatnosti (Tablica 4). Više od polovine ispitanika (54,28%) smatra da je konkurencija jaka ili izrazito jaka. 31,43% ispitanika smatra da je konkurencija srednje jačine, dok se sa slabom ili gotovo nikakvom konkurencijom suočava samo 14,29% poduzeća. S obzirom na iskazanu jačinu konkurencije u djelatnosti, profitabilnost analiziranih malih poduzeća relativno je dobra i pokazuje dobro snalaženje s konkurencijom.

Tablica 4: Jačina konkurencije u djelatnostima ispitivanih poduzeća
- prema mišljenju ispitanika

Jačina konkurencije u djelatnosti	<i>n</i>	%
Gotovo da je nema	4	11,43
Slaba, bez značajnog utjecaja na naše poslovanje	1	2,86
Srednja, na konkurenciju treba pripaziti	11	31,43
Jaka, postoji nekoliko vrlo opasnih konkurenata	17	48,57
Izrazito jaka, s velikim brojem opasnih konkurenata	2	5,71
Ukupno	35	100,00

U nastavku istraživanja analizirano je oblikuju li mala poduzeća svoju poslovnu strategiju te na koji je način strategija oblikovana. Rezultati istraživanja pokazuju

da je 94,29% poduzeća oblikovalo strategiju poduzeća, dok samo 5,71% poduzeća nema strategiju (Tablica 5).

Tablica 5: Postojanje strategije u malim poduzećima

Oblikovanje strategije	<i>n</i>	%
Poduzeće oblikuje strategiju	33	94,29
Poduzeće nema isplaniranu i postavljenu strategiju	2	5,71
Ukupno	35	100,00

Što se tiče načina na koji je strategija definirana (Tablica 6), u najvećem udjelu poduzeća strategija je definirana nakon detaljne strateške analize (37,14%). 28,57% ispitanika navodi da je strategija samo ukratko pismeno oblikovana, a isti postotak ispitanika navodi da je strategija zamišljena. Podaci pokazuju da stratešku analizu, kao temelj oblikovanja strategije, provodi tek nešto više od trećine malih poduzeća, dok je u više od polovine poduzeća ona ili ukratko pismeno oblikovana ili zamišljena. Razina formalizacije, tj. stupnja propisanosti organizacije koji uključuje definiranje pravila, procedura, standarda i procesa, u malim poduzećima znatno je manja nego u srednjim i velikim poduzećima. U tom smislu možemo razumjeti rezultate prema kojima je u nešto više od četvrtine malih poduzeća strategija zamišljena i ne postoji u pismenom obliku.

Tablica 6: Način na koji je definirana strategija

Strategija	<i>n</i>	%
Zamišljena	10	28,57
Ukratko, pismeno oblikovana	10	28,57
Oblikovana nakon detaljne analize poduzeća i okoline te predviđanja budućeg razvoja tržišta	13	37,14
Poduzeće nema isplaniranu i postavljenu strategiju	2	5,71
Ukupno	35	100,00

Nadalje nas je zanimalo kakva je konkurentnost poduzeća s obzirom na način na koji je strategija definirana. Kao indikatori konkurentnosti često se uzimaju produktivnost, profitabilnost, tržišni udio, rast poduzeća, itd.

U ovom radu konkurentnost smo mjerili putem produktivnosti i profitabilnosti poduzeća.

Produktivnost smo iskazali:

- a) kao odnos novostvorene vrijednosti i prosječnog broja zaposlenih,
- b) kao odnos ukupno ostvarenih prihoda i prosječnog broja zaposlenih.

U svrhu izračuna produktivnosti kao odnosa novostvorene vrijednosti i broja zaposlenih, izvučeni su financijski pokazatelji ispitivanih poduzeća za 2008. iz baze podataka Zavoda za poslovna istraživanja - *Poslovna Hrvatska*.⁵

Novostvorena vrijednost uključuje zbroj svih bruto dohodaka (plaće, honorari, isplate studentima i sve slične isplate građanima uključujući sve poreze, prireze i trošarine) i bruto dobiti (dobit s pripadajućim porezima i prirezima). Novostvorena vrijednost poduzeća u velikoj mjeri odgovara pojmu dodane vrijednosti koja se stvara u određenom vremenskom razdoblju (najčešće godinu dana). Na sličan način se dobiva i bruto domaći proizvod, pa bi novostvorena vrijednost bila participacija svakog poduzeća u hrvatskom BDP-u, odnosno u BDP-u njihove županije.⁶

U Tablici 7 prikazana je produktivnost (iskazana omjerom novostvorene vrijednosti prema broju zaposlenih) u poduzećima koja na različiti način definiraju strategiju. Podaci pokazuju da poduzeća koja strategiju temelje na detaljnoj strateškoj analizi (analizi poduzeća i okoline te predviđanju budućeg razvoja tržišta) imaju gotovo dvostruko veću produktivnost (srednja vrijednost) od ostalih poduzeća. Razlika u produktivnosti između poduzeća s kratko, pismeno oblikovanom strategijom i poduzeća sa zamišljenom strategijom nije velika. Može se uočiti da je produktivnost poduzeća koja nemaju definiranu strategiju znatno niža od produktivnosti svih ostalih skupina poduzeća. Nalazi idu u korist opravdanosti provođenja strateške analize i predviđanja budućeg razvoja tržišta u malim poduzećima s namjerom ostvarenja veće produktivnosti.

Tablica 7: Produktivnost poduzeća (novostvorena vrijednost/broj zaposlenih) s obzirom na način na koji je definirana strategija

Strategija	Produktivnost (nov. vrijed. / broj zaposlenih) sred. vrij. - (€)	n
Zamišljena	30.220,00	10
Ukratko, pismeno oblikovana	28.862,56	10
Oblikovana nakon detaljne analize poduzeća i okoline i predviđanja budućeg razvoja tržišta	66.401,90	13
Poduzeće nema isplaniranu i postavljenu strategiju	13.154,64	2
Ukupno	38.443,76	35

Nadalje ćemo produktivnost iskazati kao odnos ukupno ostvarenog prihoda i prosječnog broja zaposlenih. Podaci o analiziranim poduzećima dobiveni su iz baze podataka Zavoda za poslovna istraživanja - *Poslovna Hrvatska*, a odnose se na 2008.⁷

⁵ Izračun produktivnosti prema: Zavod za poslovna istraživanja – Poslovna Hrvatska, <http://www.zapi.hr/CBR/Images/USPOREDNA%20ANALIZA%KONKURENTSNOSTI.pdf>

⁶ *Zavod za poslovna istraživanja*, <http://www.zapi.hr/Izvjescja>

⁷ Izračun produktivnosti prema: Zavod za poslovna istraživanja – Poslovna Hrvatska, <http://www.zapi.hr/CBR/Images/USPOREDNA%20ANALIZA%KONKURENTSNOSTI.pdf>

U Tablici 8 prikazana je produktivnost (iskazana prihodom prema broju zaposlenih) poduzeća koja na različiti način definiraju strategiju. Iz Tablice 8 uočava se da je i produktivnost iskazana na ovaj način znatno veća u poduzećima čija se strategija temelji na detaljnoj analizi poduzeća i okoline te predviđanju budućeg razvoja tržišta (295.712,17 €/zaposlenom), u odnosu na poduzeća koja imaju zamišljenu strategiju (112.571,43 €/zaposlenom) ili ukratko, pismeno definiranu strategiju (110.292,89 €/zaposlenom). U odnosu na poduzeća čija strategija se temelji na detaljnoj strateškoj analizi, produktivnosti poduzeća, koja nemaju isplaniranu i postavljenu strategiju, osjetno je niža (194.845,36/zaposlenom), ali i viša u odnosu na poduzeća koja imaju ukratko, pismeno oblikovanu ili zamišljenu strategiju.

Tablica 8: Produktivnost poduzeća (prihod / broj zaposlenih) s obzirom na način na koji je definirana strategija

Strategija	Produktivnost (prihod / broj zaposlenih) – sred. vrij. - (€)	n
Zamišljena	112.571,43	10
Ukratko, pismeno oblikovana	110.292,89	10
Oblikovana nakon detaljne analize poduzeća i okoline, i predviđanja budućeg razvoja tržišta	295.712,17	13
Poduzeće nema isplaniranu i postavljenu strategiju	194.845,36	2
Ukupno	173.012,05	35

U nastavku je analizirana profitabilnost poduzeća koja na različiti način definiraju strategiju (Tablica 9). Korištena je mjera bruto profitabilnosti poduzeća koja predstavlja omjer dobiti poduzeća prije oporezivanja i ukupnog prihoda.

Rezultati pokazuju da poduzeća čija je strategija temeljena na detaljnoj strateškoj analizi imaju znatno veću profitabilnost u odnosu na ostale skupine poduzeća (Tablica 9).

Međutim, s obzirom na to da profit i produktivnost poduzeća mogu varirati iz godine u godinu, za veću signifikantnost rezultata, produktivnost i profitabilnost poduzeća trebalo bi promatrati kroz duže vremensko razdoblje.

Tablica 9: Profitabilnost poduzeća (dobit prije poreza/ukupan prihod) s obzirom na način na koji je definirana strategija

Način na koji je definirana strategija	Profitabilnost (dob. prije por. / uk. prihod) – sred. vrij. - (%)	n
Zamišljena	7,66	10
Ukratko, pismeno oblikovana	4,81	10
Oblikovana nakon detaljne analize poduzeća i okoline, i predviđanja budućeg razvoja tržišta	8,66	13
Poduzeće nema isplaniranu i postavljenu strategiju	0,51	2
Ukupno	6,89	35

U nastavku analize željeli smo istražiti kakvo je usmjerenje generičke konkurentske strategije malih poduzeća (Tablica 10). Ispitanicima smo postavili pitanje je li važnije strateško usmjerenje imati što niže troškove ili se što više razlikovati od konkurencije (prema Porter, 1980.). Diferencijacija podrazumijeva da su proizvodi/ usluge poduzeća na pozitivan način jedinstveni, različiti od konkurenata, što ih čini privlačnijim i vrijednim premijske (natprosječne) cijene. Diferencijacija se može temeljiti na kvaliteti, poželjnim fizičkim karakteristikama i dizajnu, usluzi, imidžu, inovacijama, tehnološkom napretku, lokaciji, kanalima marketinga, zaštiti okoliša, itd. Troškovno vodstvo, pak, pretpostavlja da poduzeće ostvaruje niže troškove od konkurenata te može zaračunavati jednake ili niže cijene ostvarujući natprosječne marže. Troškovno vodstvo zahtjeva pritisak na smanjenje svih troškova (proizvodnje, materijala, rada, distribucije, administrativnih troškova, kontrole, nadgledanja od menadžmenta i ostalih troškova), teži unapređenju produktivnosti i efikasnom iskorištenju resursa.

Rezultati istraživanja pokazuju da se nešto manje od 63% ispitanika izjasnilo da je važnije postizanje što većih razlika u odnosu na konkurenciju, dok je oko 37% ispitanika označilo da je važnije usmjerenje imati što niže troškove. Iz nalaza bi se moglo utvrditi da je većina poduzeća usmjerena konkurentskoj strategiji diferencijacije, dok je tek nešto više od trećine poduzeća usmjereno prema strategiji troškovnog vodstva. Razlozi većeg usmjerenja analiziranih malih poduzeća prema diferencijaciji mogli bi se pronaći u činjenici da je usmjerenje niskih troškova u malim poduzećima teže ostvarivo, ponajprije zbog teškoće u osiguranju ekonomije obujma koja je jedan od važnih pretpostavki osiguranja niskih troškova.

Tablica 10: Odabrano usmjerenje konkurentske strategije

Strateško usmjerenje:	N	%
Imati što niže troškove	13	37,14
Što više se razlikovati od konkurencije	22	62,86
Ukupno	35	100,00

Htjeli smo istražiti i kakva je produktivnost i profitabilnost poduzeća u poduzećima koja slijede konkurentsku strategiju diferencijacije i strategiju troškovnog vodstva. Rezultati pokazuju da poduzeća sa strateškim usmjerenjem diferencijacije ostvaruju veću produktivnost i profitabilnost u odnosu na poduzeća koja su usmjerena nižim troškovima (Tablica 11 i Tablica 12)

Tablica 11: Produktivnosti (novostvorena vrijednosti po zaposlenom i ostvareni prihodi po zaposlenom) prema usmjerenju konkurentske strategije

Strateško usmjerenje:	Produktivnost (nov. vrijed. / broj zaposlenih) sred. vrij. - (€)	Produktivnost (prihod / broj zaposlenih) – sred. vrij. - (€)	N
Imati što niže troškove	33.247,28	130.013,74	13
Što više se razlikovati od konkurencije	41.118,91	195.147,70	22
Ukupno	38.443,76	173.012,05	35

Uz troškovno vodstvo i diferencijaciju, konkurentska prednost može se temeljiti na dodatnim značajkama konkurentske strategije kao što su brzina, inovacija vrijednosti i prvenstvo na tržištu. Stoga su ispitanicima ponuđene značajke te je od njih zatraženo da ocijene njihov doprinos u postizanju konkurentske prednosti (Tablica 13).

Tablica 12: Profitabilnost prema usmjerenju konkurentske strategije

Strateško usmjerenje:	Profitabilnost (dob. prije por. / uk. prihod) – sred. vrij. - (%)	N
Imati što niže troškove	4,90	13
Što više se razlikovati od konkurencije	7,57	22
Ukupno	6,89	35

Doprinos se ocjenjivao prema skali od četiri stupnja: slabo značajan, osrednji, značajan i vrlo značajan. Čak 51,43% ispitanika smatra da brzi odgovor na zahtjeve kupca *vrlo značajno* pridonosi konkurentnosti poduzeća, 40% ispitanika ističe da je to biti prvi na tržištu, nešto više od trećine ispitanika smatra da diferencijacija pridonosi vrlo značajno, dok 20% ispitanika smatra da je vrlo značajan doprinos inovacije vrijednosti. Ako pogledamo značajke koje konkurentske prednosti pridonose značajno ili vrlo značajno, nalazi su sljedeći: za najveći udio poduzeća to je biti prvi na tržištu (88,57%) i brzi odgovor na zahtjeve kupaca (88,57%), diferencijacija (82,86%) i inovacije vrijednosti (82,86%). Troškovno vodstvo predstavlja u jednakom omjeru *značajan* (40% poduzeća), ali i *osrednji* (40% poduzeća) doprinos pri postizanju veće konkurentnosti poduzeća.

Tablica 13: Doprinos pojedinih značajki stvaranju konkurentske prednosti poduzeća

Značajke konkurentske strategije	Doprinos u ostvarenju konkurentske prednosti				Ukupno
	Malo značajan	Osrednji	Značajan	Vrlo značajan	
Troškovno vodstvo	3	14	14	4	35
%	8,57 %	40,00 %	40,00 %	11,43 %	100,00 %
Diferencijacija	3	3	17	12	35
%	8,57 %	8,57 %	48,57 %	34,29 %	100,00 %
Brzi odgovor	0	4	13	18	35
%	0,00 %	11,43 %	37,14 %	51,43 %	100,00 %
Biti prvi na tržištu	0	4	17	14	35
%	0,00 %	11,43 %	48,57 %	40,00 %	100,00 %
Inovacija vrijednosti	2	4	22	7	35
%	5,71 %	11,43 %	62,86 %	20,00 %	100,00 %

Na pitanja vezana uz značajke razvojne strategije, ispitanicima se dala mogućnost da na pitanje mogu zaokružiti najviše tri ponuđena odgovora (Tablica 13).

Među odrednicama koje najbliže određuju 3 glavne značajke razvojne strategije (Tablica 14), najveći dio ispitanika naveo je postizanje većeg udjela na postojećem tržištu (23,29% odgovora), ostvarivanje veće profitabilnosti (20,55% odgovora), te osvajanje novih tržišta (13,70% odgovora). Takve strateške odrednice ukazuju na opredijeljenost analiziranih poduzeća prema razvojnoj strategiji rasta. S perspektive vlasnika/menadžera, rast može biti važan kako bi se izgradio imidž, povećala baza imovine poduzeća, odgovorilo na konkurenciju, poboljšao profit, zadovoljile potrebe vlasnika i ostvario opstanak (Rashed, 2005.).

Može se uočiti da najmanji udio ispitanika navodi kao stratešku značajku veće plaće za zaposlenike (1,37% odgovora) i visoku razinu usluge (1,37% odgovora).

Tablica 14: Odrednice koji najbliže određuju sadržaj razvojne strategije poduzeća

Strateške odrednice:	<i>n</i>	%
Veći udio na postojećem tržištu	17	23,29
Veća profitabilnost	15	20,55
Osvajanje novih tržišta	10	13,70
Sigurnost poslovanja	8	10,96
Istraživanje i razvoj	8	10,96
Razvoj kadrova	4	5,48
Veće plaće za djelatnike	1	1,37
Poboljšanje tehnologije	3	4,11
Opstati i preživjeti	6	8,22
Visoka razina usluge	1	1,37
Ukupno	73	100,00

Ispitanike smo pitali koje su tri glavne snage poduzeća koje predstavljaju izvor konkurentne prednosti (Tablica 15). Ispitanici su trebali označiti tri glavne snage.

Najčešća označavana snaga je postojanje strateške vizije, njezina kvalitetna implementacija i kontrola (20,24% odgovora), te kvaliteta proizvoda i usluga (20,24% odgovora). Kvalitetni ljudski resursi kao snagu označeni su u 15,48% odgovora, a sposobnost poduzeća prilagođavanju proizvoda potrebama i željama kupaca u 14,29% odgovora. Kvaliteta, kvalitetni ljudski resursi i prilagođavanje potrebama kupaca kao glavne snage malih poduzeća u skladu su s konkurentskom strategijom diferencijacije koja se temelji na različitim dimenzijama kvalitete proizvoda/usluga. U najmanjem udjelu odgovora, glavne snage su stroga kontrola troškova (3,57%), raspoloživost financijskih sredstava (3,57%), konstantno ulaganje u obrazovanje i razvoj kadrova (2,38%) i visoka tehničko-tehnološka opremljenost (2,38%). Također, relativno mali udio odgovora među tri najvažnije snage svrstava marketinške inovacije (4,76%), dobru organizacijsku kulturu (5,95%) i dobre radne odnose (7,14%). No, iako su nave-

dene značajke označene u relativno malom udjelu odgovora, ne možemo unaprijed zaključiti da su to ujedno i slabosti analiziranih poduzeća. Stoga smo ispitanicima postavili pitanje da označe tri najvažnije slabosti njihovog poduzeća.

Među tri najveće slabosti (Tablica 16), najveći udio ispitanika označio je implementaciju strateških koraka koja se ostvaruje teže od planiranog (30,95% odgovora). Problemi u implementaciji strategije svakako ukazuju na nedostatak kojem bi trebalo posvetiti adekvatnu pozornost i ispraviti ga u svrhu ostvarenja strateških ciljeva poduzeća. 26,19% odgovora, među tri najveće slabosti uključuje financijsku nestabilnost, dok 14,29% odgovora označava nezadovoljavajuću organizacijsku strukturu. Više od četvrtine odgovora u kojima je slabost financijska nestabilnost, relativno je očekivana s obzirom na recesiju koja se, u vrijeme istraživanja, s globalnog tržišta počela prelijevati na domaće tržište, uzrokujući mnoge financijske probleme kako u velikim, tako i manjim poduzećima.

Tablica 15: Temeljne snage poduzeća

Snage poduzeća:	N	%
Postojanje strategije, njezina kvalitetna implementacija i kontrola	17	20,24
Stroga kontrola troškova	3	3,57
Kvalitetni ljudski resursi	13	15,48
Marketinške inovacije	4	4,76
Dobri radni odnosi	6	7,14
Kvaliteta proizvoda/usluga	17	20,24
Dobra organizacijska struktura	5	5,95
Konstantno ulaganje u obrazovanje i razvoj kadrova	2	2,38
Prilagodavanje proizvoda željama i potrebama kupca	12	14,29
Raspoloživost financijskih sredstava	3	3,57
Visoka tehničko-tehnološka opremljenost	2	2,38
Ukupno	84	100,00

Tablica 16: Najveće slabosti poduzeća

Slabosti poduzeća:	n	%
Nema kvalitetne strategije	3	7,14
Strategija postoji, ali se implementacija strateških koraka teže ostvaruje od planiranog	13	30,95
Nezadovoljavajuća organizacijska struktura	6	14,29
Nedostatak kvalitetnog ljudskog kadra	4	9,52
Slaba tehnološka opremljenost	1	2,38
Neadekvatan proizvodni asortiman	2	4,76
Financijska nestabilnost	11	26,19
Sklonost mijenjanju dobavljača	1	2,38
Dužina prodajnog ciklusa	1	2,38
Ukupno	42	100,00

Htjeli smo istražiti i kakav je doprinos različitih resursa u izgradnji konkurentne prednosti malih poduzeća (Tablica 17).

Tablica 17: Doprinos pojedinih skupina resursa u stvaranju konkurentne prednosti poduzeća

Skupina resursa	Doprinos resursa konkurentnoj prednosti poduzeća				Ukupno
	Malo značajan	Osrednji	Značajan	Vrlo značajan	
Fizički resursi	9	9	10	7	35
%	25,71 %	25,71 %	28,57 %	20,00 %	100,00 %
Financijski resursi	0	13	14	8	35
%	0,00 %	37,14 %	40,00 %	22,86 %	100,00 %
Ljudski resursi	0	0	11	24	35
%	0,00 %	0,00 %	31,43 %	68,57 %	100,00 %
Organizacijski resursi	1	1	25	8	35
%	2,86 %	2,86 %	71,43 %	22,86 %	100,00 %

Kao skupinu resursa koji imaju najvažniji, tj. *vrlo značajan* doprinos u stvaranju konkurentne prednosti poduzeća, ispitanici su izdvojili ljudske resurse (68,57%). *Vrlo značajan* utjecaj ostalih resursa označava oko petina ispitanika. *Značajan* doprinos organizacijskih resursa u stvaranju konkurentne prednosti izdvojilo je 71,43% ispitanika. Da financijski resursi imaju *osrednji utjecaj*, izdvojilo je 37,14% ispitanika. Nešto više od četvrtine ispitanika (25,71%) smatra da su fizički resursi *malo značajni* u stvaranju konkurentne prednosti poduzeća. Nalazi potvrđuju mnoga istraživanja prema kojima su ljudski resursi najvažniji resurs i temelj izgradnje i održanja konkurentnosti poduzeća.

Doprinos pojedinih vrsta znanja u postizanju konkurentne prednosti poduzeća prikazan je u Tablici 18. Čak 80% ispitanika ocijenilo je da znanje zaposlenih ima *vrlo značajan* doprinos u stvaranju konkurentne prednosti. Ostalih 20% ispitanika ocijenilo je da znanje zaposlenih ima *značajan* doprinos. Ako pogledamo udio poduzeća koji doprinos različitim vrsta znanja ocjenjuju kao značajan ili vrlo značajan, može se uočiti da najveći udio ispitanika označava znanje zaposlenih (100%), nakon čega slijedi znanje o upravljanju znanjem i intelektualnim kapitalom (85,71%), znanje o organizacijskoj kulturi (71,43%) i znanje stečeno zbog uspostavljenih strateških saveza (68,57%). Ovi nalazi potvrđuju važnost ljudskog znanja u ostvarenju konkurentnosti te su u skladu s istraživanjima koja pokazuju važan utjecaj ljudskog kapitala na performanse poduzeća (Bates, 1990). Osim važnosti ljudskog znanja, rezultati pokazuju da mala poduzeća u ostvarenju konkurentne prednosti visoko vrednuju znanja o organizacijskoj kulturi i znanja stečena u procesu strateškog partnerstva. Kao oblike znanja koje je najveći udio ispitanika ocijenio kao *malo značajne* nalaze se raspolaganje patentima i licencama (40%) i posjedovanje ISO 9000 certifikata (40%) te autorska prava, softver i procedure (14,29%).

Tablica 18: Doprinos pojedinih oblika znanja u stvaranju konkurentske prednosti poduzeća

Vrsta znanja	Doprinos znanja konkurentske prednosti				Ukupno
	Malo značajan	Osrednji	Značajan	Vrlo značajan	
Znanje zaposlenih	0	0	7	28	35
%	0,00%	0,00%	20,00%	80,00%	100, 00 %
Znanja vezano uz autorska prava, softver, procedure	5	13	10	7	35
%	14,29%	37,14%	28,57%	20,00%	100, 00 %
Znanje dostupno zbog strateških saveza s partnerima	1	10	14	10	35
%	2,86%	28,57%	40,00%	28,57%	100, 00 %
Znanja iz patenta, licenca, modela...	14	14	6	1	35
%	40,00%	40,00%	17,14%	2,86%	100, 00 %
Znanje vezano uz posjedovanje ISO 9000 certifikata	14	11	9	1	35
%	40,00%	31,43%	25,71%	2,86%	100, 00 %
Znanja o organizacijskoj kulturi	0	10	17	8	35
%	0,00%	28,57%	48,57%	22,86%	100, 00 %
Znanje o upravljanju znanjem i intelektualnim kapitalom kapitalom poduzeća	1	4	13	17	35
%	2,86%	11,43%	37,14%	48,57%	100, 00 %

U sljedećem pitanju zamolili smo ispitanike da ocijene kakav značaj u postizanju konkurentske prednosti njihovog poduzeća imaju četiri skupine sposobnosti: menadžerske sposobnosti, sposobnosti vezane za pribavljanje inputa, sposobnosti vezane za plasman outputa, sposobnosti vezane za transformaciju inputa u outpute (Tablica 19).

Tablica 19: Doprinos pojedinih skupina sposobnosti u stvaranju konkurentske prednosti poduzeća

Skupina sposobnosti	Doprinos sposobnosti konkurentske prednosti poduzeća				Ukupno
	Malo značajan	Osrednji	Značajan	Vrlo značajan	
Menadžerske sposobnosti	0	4	13	18	35
%	0,00 %	11,43 %	37,14 %	51,43 %	100, 00 %
Sposobnosti pribavljanja inputa	3	10	12	10	35
%	8,57 %	28,57 %	34,29 %	28,57 %	100, 00 %
Sposobnosti plasmana outputa	0	6	15	14	35
%	0,00 %	17,14 %	42,86 %	40,00 %	100, 00 %
Sposobnosti transformacije inputa u outpute	3	7	15	10	35
%	8,57 %	20,00 %	42,86 %	28,57 %	100, 00 %

Više od polovine ispitanika (51,43%) ocijenilo je da menadžerske sposobnosti imaju vrlo značajan doprinos. 40% ispitanika ističe da sposobnosti vezane uz plasman outputa imaju vrlo značajan doprinos, dok ih 28,57% vrlo značajan doprinos dodjeljuje sposobnostima vezanim uz pribavljanje inputa i transformaciju inpute u outpute. Najviše ocjena kao *osrednje* ili *malo značajne* ispitanici su dali skupinama sposobnosti vezanim uz poznavanje inputa (37,14% ispitanika). Ako se pogleda udio poduzeća koji ističu značajan ili vrlo značajan utjecaj pojedinih sposobnosti, najveći udio poduzeća ispitanika ističe menadžerske sposobnosti (88,57%), zatim sposobnosti vezane uz plasman outputa (82,86%), sposobnosti vezane uz proces transformacije inputa u outpute (71,43%) te sposobnosti vezane uz pribavljanje outputa (62,86%). Uočava se da relativno veliki udio poduzeća u ostvarenju konkurentske prednosti daje velik značaj svim skupinama sposobnosti.

U nastavku istraživanja od ispitanika smo tražili da izdvoje tri najveće barijere koje se mogu pojaviti i otežati uspješnost implementacije strategije (Tablica 20). Najveći udio ispitanika naveo je neadekvatnu komunikaciju kao moguću barijeru (19,44% odgovora), vanjske čimbenike (16,67% odgovora) i nedovoljno učinkovitu koordinaciju i implementaciju strategije (15,28% odgovora) te pojavu neočekivanih problema (15,28% odgovora). Prema 13,89% odgovora, barijera je duže trajanje implementacije strategije od očekivanog.

Tablica 20: Barijere koje se pojavljuju i mogu spriječiti uspješnost strategije

Moguće barijere:	<i>n</i>	%
Nerazumijevanje postavljenih ciljeva	7	9,72%
Neadekvatna komunikacija	14	19,44%
Eksterni čimbenici koji mogu bitno utjecati na implementaciju strategije	12	16,67%
Trajanje implementacije strategije duže od očekivanog	10	13,89%
Kapaciteti zaposlenika nedovoljni	7	9,72%
Koordinacija i implementacija nedovoljno učinkovita	11	15,28%
Neočekivani problemi koji se mogu pojaviti	11	15,28%
Ukupno	72	100,00%

Također smo htjeli istražiti kakav je utjecaj vanjskih čimbenika na uspješnost strategije malih poduzeća (Tablica 21). 60,00% ispitanika smatra da je utjecaj vanjskih čimbenika na uspješnost strategije znan, 17,14% smatra da vanjski čimbenici *presudno* utječu na uspješnost strategije, dok ih 22,86% navodi da eksterni čimbenici utječu *osrednje*. Nijedan ispitanik ne misli da vanjski čimbenici imaju *slab* utjecaj na navedeno. Rezultati ukazuju na činjenicu da mala poduzeća percipiraju velik utjecaj vanjskih čimbenika na uspjeh strategije poduzeća. S obzirom na to da se radi o malim poduzećima, nalazi su očekivani jer se ona u većoj mjeri moraju prilagođavati vanjskim čimbenicima nego što mogu na njih utjecati. Stoga je za mala poduzeća vrlo važna njihova fleksibilnost kako bi se uskladili sa zahtjevima koje postavlja vanjsko okruženje.

Tablica 21: Utjecaj vanjskih čimbenika na uspješnost strategije poduzeća

Utjecaj vanjskih čimbenika:	<i>n</i>	%
Slab	0	0,00%
Osrednji	8	22,86%
Znatan	21	60,00%
Presudan	6	17,14%
Ukupno	35	100,00%

Među vanjskim čimbenicima, htjeli smo saznati koje su najčešće prijetnje i prilike s kojima se poduzeća u okruženju suočavaju.

Tablica 22: Prijetnje iz okoline koje mogu ugroziti uspješan razvoj poduzeća

Prijetnje:	<i>n</i>	%
Pojava novih konkurenata	5	7,94%
Jačanje postojećih konkurenata	13	20,63%
Visoki porezi	2	3,17%
Visoke kamatne stope	2	3,17%
Moć dobavljača	6	9,52%
Promjene zahtjeva kupaca	2	3,17%
Zamjenski proizvodi	4	6,35%
Birokracija u okolini	9	14,29%
Sporna naplata	13	20,63%
Nedostupnost izvora financiranja (kredit, i sl.)	7	11,11%
Ukupno	63	100,00%

Među različitim prijetnjama iz okoline (Tablica 22), ispitanici najčešće navode jačanje postojećih konkurenata u djelatnosti (20,63% odgovora) i spornu naplatu (20,63% odgovora). Birokracija je kao eksterna opasnost navedena u 14,29% odgovora, a nedostupnost izvora financiranja u 11,11% odgovora. Jačanje konkurencije kao najčešća prijetnja u skladu je s nalazima u Tablici 4, u kojoj više od polovine ispitanika ističe da je konkurencija jaka ili izrazito jaka. Mala se poduzeća na tržištu suočavaju s malim konkurentima, ali i sa srednjim i velikim poduzećima koja imaju znatnu tržišnu moć pa im je potrebno pravilno strateško pozicioniranje kojim će pronaći svoje mjesto na tržištu. Birokracija negativno utječe na različite segmente društva pa tako i na mala poduzeća, otežavajući i uspoređujući određene poslovne procese.

Kao najveće prilike koje se ukazuju u okolini (Tablica 23), ispitanici su izdvojili širenje na inozemna tržišta (25,42% odgovora), rast tržišta u zemlji (16,95% odgovora) te dostupnost novih tehnologija (16,95% odgovora). S obzirom na to da je rast tržišta najčešća prilika, nije iznenađujuće da su se mala poduzeća opredijelila za razvojnu strategiju rasta, kako bi uočenu priliku i iskoristila.

Tablica 23: Prilike koje se pružaju u okolini

Prilike:	n	%
Dostupnost novih tehnologija	10	16,95%
Slabljenje konkurencije	7	11,86%
Blizina resursa	3	5,08%
Raspoloživost izvora ljudskih resursa	5	8,47%
Rast tržišta u zemlji	10	16,95%
Rast inozemnih tržišta	15	25,42%
Kreditori	2	3,39%
Povećan interes države u korist poduzeća iz vaše djelatnosti	7	11,86%
Ukupno	59	100,00%

Na kraju smo pitali ispitanike tko se u poduzeću bavi procesom strateškog planiranja i oblikovanja strategije (Tablica 24). Strateškim planiranjem u ispitivanim poduzećima u 82,86% slučajeva bave se top menadžeri. U samo 8,57% slučajeva strateškim planiranjem bave se specijalisti ili top menadžeri u suradnji sa specijalistima, a jednak je i udio poduzeća u kojima se nitko ne bavi strateškim planiranjem. Nalazi su očekivani s obzirom na to da se radi o malim poduzećima u kojima menadžeri donose većinu odluka, uključujući strateške.

Tablica 24: Tko se u poduzeću bavi strateškim planiranjem

Strateškim planiranjem se bavi:	n	%
Ne bavi se nitko	3	8,57%
Top menadžment	29	82,86%
Specijalisti zaduženi za strateško planiranje, top menadžeri u suradnji sa specijalistom	3	8,57%
Ukupno	35	100,00%

5. ZAKLJUČAK

S obzirom na to da su mala poduzeća važan pokretač gospodarskog razvoja, dinamike i inovativnosti, bilo je korisno utvrditi značajke njihovog strateškog upravljanja s namjerom ostvarivanja dugoročnih ciljeva.

Istraživanje je pokazalo da 95% malih poduzeća ima neki oblik strategije, makar ih tek nešto više od trećine (37,14%) oblikuje strategiju na temelju detaljne strateške analize i predviđanja budućeg razvoja tržišta. To pokazuje iskorak iz tradicionalnog poduzetničkog razmišljanja usmjerenog na trenutno stanje i probleme. Prema rezultatima, upravo poduzeća koja oblikuju strategiju na temelju detaljne strateške analize i predviđanja budućeg razvoja tržišta ostvaruju najveću konkurentnost (mjerenu putem produktivnosti i profitabilnosti). Nalazi idu u korist provođenja strateškog upravljanja s namjerom izgradnje i održanja konkurentnosti. To je posebice važno u situaciji jake ili vrlo jake konkurencije (kakvom je percipira više od

polovine analiziranih poduzeća). No, za veću signifikantnost rezultata produktivnost i profitabilnost i ostale mjere konkurentnosti trebalo bi pratiti kroz duže vremensko razdoblje.

Što se tiče konkurentne strategije, gotovo dvije trećine poduzeća (62,86%) usmjereno je diferencijaciji, dok su preostala poduzeća usmjerena ostvarenju što nižih troškova. Rezultati pokazuju da poduzeća koja su usmjerena diferencijaciji imaju veću produktivnost u odnosu na poduzeća koja su usmjerena niskim troškovima. Razlozi se mogu pronaći u činjenici da je iskorištenje ekonomije obujma, koje je važna pretpostavka uspješnog troškovnog vodstva, teško ostvarivo u malim poduzećima. Istražujući dodatne značajke konkurentne strategije koje pridonose stvaranju konkurentne prednosti, može se uočiti da u velikom udjelu malih poduzeća značajno ili vrlo značajno pridonosi brzina (88,57%) i prvenstvo na tržištu (88,57%), te diferencijacija (82,86%) i inovacija vrijednosti (82,86%), dok je troškovno vodstvo označeno u oko polovine poduzeća (51,43%).

Iz označavanja odrednica koje najbliže ocrtavaju razvojnu strategiju poduzeća, uočljivo je da su najčešće označavani pojmovi u skladu sa strategijom rasta (veći udio na postojećem tržištu - 23,29% odgovora, rast profitabilnosti - 20,55%, osvajanje novih tržišta - 13,7%) Oko desetina odgovora ističe sigurnost poslovanja (10,96%), dok je opstati i preživjeti označeno u 8,22% odgovora. Kako ističe Rashed (2006.), rast može biti važan da bi se izgradio imidž, povećala baza imovine poduzeća, odgovorilo na konkurenciju, poboljšao profit, zadovoljile potrebe vlasnika i ostvario opstanak.

Iz označavanja najvećih snaga malih poduzeća, uočava se da je u najvećem udjelu odgovora to postojanje strategije, njezina kvalitetna implementacija i kontrola (20,24%) i kvaliteta proizvoda/usluga (20,24%), te kvalitetni ljudski resursi (15,45%) i sposobnost prilagođavanja potrebama kupaca (14,29%). Navedene snage u skladu su s konkurentskom strategijom diferencijacije koja se temelji na različitim dimenzijama kvalitete (dominira u analiziranim poduzećima). Nadalje, uočava se: ono što je bila najčešća snaga, u isto je vrijeme najčešća slabost - postojanje strategije uz teškoće u implementaciji strateških koraka (30,95% odgovora). Dakle, osim oblikovanja strategije, vrlo je važna njezina kvalitetna implementacija i kontrola, u čemu određeni dio malih poduzeća ima teškoće kojima treba posvetiti adekvatnu pozornost. Financijska nestabilnost (26,19% odgovora) kao najčešća slabost, koja se kao posljedica recesija počela razvijati na domaćem tržištu, iziskuje potragu za adekvatnim financijskim rješenjima, dok nezadovoljavajuća organizacijska struktura (14,29% odgovora) ukazuje na nužnost restrukturiranja malih poduzeća.

Iz označavanja doprinosa pojedinih skupina resursa, znanja i sposobnosti u stvaranju konkurentne prednosti zaključuje se sljedeće: značajan ili vrlo značajan doprinos, najveći udio poduzeća dodjeljuje ljudskim resursima (100%), organizacijskim resursima (94,29%), financijskim resursima (62,86%) i fizičkim resursima (48,57%). Što se tiče znanja, značajan ili vrlo značajan doprinos dodjeljuje se znanju zaposlenika (100%), znanju o upravljanju znanjem i intelektualnim kapitalom (86,71%), znanju o organizacijskoj kulturi (71,41%) i znanju stečenom zbog strateških saveza (68,57%). Također, relativno velik udio poduzeća daje značajan ili vrlo značajan doprinos svim sposobnostima: menadžerskim sposobnostima (88,57%), sposobnostima plasmana

outputa (82,86%), sposobnostima transformacije inputa u outpute (71,43%), sposobnostima pribavljanja inputa (62,86%). Može se uočiti da je, među različitim skupinama resursa i sposobnosti, presudan značaj ljudskih i menadžerskih znanja i sposobnosti u ostvarivanju konkurentnosti malih poduzeća.

Barijere koje mogu otežati uspješnost strategije, najčešće su komunikacijski problemi (19,44% odgovora), vanjski čimbenici (16,67% odgovora), nedovoljno učinkovita koordinacija i implementacija strategije (15,28% odgovora), neočekivani problemi (15,28% odgovora) te dulje trajanje implementacije strategije od očekivanog (13,89% odgovora). I ovi nalazi pokazuju važnost efikasne implementacije strategije. Relativno velik udio malih poduzeća (77,14%) percipira utjecaj vanjskih čimbenika kao znatan ili presudan, što je u skladu s označavanjem vanjskih čimbenika kao barijere. Mala se poduzeća, zbog manje moći i utjecaja, u najvećoj mjeri moraju prilagođavati vanjskom okruženju (koje je sve više dinamično i nestabilno) i biti fleksibilna. U stvaranju boljih vanjskih uvjeta poslovanja za malu privredu, važan je utjecaj države u uklanjanju prepreke i osiguranju poticajnog okruženja, pri čemu je važan institucionalni razvoj i izgradnja kapaciteta.

Analizirajući najčešće prijetnje u okruženju, uočava se da su to: jačanje konkurencije (20,63% odgovora), sporna naplata (20,63%), birokracija (14,29%) i nedostupnost izvora financiranja (11,11%), dok su najčešće prilike: rast inozemnih tržišta (25,42% odgovora), rast domaćeg tržišta (16,95%) i dostupnost novih tehnologija (16,95%). Navedene povoljne prilike u analiziranim poduzećima opravdavaju izbor razvojne strategije rasta. Vlasnici malih poduzeća, često se poistovjećuju sa svojim poduzećem i njegov neuspjeh doživljavaju osobnim. Stoga i u teškoćama, često biraju strategije rasta (D'Aveni, 1989.), a pogoršanje performansi stimulira njihove napore u stvaranju novih pothvata (Bergelman, 1983.). Vlasnik, tj. menadžer malog poduzeća ima veliki utjecaj na funkcioniranje poduzeća (Chaganti, et. al.) i proces donošenja odluka (Dickson, Weaver, 1997.), što je u skladu s rezultatima ovog istraživanja prema kojima se u najvećem broju analiziranih poduzeća (82,57%) strateškim planiranjem bave glavni direktori.

LITERATURA:

1. D'Aveni, R. A. (1989), The aftermath of organizational decline: A longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms, *Academy of Management Journal*, 32, str. 577-605.
2. Boyle, R. D. and H. B. Desai (1991), Turnaround strategies for small firms, *Journal of Small Business Management*, 29(3), str. 33-43.
3. Burton, G., D. Ahlstrom, J. Wan (2003), Turnaround in East Asian firms: Evidence from ethnic overseas Chinese communities, *Strategic Management Journal*, 24(6), str. 519-541.
4. Cameron, K.S., R.I. Sutton, D. A. Whetten (1988), Issues in organizational decline, u *Readings in Organizational Decline: Frameworks, Research, and Prescrip-*

- tions, Cameron, K.S., R.I. Sutton, D. A. Whetten (eds), 3-9, Cambridge: Ballinger Publishing.
5. Chowdhury, S. D., J.R. Lang (1993), Crisis, decline, and turnaround: A test of competing hypotheses for short-term performance improvement in small firms, *Journal of Small Business Management*, 31(4), str. 8-18.
 6. Gelderen, M. van, M. Frese, R. Thurik (2000), Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Start-ups, *Small Business Economics*, 15, str. 165-181.
 7. Hanks, S.H. (1990), The organizational life-cycle: Integrating content and process, *Journal of Small Business Strategy*, 1, str. 1-12.
 8. Hofer, C. W. 1980, Turnaround strategies, *Journal of Business Strategy*, 1, str. 19-31.
 9. Kleinknecht, A., T. P. Poot, J. O. N. Reijnen (1991), Formal and Informal R&D and Firm Size: Survey Results from the Netherlands, u *Innovation and Technological Change*, ur. Z.J. Acs and D.B. Audrecht, Ann Arbor: The University of Michigan press, str. 84-108.
 10. Hrvatska gospodarska komora, Sektor za industriju, *Malo gospodarstvo* http://www2.hgk.hr/en/depts/industry/Malo_gospodarstvo_10_web.pdf , (05. 12. 2010.)
 11. Link, A. N. and B. Bozeman (1991), Innovate Behavior in Small-Sized Firms, *Small Business Economics*, September, str. 179-184.
 12. Loverman, G. and W. Sengenberger (1991), The Re-emergence of Small-Scale Production: An International Comparison, *Small Business Economics*, March, str. 1-37.
 13. Lumpkin, G.T and G.G. Dess (1995), Simplicity as a Strategy -making Process: The effects of Stage of Organizational Development and Environment on Performance, *Academy of Management Journal*, 33, str. 1386-1407.
 14. Mellahi, K. and A. Wilkinson (2004), Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework, *International Journal of Management Reviews*, 5-6(1), str. 21-41.
 15. Miles, R. E. and C.C. Snow (1978), Organizational strategy Structure, and process, New York: Mc Graw Hill.
 16. Miller, G. A., E.Galanter, K.H. Pribram (1960), *Plans and structure of Behavior*, London:Holt
 17. Morrow, J. L., R. A. Johnson, L. W. Busenitz (2004), The effects of costs and assets retrenchment on firm performance: The overlooked role of a firm's competitive environment, *Journal of Management*, 30(2), str. 189-208.
 18. Mukherji, A., A. Desai, J. Francis (1999), Reclaiming the environment-organization fit: Matching turnaround strategies to environment exigencies, *Journal of Business Strategies*, 16(1), str. 27-43.

19. Praten, C. (1991), *The Competitiveness of Small Firms*, New York: Cambridge University Press.
20. Porter, M. (1980), *Competitive strategy*, New York: The Free Press.
21. Rasheed, H. S. (2005), Turnaround Strategies for Declining Small Business: The Effects of performance and Resources, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10(3), str. 239-252.
22. Robbins, D. K. i J. A. Pearce (1992), Turnaround: Retrenchment and recovery, *Strategic Management Journal*, 13, str. 287-?
23. Sudarsanam, S. and J. Lai (2001), Corporate financial distress and turnaround strategies: An empirical analysis, *British Journal of Management*, 12(3), str. 183-205.
24. Tan, H., H. See (2004), Strategic reorientation and responses to the Asian financial crisis: The Case of the manufacturing industry in Singapore, *Asia Pacific Journal of Management*, 21(1-2), str. 189-211.
25. Variyam, J. N. and D. S. Kraybill (2001), Small Firm's Choice of Business Strategies, *Southern Economic Journal*, 60(1), str. 136-145.
26. Weitzel, W. and E. Jonsson (1989), Decline in organizations: A literature integration and extension, *Administrative Science Quarterly*, 34, str. 91-109.
27. Zavod za poslovna istraživanja – Poslovna Hrvatska, <http://www.zapi.hr/CBR/Images/USPOREDNA%20ANALIZA%KONKURENTSNOSTI.pdf> (06.10.2010.)
28. Zavod za poslovna istraživanja, <http://www.zapi.hr/Izvjesca> (06.10.2010.)

STRATEGIC MANAGEMENT IN SMALL COMPANIES IN CROATIA

*Sanda Rašić*⁸ & *Dražen Ćurić*⁹

Summary

This paper analyses the characteristics of strategic management that are important for the development of small companies, creation of competitive advantage and achieving business excellence. The paper is based on empirical research conducted among small companies from March till May 2009. Statistical data analysis was done by using SPSS 13.0. The results showed that the highest proportion of small companies had some sort of strategy, even though only one third based their strategy on detailed strategic analysis. Small companies that based their strategy on strategic analysis achieved better competitiveness (measured in terms of productivity and profitability) in comparison to small companies that did not conduct strategic analysis. Almost two thirds of small companies followed a differentiation competitive strategy, while others followed a cost leadership strategy, which was expected in view of the difficulties in exploiting economies of scale. According to our findings, small companies that follow a differentiation strategy have higher competitiveness in comparison to small companies that follow a cost leadership strategy. In addition, analysed small companies most often followed a development growth strategy. Of all the resources, knowledge and capabilities that influence competitive advantage, human resource, knowledge and capabilities proved to be most influential. The paper analyses the strengths and weaknesses, opportunities and threats that small companies encounter.

Key words: strategic management, strategy, small companies, Croatia.

JEL classification: L21

⁸ Sanda Rašić, Ph.D., Assistant Professor, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, email: srsasic@efzg.hr

⁹ Dražen Ćurić, M.Sc., Velinac d.o.o., Sales Manager