

Dr. sc. Bojan Morić Milovanović¹

Dr. sc. Mihaela Mikić²

PRIRODA MREŽNIH ODNOSA S OBZIROM NA FAZE RAZVOJA PODUZETNIČKOG PODUHVATA

NATURE OF NETWORK RELATIONSHIPS WITH RESPECT TO THE PHASES OF ENTREPRENEURIAL VENTURE DEVELOPMENT

SAŽETAK: Mrežni odnosi igraju značajnu ulogu u poduzetničkom procesu te predstavljaju bitan čimbenik gospodarskoga razvoja. Mrežni odnosi predstavljaju viši i razvijeniji oblik suradnje među poduzećima temeljeći se na povjerenju i dugoročnoj privrženosti. Poduzeća koja se opredijele za strateški mrežni odnos implicitno ukazuju kako mogu ostvarivati veće dugoročne koristi suradnjom nego kompetitivnošću. Budući da poduzeća u svojem razvoju prolaze kroz različite faze životnoga ciklusa, u ovome radu detaljno je prikazan značaj mrežnih odnosa za postizanje poslovne uspješnosti tijekom pojedinih faza razvoja poduzetničkog poduhvata. Promatrajući životni ciklus poduzeća iz poduzetničke perspektive iscrpno je objašnjena uloga umrežavanja u inicijalnoj fazi, fazi izgradnje poduzeća i fazi rasta poduzeća kao najznačajnijih faza razvoja poslovnoga poduhvata, te internacionalizaciji poduzeća kao procesu koji se u suvremenim uvjetima na može više ograničiti samo na jednu fazu životnoga ciklusa poduzeća.

KLJUČNE RIJEČI: mreže, umrežavanje, životni ciklus, poduzetnički poduhvat, internacionalizacija, mala i srednja poduzeća.

ABSTRACT: Networks play an important role in the entrepreneurship process and represent a significant factor in economic development. Network relationships represent a higher and more developed form of cooperation among firms since they are based on trust and long-term commitment. Firms which are focused on the development of strategic network relationships implicitly show that they are able to achieve higher levels of utility by cooperating than they would otherwise be able to do by competing. Since firms are going through different life cycle phases in their development process, the purpose of this article is to explain the importance of network relationships for business performance in different phases of venture development. Taking a look at the life cycle of firms from an entrepre-

¹ Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

² Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

neurial perspective, the role of networking in the initial phase, start-up phase, growth phase and the phase of internationalization (which in modern firms spreads through all venture development phases) is explained in detail.

KEY WORDS: networks, networking, life cycle, entrepreneurial venture, internationalization, small and medium sized firms.

1. UVOD

Vlasnici malih poduzeća suočeni su s dva goruća problema: nabava potrebnih resursa i rast tržišnog udjela. Upravo umrežavanje predstavlja rješenje za navedene probleme. Poslovnu mrežu čine dva ili više međusobno povezana poduzeća (Emerson, 1981.) i predstavlja izvor tržišnih informacija i znanja, a ujedno i omogućava brzu internacionalizaciju (Mitgwe, 2006.). Cilj poslovnih mreža je približavanje uključenih strana korištenjem informacija potrebnih za ostvarivanje veza s potrošačima, dobavljačima, industrijom, distributerima, regulatornim i državnim agencijama i ostalim tržišnim akterima. Veze se zasnivaju na međusobnome povjerenju, znanju i obvezanosti jednih drugima. Korištenjem svoje mreže poduzetnik je u stanju ostvariti pristup onim resursima koje samostalno ne bi bio u stanju pribaviti, te ujedno i ostvariti plasman svojih proizvoda na nova tržišta. Etablirana mala poduzeća koriste dvije vrste mrežnih odnosa: (1) društvene mreže s obitelji, prijateljima i poznanicima, te (2) interorganizacijske mreže, pri čemu se interorganizacijske mreže sastoje od dvije vrste organizacija: (a) potpornih mrežnih odnosa s državnim agencijama, nevladinim agencijama i bankama, te (b) mrežnih odnosa s drugim poduzećima. Svi prethodno navedeni mrežni odnosi predstavljaju značajne determinante konkurentnosti i daljnjega rasta i razvoja malih i srednjih poduzeća, odnosno umrežavanje predstavlja ključan čimbenik rasta i razvoja malih i srednjih poduzeća.

Mrežni odnosi predstavljaju viši i razvijeniji oblik tradicionalnoga odnosa između kupca i prodavatelja budući da se temelje na povjerenju i dugoročnoj privrženosti (Cook, 1996.). Mreže malih i srednjih poduzeća moguće je definirati kao dugoročne odnose³ između vlasnika i eksternih igrača (pojedinaca i poduzeća) s ciljem pribavljanja informacija, resursa i podrške (Gulati, Nohria i Zaheer, 2000; Dyer, 1997; Aldrich i Zimmer, 1985; Birley, 1985; Johannisson, 1988.). Vezama među poduzećima, unilateralnoga ili bilateralnoga obilježja, razmjenjuju se proizvodi, usluge, resursi i vlasnički udjeli, provode kontrolne aktivnosti, te odvijaju komunikacijske i kooperacijske aktivnosti. Budući da mala i srednja poduzeća ne raspolažu kapacitetom samostalnoga financiranja inovativnih i razvojnih projekata ona se

³ Odnosi među poduzećima mogu se protezati od tržišne transakcije (eng. arm's length relationship) pa sve do trajnih odnosa (eng. embedded relationship) (Baker, 1990; Uzzi 1997.). Za odnose tržišne transakcije znakovito je da su oni neučestale transakcije te da funkcioniraju bez nekoga značajnijega osobnoga ili društvenoga kontakta među poslovnim stranama. S druge strane, trajni odnosi ili trajne veze predstavljaju dugoročne društvene kontakte koji se mogu definirati učestalošću poslovnih transakcija među poslovnim stranama. Iz navedenoga proizlazi da trajni društveni odnosi oblikuju ekonomsku interakciju među poduzećima te predstavljaju vrijedan poslovni resurs. Pomoću društvenih mreža poduzetnik je u mogućnosti prepoznati nove poslovne ideje, nove proizvode i nova tržišta, te preuzeti veće razine rizika kako bi u uvjetima nesigurnosti povećao izgleda ostvarenja pozitivnoga poslovnoga rezultata (Baker, 1990; Gulati, 1999; Gulati i Gargiulo, 1999.).

opredjeljuju na ulazak u formalne ili neformalne mrežne odnose kako bi bila u mogućnosti realizirati inovacije proizvoda i usluga, razmjenjivati istraživačke spoznaje, pribaviti potrebna kapitalna ulaganja, ostvariti kredibilitet na tržištu, itd. Drugačije rečeno, kooperativne strategije pružaju malim i srednjim poduzećima razne mogućnosti daljnjega rasta i razvoja (Das i Rahman, 2002.). Stoga, svrha ovoga članka jest objasniti značaj mrežnih odnosa s obzirom na različite faze razvoja poduzetničkoga poduhvata, pri čemu bi članak pružio vrijedan doprinos proučavanju dinamične prirode interorganizacijskoga povezivanja i umrežavanja malih i srednjih poduzeća.

2. MREŽNI ODNOSI MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

Teorija umrežavanja govori da su poduzetnici putem umrežavanja u stanju ostvariti pristup onim resursima koje nemaju pod svojom kontrolom, te na taj način mogu utjecati na uspješnost svoga poslovanja (Zhao i Aram, 1995.). Stoga, može se slobodno reći da se poslovne mreže formiraju prije svega kako bi poduzeća unaprijedila kvalitetu svojih inputa i outputa, te kako bi putem umrežavanja postala efikasnija, odnosno pomoću ekonomija razmjera ostvarila veće povrate na imovinu, te smanjila svoje jedinične troškove poslovanja (Oliver, 1990.). Formiranjem poslovnih mreža poduzeća mogu smanjiti stupanj rizika, smanjiti proizvodne troškove, te povećati fleksibilnost, efikasnost i znanje, što u konačnici vodi ostvarenju uspješnijega poslovanja (Lin i Zhang, 2005.). Gulati, Nohria i Zaheer (2000.) utvrdili su kako se konkurentska prednost poduzeća temelji na kolaborativnim poslovnim mrežama. Putem suradnje i koordinacije poduzeća su u stanju slijediti zajedničke interese i ostvarivati zajedničke ciljeve (Oliver, 1990.). Izgradnja poslovne mreže može povećati postojeće resurse, te olakšati pribavljanje eksternih resursa (Lin i Zhang, 2005.).

Formiranjem poslovnih mreža poduzeća su u stanju bolje predvidjeti, spriječiti te apsorbirati nesigurnosti koje utječu na njihovo poslovanje (Oliver, 1990.). Poduzeća su u stanju zajednički nastupati na ranije nepristupačnim tržištima (Saleh i Ndubisi, 2006.). Zatim, u nastojanju da ostvare stabilnost poslovanja poduzeća mogu udružiti razne svoje aktivnosti, poput zajedničkoga istraživanja, zajedničkoga brandinga, zajedničke proizvodnje, zajedničke podjele rizika, itd. (Ebers, 1997.). Florin, Lubatkin i Schulze (2003.) smatraju da umrežavanje pruža koristi članicama mreže omogućujući im pristup društvenim resursima. Odnosno, umrežavanje vlasnicima malih i srednjih poduzeća omogućuje pristup eksternim resursima (Jarillo, 1989.). Julien (1993.) govori kako suradnja u obliku umrežavanja može omogućiti malim i srednjim poduzećima postizanje ekonomije razmjera. Navedeno nas stoga navodi na zaključak da poduzeće umrežavanjem može potencijalno smanjiti rizike neuspjeha, te pri tome povećati svoje šanse uspjeha.

U literaturi se navodi kako umrežavanje igra značajniju ulogu u slučaju mladih poduzeća, nego što je to slučaj s razvijenim poduzećima prije svega iz razloga što svakodnevno traženje profesionalnih savjeta od računovođa i odvjetnika može biti od presudne važnosti za opstanak mladoga poduzeća čiji vlasnik još nije stekao dovoljno iskustva i znanja oko vođenja posla, te poznavanja industrije u kojoj posluje (Bruderl i Schussler, 1990; Stuart i Sorenson, 2003.). Stuart, Hoang i Hybels (1999.) smatraju kako se treće strane, poput banaka, u nastojanju procjene kvalitete poduzeća oslanjaju na prominenciju posrednika, računovodstvenih ili odvjetničkih ureda, koja mlada poduzeća koriste. Stoga je

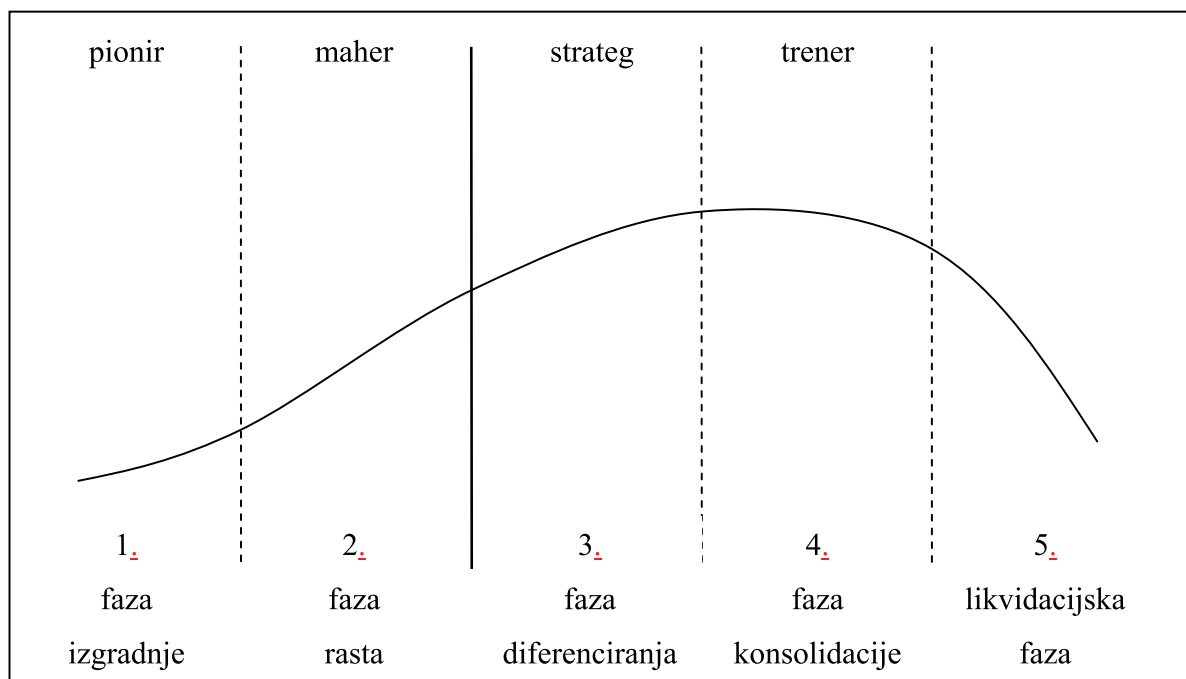
vjerojatnije da će mlada poduzeća koja surađuju s prominentnim partnerima ostvarivati bolje rezultate od mladih poduzeća koja takvu suradnju ne koriste. U svezi sa svime prethodno navedenime, može se zaključiti kako je vjerojatnije da mlada poduzeća ostvaruju veće koristi od umrežavanja nego što je to slučaj sa starijim poduzećima.

Duchesneau i Gartner (1990.) utvrdili su kako uspješnija poduzeća češće koriste savjete stručnjaka. Potts (1977.) je utvrdio da se uspješna poduzeća više oslanjaju na informacije koje im pružaju njihove računovođe nego što to čine manje uspješna poduzeća. Kent (1994.) je ustanovio da je financijska uspješnost grupe malih farmaceutskih poduzeća pozitivno korelirana s upotrebom konzultantskih usluga. Donckels i Lambrecht (1995.) su u svojem istraživanju ustanovili da razvoj mreže pozitivno utječe na rast poduzeća. Saleh i Ndubisi (2006.) u svojem istraživanju utvrdili da izgradnja poslovne mreže značajno dovodi do porasta prihoda, te širenja baze klijenata. Lerner, Brush i Hisrich (1997.) utvrdili su da pripadnost mreži značajno doprinosi profitabilnosti, te da upotreba konzultanata utječe na porast prihoda. Larsson et al. (2003.) utvrdili su kako manjak kontakata sa stručnjacima predstavlja prepreku daljnjoj ekspanziji poslovanja. Hustedde i Pulver (1992.) ustanovili su da su poduzetnici koji ne traže profesionalnu pomoć manje uspješni pri pribavljanju dodatnoga kapitala putem fondova rizičnoga kapitala. Brudel i Preisendorfer (1998.) smatraju da poduzeća koja duže vrijeme posluju imaju širi pristup osobnim mrežama za razliku od start-up poduzeća, stoga imaju i više šansi da budu uspješnija.

Poduzeća koja uključuje svoje resurse u poslovne mreže mogu ostvariti konkurentsku prednost kroz tijek informacija koje kolaju među članicama mreža, kao što su tržišna situacija, strateški položaj, društvene veze, položaj konkurencije, itd. Sudjelovanjem u poslovnim mrežama poduzeće može ojačati svoju reputaciju, što mu omogućuje jednostavniji pristup potrebnim resursima. Također, umrežavanjem poduzeće je u mogućnosti ojačati svoj identitet i prepoznatljivost. Sve navedeno doprinosi održanju dugoročne uspješnosti, te bi stoga sva poduzeća trebala razumijeti svrhu i ulogu poslovnoga umrežavanja. Navedeno se posebice odnosi na mala i srednja poduzeća. S obzirom na prethodno navedene argumente u korist umrežavanja može se zaključiti da su poduzeća koja uspijevaju preživjeti i prosperirati više involvirana u aktivnosti umrežavanja nego što su to poduzeća koja su propala ili koja su manje uspješna.

3. ŽIVOTNI CIKLUS PODUZEĆA

Uvažavajući Marshallovu analizu životnoga ciklusa reprezentativnoga poduzeća može se zaključiti da svako poduzeće ima svoju uzlaznu i svoju silaznu liniju razvoja, ili još preciznije, dijagramom Maxa Zuberbuhlera, životni ciklus prosječnoga poduzeća može se promatrati u 5 faza (Ravlić, 1995.): faza izgradnje, faza rasta, faza diferenciranja, faza konsolidacije i likvidacijska faza (slika br. 1). Svaka od navedenih faza životnoga ciklusa poduzeća zahtijeva određeni (drugačiji) tip poduzetnika, tj. drugačiji pristup, drugačije metode, drugačija rješenja u osmišljavanju optimalnih gospodarskih, organizacijskih i ljudskih problema. Budući da fazu diferencijacije doživi samo 20% poduzeća, možemo reći da su za uspješnost poduzetničkoga pothvata najvažnije faza izgradnje i faza rasta pa ćemo stoga više pozornosti posvetiti upravo navedenim fazama životnoga ciklusa poduzeća.



Slika br. 1: Životni ciklus poduzeća

Prva faza životnoga ciklusa poduzeća, faza izgradnje, predstavlja za poduzetnika najveći izazov, i sigurno je da ona istodobno predstavlja fazu stvaranja temelja presudnoga za sve ostale faze životnoga ciklusa poduzeća. U fazi izgradnje koja obuhvaća vrijeme tijekom kojega se obavlja ulaganje u dugotrajnu i kratkotrajnu imovinu, u potrebnu infrastrukturu, u kadrove, istraživanje pretpostavljenih šansi i njihovu realizaciju, tržišne, financijske, organizacijske i upravljačke sposobnosti poduzetnika dolaze do punoga izražaja. Naime, veliki broj poduzeća, posebno u okviru tradicionalnoga poduzetništva svoj životni vijek počinje i završava u fazi izgradnje. Empirijska istraživanja na tome području govore da se to najčešće događa zbog nepoznavanja tržišta ili njegove neprofesionalne procjene, kao i zbog pretjerane ambicije poduzetnika u stvaranju kapaciteta koje ne može do kraja zatvoriti financijsku konstrukciju, te oni u pravilu nikada ne uđu u fazu eksploatacije. Da se to ne bi dogodilo poduzetnici u istraživanjima tržišnih, ali i financijskih mogućnosti ili nemogućnosti, moraju potražiti mišljenje i savjete profesionalaca za istraživanje tržišta, kao i poslovnoga i financijskoga savjetnika. Osnovni cilj poduzetnika prve faze životnoga ciklusa uspješnoga poduzeća je u što kraćemu razdoblju prebroditi opasnost faze izgradnje i čim prije krenuti u masovnu proizvodnju i stvaranje što većega kruga potrošača.

Faza rasta poduzeća slijedi nakon razdoblja uhodavanja aktivnosti. Poduzeće se nalazi u fazi rasta ako dolazi do povećanja dobiti i/ili povećanja obujma proizvodnje. Pri upravljanju rastom poduzetnici se susreću s brojnim problemima. Rast može biti spor zbog nedostatka financijskih sredstava, neučinkovitoga marketinga ili menadžmenta, visokih troškova poslovanja, nedovoljne pouzdanosti dobavljača, itd. No, isto tako probleme poduzetniku može stvoriti i skokoviti rast, pa ga čak i dovesti na rub opstanka. Neki poduzetnici uđu u prevelike ili preskupe investicije, nekima povećanje obujma ugrozi kvalitetu proizvoda ili usluge, drugi imaju problema s dobavljačima, pronalaskom kvalificiranih djelatnika ili pak internom organizacijom poslovanja. Probleme poduzetniku može zadavati i samo upravljanje poduzećem, kao i proces donošenja odluka. Za razliku od faze izgradnje u pri-

marnome fokusu poduzetnika u fazi rasta su obujam proizvodnje, udio na tržištu i opstanak na tržištu, a proces donošenja odluka je tranzicijski, odnosno na putu je da iz neformalnoga, centraliziranoga, nespecijaliziranoga i kratkoročnoga iz ranije faze prijeđe u formalni, decentralizirani, specijalizirani s dugoročnim i kratkoročnim aspektom u kasnijim fazama životnoga ciklusa poduzeća (Kuratko i Hodgetts, 2007.).

4. UMREŽAVANJE I FAZE RAZVOJA PODUZETNIČKOGA PODUHATA

Budući se ovaj rad odnosi na proučavanje razvoja mrežnih odnosa među malim i srednje velikim poduzećima s obzirom na različite faze životnoga ciklusa poduzetničkoga poduhvata, u ovome poglavlju iscrpno je objašnjena uloga umrežavanja u fazi izgradnje poduzeća i u fazi rasta poduzeća te pri internacionalizaciji poduzeća kao najznačajnijih faza razvoja poslovnoga poduhvata promatrano iz poduzetničke perspektive.

4.1. Umrežavanje i faza izgradnje poduzeća

Proučavanje mrežnih strategija može pojasniti koji točno čimbenici utječu na uspješnost izgradnje novoga poduhvata, pri čemu poduzetnik u proces izgradnje poduzeća unosi tri vrste kapitala: (1) vlastita financijska sredstva, (2) osobne vještine te (3) vlastite društvene resurse (Burt, 1992.). Istraživači mreža uglavnom se usredotočuju na treću vrstu kapitala, na društvene resurse, te naglašavaju činjenicu da mreže predstavljaju osnovni izvor potpore uspješnog pokretanja novoga poslovnoga poduhvata. Poduzetnici uspješnih poduzeća značajno više vremena provode komunicirajući s rodbinom, prijateljima, partnerima, klijentima i dobavljačima, nego što to čine poduzetnici neuspješnih poduzeća (Duchesneau i Gartner, 1988.). Birley (1985.) je u svojem istraživanju proučavao interakciju poduzetnika u njegovoj start-up fazi (faza izgradnje poduzeća) s mrežama poduzeća koje se nalaze u njegovoj okolini gdje je zaključeno kako pomoć i podrška koju poduzetnik dobiva od strane svoje neformalne i formalne mreže značajno utječu na daljnji razvoj poduzeća. Različite mreže poduzetniku pružaju pristup različitim resursima, pri čemu su neformalni kontakti s obitelji i prijateljima ključan izvor pomoći prilikom pribavljanja sirovina i materijala, opreme, uspostave odnosa s dobavljačima, regrutiranja zaposlenika i pribavljanja početnih narudžbi.

Poduzetnik u fazi izgradnje poduzeća jedini značajniji formalni kontakt ima s bankama (Birley, 1985.), pri čemu najznačajniji izvori kapitala predstavljaju osobna ušteđevina i neformalni izvori financiranja (Huck et al., 1999.). Obitelj i prijatelji poduzetnicima predstavljaju osnovni izvor inicijalnoga kapitala, dok im poslovni partneri i kolege uglavnom posuđuju novac za kratkoročne svrhe (Ozcan, 1995.). U ovoj fazi obitelj ne predstavlja samo izvor zapošljavanja, partnerstva i inicijalnoga kapitala, već i utječe na poduzetnikov izbor poslovanja (Ozcan, 1995.). Aldrich, Rosen i Woodward (1987.) proučavali su utjecaj društvenih mreža na pokretanje poslovanja i profitabilnost, pri čemu su u svojem istraživanju naglasak stavili na strukturne aspekte poduzetnikove mreže te su potvrdili da društvena interakcija predstavlja značajan doprinos pokretanju poslovanja i ostvarenju profita. Carsrud, Gaglio i Olm (1986.) zaključili su da poduzetnici u fazi izgradnje poslovanja

koriste mentore i društvene mreže prilikom pribavljanja informacija. Međutim, ustanovili su da društvene mreže imaju minimalni utjecaj na izgradnju novoga poduhvata kada su u pitanju poduzetnici ženskoga spola. Johannisson et al. (1994.) promatraju osobnu mrežu kao dugoročnu investiciju, pri čemu dobro razgranata osobna mreža ne samo da umanjuje razinu nesigurnosti i potiče poslovni rast, već poduzetniku doprinosi i u obliku potencijalnih poslovnih prilika te potrebnih iskustava za provedbu strukturnih promjena nužnih za daljnji razvoj.

Osobna mreža predstavlja poduzetnikov društveni resurs, pri čemu on putem svoje društvene mreže pribavlja potrebne resurse i potporu. Prijašnja istraživanja pokazala su da poduzetnikove društvene mreže u fazi izgradnje poduzeća igraju ključnu ulogu, te da prilikom pokretanja poslovanja informacije predstavljaju osnovni resurs koji poduzetnik pribavlja od svoje društvene mreže. Dakle, prethodno navedeni istraživači smatraju da poduzetnikova osobna mreža predstavlja njegovu najvrjedniju imovinu.

4.2. Umrežavanje i faza rasta poduzeća

Poduzetnici koriste različite metode pomoću kojih razvijaju svoje osobne kontakte, a samim time i svoje osobne mreže. Nažalost ne postoji veliki broj istraživanja koja proučavaju utjecaj formiranja mreža na rast i razvoj malih poduzeća. Bryson et al. (1993.) smatraju da se mrežni odnosi mogu podijeliti na: (1) mreže koje se odnose na potražnju, i (2) mreže koje se odnose na ponudu. Mreže koje se odnose na potražnju sastoje se od veza s klijentima, dok se mreže koje se odnose na ponudu sastoje od veza s drugim poduzećima kako bi zajednički bili u mogućnosti nuditi cjelokupan raspon proizvoda i usluga koje nude velika poduzeća. Osnovna misao njihovoga istraživanja glasi da mala poduzeća mogu uspješno konkurirati velikim poduzećima pomoću raznih osobnih i poslovnih kontakata te da umrežavanjem mogu biti u stanju nuditi široki spektar usluga po konkurentnim cijenama bez da budu primorana uposliti dodatan broj profesionalaca ili pomoćnoga osoblja. Kooperativni odnosi među malim poduzećima ili između malih i velikih poduzeća predstavljaju ključnu determinantu konkurentnosti malih poduzeća (You, 1995.). Donckels i Lambrecht (1995) u svojem su istraživanju ustanovili da vanjski savjetnici, sudjelovanje na seminarima i sajmovima, kontakti s drugim poduzetnicima i obitelj predstavljaju osnovu formiranja mreža, pri čemu umrežavanje s domaćim i međunarodnim poduzetnicima značajno utječe na razvoj malih poduzeća.

Proučavajući osobne mreže, Falemo (1989.) je zaključio da uspostavljene mreže poduzetnicima služe kao kanal za protok resursa, pri čemu taj kanal može biti pod utjecajem njihovih poduzetničkih karaktera, odnosno pod utjecajem njihove poduzetničke orijentacije. Poduzetnici pribavljaju potrebne resurse za marketinške aktivnosti i aktivnosti vezane za razvoj proizvoda od strane vanjskih osoba, pri čemu dominantni udio u razmjeni resursa čine nematerijalni resursi (Falemo, 1989.). Mala i srednja poduzeća pribavljaju resurse putem poduzetnikove osobne mreže pri čemu efikasnije korištenje eksternih resursa dovodi do bržega razvoja malih poduzeća (Jarillo, 1989.). Umrežavanje je sustav kojim poduzetnici stječu pristup eksternim resursima, te se odnosi na korištenje osobnih veza kako bi se pribavili savjeti, financiranje, ostvarila prodaja, ostvario pristup novim tržištima, unaprijedile sposobnosti itd. (Jarillo, 1989; Birley, 1985; Humphrey i Schmitz, 1996.). Donckels i Lambrecht (1995.) smatraju da poduzetnik mora investirati u formiranje svoje mreže ukoliko želi ući u fazu rasta. Rezultati njihovoga istraživanja govore da značajke vezane za poduzetnika

i poduzeće te čimbenici eksternog okruženja utječu na donošenje strateških odluka glede daljnje razvoja poduzeća, pri čemu razvojno orijentirana poduzeća s visoko obrazovanim vlasnicima koja imaju kontakte sa sveučilištima i istraživačkim institutima značajno više razmišljaju o ekspanziji poslovanja.

Istraživači mreža i procesa umrežavanja zaključili su da razvijeni mrežni odnosi predstavljaju značajan pristup resursima, te da umrežavanje i mrežni odnosi predstavljaju značajnu determinantu razvoja i uspješnosti malih i srednjih poduzeća. Međutim, i dalje ostaje neriješeno pitanje kako razviti mrežne odnose, a samim time i kako stvoriti mrežu, pri čemu umrežavanje predstavlja dinamičan proces u kojemu se članovi mreža i njihove uloge s vremenom mijenjaju.

4.3. Umrežavanje i internacionalizacija poduzeća

Poseban izazov poduzetniku predstavlja proces internacionalizacije poduzeća koji se u suvremenim uvjetima ne može strogo ograničiti na pojedinu fazu životnoga ciklusa poduzeća. Iako se internacionalizacija ubraja u jednu od strategija rasta poduzeća, poduzetnici je najčešće primjenjuju u fazi diferencijacije proizvoda (Vernon, 1966.), odnosno nakon zauzimanja konkurentne pozicije na domaćemu tržištu. No, danas nije izuzetak i osnivanje tzv. „born global“ poduzeća, odnosno poduzeća koja već u svojoj fazi izgradnje počinju djelovati na međunarodnome tržištu.

Internationalizacija predstavlja širenje ekonomske aktivnosti izvan granica domicilne ekonomije, što se odražava kvantitativnim promjenama koje dalje vode ekstenzivnijoj geografskoj organizaciji ekonomske aktivnosti. Internationalizacija poduzeća ne ovisi samo o prednostima samoga poduzeća, već i o poslovnim vezama i strateškim savezima (Blankenburg i Johanson, 1992; Cunningham i Culligan 1991.), koji uključuju izravne veze poduzeća s pojedincima, poduzećima, javnim agencijama i nekomercijalnim organizacijama, itd., i neizravne veze tih pojedinaca ili entiteta. Osnovna pretpostavka navedenoga modela je da individualno poduzeće ovisi o resursima pod kontrolom drugih poduzeća, i upravo im suradnja, odnosno umrežavanje, osigurava pristup. Poduzeća se mogu internacionalizirati koristeći svoje mreže u svrhu ulaska na strana tržišta (međunarodno proširenje), kako bi dodatno povećala svoju uključenost na stranim tržištima (međunarodna penetracija) te se integrirala s lokalnom poslovnom zajednicom (međunarodna integracija).

Kasnije studije (Elli i Pecotich, 2001.) pokazuju da poslovne mreže mogu značajno utjecati na proces internacionalizacije poduzeća, i to prevladavanjem nedostataka unutarnjih resursa (Young, 1989.), neadekvatnih sredstava (Björkman i Forsgren, 2000.), nepoznavanja tržišta i psihičke udaljenosti (Chetty i Blankenburg Holm, 2000.) i nedostatka veličine. Poslovne mreže omogućuju poduzećima ulazak na strana tržišta „žabljim skokovima“ s minimalnim rizikom (Bell, 1995.).

Internationalizacija poduzeća rezultat je poslovnih umrežavanja sa stranim pojedincima i poduzećima (Johansson i Mattson, 1988.). Moderna visokotehnološka poduzeća postižu bržu internacionalizaciju korištenjem iskustva i resursa svojih partnera (Mitgwe, 2006.). Danas su sva poduzeća na tržištu uključena u jednu ili više mreža povezujući se tako sa svojim dobavljačima, kupcima i ostalim tržišnim subjektima (Johanson i Mattson, 1988.) kako na domaćemu, tako i na međunarodnome tržištu. Veze koje nastaju kao rezultat uključenosti poduzeća u poslovnu mrežu teško je imitirati.

Možemo razlučiti tri dimenzije posljedica postojećih veza: informacije su dostupne uključenim stranama u poslovnu mrežu, postojanje vremenske determinante (tajming) i preporuke (Burt, 1997.). Poduzeća temeljem veza stečenih u poslovnoj mreži raspolažu informacijama o tržištu, no nisu sve informacije jednako dostupne svim članovima poslovne mreže. Isto tako veze utječu i na tajming, odnosno vrijeme kada određene informacije dođu do određenoga poduzeća. Također treba postojati interes od strane drugoga poduzeća, i to u pravo vrijeme i na pravome mjestu. Navedene veze mogu biti slabe ili jake. Jake veze predstavljaju kombinaciju vremena, emocionalnoga intenziteta, intimnosti i recipročne usluge, dok je kod slabih veza sve navedeno na niskoj razini (Granovetter, 1973.).

Za mala i srednja poduzeća postoji opasnost da postanu zarobljena u poslovnim mrežama od strane velikih poduzeća, to se posebno događa u situacijama kada velika poduzeća mogu ostvariti moć nad svojim podugovaračima te tako utjecati na odluke unutar manjih poduzeća (najčešće u sferi utvrđivanja cijene i investicija). Kada jedno poduzeće dominira mrežom veze su tradicionalno podugovaračke, odnosno provodi se pravilo cjenovne konkurencije. Kako bi nadvladali ove opasnosti mala i srednja poduzeća trebaju koristiti tradicionalne strategije smanjenja rizika, odnosno implementirati modele diversifikacije kupaca i dobavljača.

Dok su poslovne mreže prepoznate kao činitelj internacionalizacije (Johanson i Mattsson, 1988; Caviello i Munro, 1997; Lu i Beamish, 2001.) manje pozornosti je posvećeno značaju društvenih mreža (Ellis i Pecotich, 2001.). Znanstvenici su nedavno svojim istraživanjima potvrdili da upravo neformalne društvene mreže ili mreže društvenih odnosa služe kao inicijalna baza za stvaranje formalnih mreža na novim teritorijima (Chen i Chen, 1998; Chen, 2003.) i izvoza (Ellis, 2000; Ellis i Pecotich, 2001.).

4.4. Dinamična priroda mrežnih odnosa

Potreba za umrežavanjem mijenja se ovisno o fazi životnoga ciklusa u kojemu se poduzeće nalazi, stoga je potrebno razvijati drugačije vrste mrežnih odnosa ovisno o funkcijskim i strategijskim potrebama poduzeća (Ostgaard i Birley, 1996.). Društvene mreže iznimno su značajne u inicijalnoj fazi⁴ (*eng. seed phase*) poduzetničkoga procesa, dok su poslovno orijentirane mreže značajnije u fazi izgradnje⁵ (*eng. start-up phase*). Poslovno orijentirane mreže uključuju sve individualne kontakte koji se primarno odnose na poslovanje poduzeća te su iznimno značajne jer poduzetniku pružaju pristup informacijama o odnosima na tržištu i kanalima razmjene potrebnih resursa (Ostgaard i Birley, 1996.).

Budući mreže evoluiraju sukladno razvoju poduzeća, Birley, Cromie i Myers (1991.) analizirali su društvene i profesionalne odnose u raznim fazama razvoja poduzeća pri čemu su zaključili da društvene veze dominiraju u ranim fazama razvoja poduzeća, dok u kasnijim fazama dominantnu ulogu preuzimaju profesionalni odnosi. S druge strane, Chu (1996.) je

⁴ Inicijalna faza poduzetničkoga poduhvata (*eng. seed phase*) predstavlja početnu fazu životnoga ciklusa poduzeća u kojoj poduzetnik razvija ideje novoga poslovnoga poduhvata. Poduzetnik najčešće razvija ideje u svoje slobodno vrijeme (Hong Wong, 2005.).

⁵ Start-up faza poduzetničkog poduhvata nastavlja se na inicijalnu fazu životnoga ciklusa poduzeća. U start-up fazi poduzetnik uvodi suradnike u projekt kako bi zajednički razvili prototipe te time dokazali da su poduzetnikove ideje opravdane. U ovoj se fazi osniva poduzeće te se sastavlja službena verzija poslovnoga plana (Hong Wong, 2005.).

proučavao odnose među članovima mreže te razvoj mreža u različitim poduzetničkim fazama, gdje je zaključeno da u različitim razvojnim fazama različiti odnosi postaju značajniji, pri čemu se poduzeće razvija ukoliko održava odnose s postojećim mrežama i kontinuirano traži nove strateške partnere. Svojim istraživanjem utjecaja društvenih mreža prilikom identifikacije poduzetničkih prilika, Butler i Hansen (1991.) istraživali su razvoj i korisnost mreža u postojećim poduzećima, te ulogu interorganizacijskih mreža za start-up poduzeća. Poduzetnički poduhvat dijele na tri faze: (1) inicijalna faza, (2) start-up faza, i (3) faza rasta, pri čemu mrežne odnose klasificiraju u tri različite mreže: (1) društvena mreža, (2) poslovno orijentirana mreža, i (3) interorganizacijska strateška mreža. *Društvena mreža* iznimno je značajna u *inicijalnoj fazi* u kojoj se odvija proces identifikacije poduzetničkih prilika, pri čemu poduzetnik raspolaže širokim spektrom potencijalnih poslovnih prilika ukoliko raspolaže sa širokom društvenom mrežom. U *start-up fazi* dominantnu ulogu igra *poslovno orijentirana mreža* u kojoj veze s pojedincima i organizacijama služe trenutnim potrebama poduzeća. U *fazi rasta* poduzetnik je isključivo zainteresiran za razvoj poduzeća i ostvarenje profita, stoga *interorganizacijska mreža* preuzima dominantnu ulogu u kojoj najznačajnije odnose predstavljaju veze s drugim poduzećima. U interorganizacijskoj mreži veze među poduzećima ne odnose se isključivo na kupce i dobavljače, već i na konkurenciju, pri čemu sve vrste veza mogu pridonijeti povećanju konkurentnosti poduzeća (Gibb, 1993.).

5. ZAKLJUČAK

Izgradnjom poslovnih mreža poduzetnici ostvaruju široki spektar poslovnih pogodnosti. Umrežavanjem i povezivanjem s drugim poslovnim sudionicima poduzetnici su u stanju ostvariti pristup različitim resursima kojima samostalno nisu u mogućnosti pristupiti, podignuti kvalitetu svojih inputa i outputa, smanjiti stupanj poslovnih rizika, smanjiti proizvodne troškove, te povećati fleksibilnost i efikasnost poslovnih procesa. Sudjelovanjem u mrežnim odnosima poduzeće može ojačati svoju reputaciju, identitet i prepoznatljivost, što mu omogućuje jednostavniji pristup potrebnim resursima. Budući se izgradnjom poslovnih mreža mogu ostvariti brojne pogodnosti, mali i srednji poduzetnici trebali bi jasnije razumjeti svrhu i ulogu poslovnoga umrežavanja, te proces razvoja mrežnih odnosa s obzirom na različite faze životnoga ciklusa poduzeća.

Podjelom poduzetničkoga poduhvata na inicijalnu fazu, fazu izgradnje (start-up) i fazu rasta moguće je klasificirati mrežne odnose u tri različite vrste mreža. U inicijalnoj fazi odvija se proces identifikacije poduzetničkih prilika pri čemu društvena mreža poduzetniku pruža široki spektar potencijalnih poslovnih prilika. Odnosi s obitelji, prijateljima, poslovnim partnerima i kolegama čine osnovu poduzetnikove društvene mreže, pri čemu navedeni odnosi predstavljaju izvor zapošljavanja, partnerstva i inicijalnoga kapitala, te utječu na poduzetnikov izbor poslovanja. U fazi izgradnje poduzeća dominantnu ulogu igra poslovno orijentirana mreža koja uključuje sve kontakte koji se primarno odnose na poslovanje poduzeća, kao što su odnosi s dobavljačima, kupcima, bankama, razvojnim i vladinim agencijama, istraživačkim institutima, i sl. Poslovno orijentirane mreže iznimno su značajne jer poduzetniku pružaju pristup informacijama o odnosima na tržištu i kanalima razmjene potrebnih resursa. Bez dobro razvijene poslovno orijentirane mreže iznimno je teško uvesti poduzeće u fazu rasta. Osnovni poduzetnikov interes u fazi rasta predstavlja razvoj poduzeća i generiranje profita pri čemu strateške veze s drugim poduzećima

omogućuju poduzeću pristup osjetljivim tržišnim informacijama, uspostavu specifičnih ugovornih odnosa i povoljnijih poslovnih odnosa. Iz tog razloga interorganizacijska mreža predstavlja osnovu poduzetnikovih mrežnih odnosa u kojoj se veze među poduzećima ne odnose isključivo na kupce i dobavljače, već i na konkurenciju. Odnosno, interorganizacijska mreža predstavlja skup svih vrsta poslovnih veza koje mogu doprinijeti povećanju konkurentnosti poduzeća.

Uspješnost procesa internacionalizacije kojim poduzeće širi svoje ekonomske aktivnosti izvan granica domicilne ekonomije, bilo u vidu izvoznih ili uvoznih aktivnosti, uvelike ovisi o poslovnim vezama. Budući da individualno poduzeće ovisi o resursima pod kontrolom drugih poduzeća upravo im umrežavanje osigurava traženi pristup. Poduzeća se mogu internacionalizirati koristeći svoje mreže u svrhu ulaska na strana tržišta (međunarodno proširenje), kako bi dodatno povećala svoju uključenost na stranim tržištima (međunarodna penetracija) te se integrirala s lokalnom poslovnom zajednicom (međunarodna integracija).

Može se zaključiti kako mreže po svojoj prirodi, promatrane u kontekstu različitih razvojnih faza poduzeća, predstavljaju izrazito dinamičan proces. U start-up fazi poduzetniku su potrebni početni kapital i potpora, te su upravo u toj fazi društvene mreže najpotrebnije iz razloga što se pomoću njih razmjenjuju informacije o tržišnim prilikama. U kasnijim fazama poslovno orijentirane mreže postaju značajnije, dok u fazi rasta strateške mreže s kupcima, dobavljačima i konkurentima preuzimaju dominantnu ulogu jer je pomoću njih poduzetnik u mogućnosti umanjiti rizik neuspjeha.

LITERATURA

1. Aldrich, H. i Zimmer, C., (1986) *Entrepreneurship through Social Networks, The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge, str. 3. - 23.
2. Aldrich, H., Rosen, B. i Woodward, B. L., (1987) *The Impact of Social Network on Business Founding and Profit: A Longitudinal Study*, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Center for Entrepreneurship Studies Babson Collage, Wellesley, MA, str. 154. - 168.
3. Bell, J. (1995) *The internationalization of small computer software firms: A further challenge to stage theories*, *European Journal of Marketing*, 29(8), str. 60. - 75.
4. Birley, S., (1985) *The Role of Networks in the Entrepreneurial Process*, *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, No. 1, str. 107. - 117.
5. Birley, S., Cromie, S. i Myers, A., (1991) *Entrepreneurial Networks: Their Emergence in Ireland and Overseas*, *International Journal of Small Business*, Vol. 9., No. 4, str. 56. - 74.
6. Björkman, I. i Forsgren, M. (2000) *Nordic International Business Research: A review of its development*, *International Studies of Management and Organization*, 30 (1), str. 415. - 426.
7. Blankenburg, D. i Johanson, J. (1992) *Managing Network Connections in International Business*, *Scandinavian International Business Review*, 1 (1), str. 5. - 19.
8. Bruderl, J. i Preisendorfer, P. (1998) *Network support and the success of newly founded business*, *Small Business Economics*, Vol. 10, No. 3, str. 213. - 225.

9. Bruderl, J. i Schussler, R. (1990) Organizational mortality: the liability of newness and adolescence, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, str. 530. - 547.
10. Bryson, J., Wood. P. i Keeble, D., (1993) Business Networks, Small Firm Flexibility and Regional Development in the U.K. *Business Services, Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 5, str. 265. - 277.
11. Burt, R. S., (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge: Harvard University Press.
12. Burt, R. S. (1997) The contingent value of social capital, *Administrative Science Quarterly*, 42 (2), str. 339. - 365.
13. Butler, J. i Hansen, G. S., (1991) Network Evolution, Entrepreneurial Success, and Regional Development, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 3, str. 1. - 16.
14. Carsrud, L., Gaglio, C. M. i Olm, K. W., (1986) Entrepreneurs, Mentors, Networks and Successful New Venture Development: An Exploratory Study', *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Babson Collage Center for Entrepreneurship Research, str. 325. - 335.
15. Chen, H. i Chen, T. J. (2003) Network linkages and location choice in foreign direct investment, *Journal of International Business Studies*, 29 (3), str. 445. - 468.
16. Chetty, S. i Campbell-Hunt, C. (2004) A strategic approach to internationalization: A traditional versus a „born-global“ approach, *American Marketing Association*, 12 (1), str. 57. - 81.
17. Chu., P., (1996) Social Network Models of Overseas Chinese Entrepreneurship: The Experience in Hong Kong and Canada, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 13, No. 4, str. 358. - 365.
18. Coviello, N. i Munro, H. (1997) Network relationships and the internationalization proces of small software firms, *International Business Review*, 6 (4), str. 361. - 386.
19. Cunningham, M. T. i Culligan, K. (1991) Competitiveness through Networks of Relationships in Information Technology Product Markets u knjizi *New Perspectives on International Marketing*, str. 251. - 275., London, Routledge.
20. Das, T. K. i Rahman, N. (2002) *Cooperative strategies and alliances*, Elsevier Science, Oxford, UK.
21. Donckels, R. i Lambrecht, J., (1995) Networks and Small Business Growth: An Explanatory Model, *Small Business Economics*, Vol. 7, str. 273. - 289.
22. Duchesneau, D. A. i Gartner, W. B., (1988) A Profile of New Venture Success and Failure in an Emerging Industry, *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Babson College, Wellesley, MA, str. 372. - 386.
23. Duchesneau, D. A. i Gartner, W. B. (1990) A profile of new venture success and failure in an emerging industry, *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, No. 5, str. 297. - 312.
24. Dyer, J., (1997) Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, str. 535. - 556.
25. Ebers, M. (1997) *Explaining inter-organizational network formation in The Formation of Inter-Organizational Networks*, Oxford: Oxford University Press.

26. Ellis, P. (2000) Social ties and foreign market entry, *Journal of International Business Studies*, 31 (3), str. 443. - 469.
27. Ellis, P. i Pecotich, A. (2001) Social factors influencing export initiation in small and medium sized enterprises, *Journal of Marketing Research*, 38 (1), str. 119. - 130.
28. Falemo, B., (1989) The Firm's External Persons: Entrepreneurs or Network Actors?, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 1, str. 167. - 177.
29. Florin, J., Lubatkin, M. i Schulze, W. (2003) A social capital model of high-growth ventures, *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 3, str. 374. - 384.
30. Gibb, A. A., (1993) Key Factors in the Design of Policy Support for the Small and Medium Enterprise (SME) Development Process: an overview, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 7, str. 1. - 24.
31. Granovetter, M. S. (1973) The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 78(6), str. 1360. - 1380.
32. Gulati, R., Nohria, N. i Zaheer, A. (2000) Strategic Network, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, str. 203. - 215.
33. Hong Wong, L. (2005) Venture capital management, Thompson/Aspatore, US.
34. Huck, P., Rhine, S. L. W., Bond, P. i Townsend, R., (1999) Small Business Finance in Two Chicago Minority Neighborhoods, *Economic Perspective*, Vol. 23, Issues. 2, str. 46. - 62.
35. Humphrey, J. i Schmitz, H., (1996) The Triple C Approach to Local Industrial Policy, *World Development*, Vol. 24, No. 12, str. 1859. - 1877.
36. Hustedde, R. J. i Pulver, G. C. (1992) Factors affecting equity capital acquisition: the demand side, *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, No. 5, str. 363. - 374.
37. Jarillo, J. C., (1989) Entrepreneurship and Growth: The Strategic Use of external Resources, *Journal of Business Venturing*, Vol. 4, str. 133. - 147.
38. Johannisson, B., (1988) Business Formation: A Network Approach, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 31 (3/4), str. 83. - 99.
39. Johannisson, B., Alexanderson, O., Nowicki, K. i Senneseth, K., (1994) Beyond Anarchy and Organization: Entrepreneur in Context, *SMEs: Internationalization, Networks and Strategy*, Publisher Aveburg, Singapore.
40. Johanson, J i Vahlne, J. E. (2003) Business relationship learning and commitment in the internationalization process, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1., No. 1, str. 83. - 101.
41. Julien, P. A. (1993) Small business as a research subject: some reflections on knowledge of small businesses and its effects on economic theory, *Small Business Economics*, Vol. 5, No. 2, str. 157. - 166.
42. Kent, P. (1994) Management advisory services and the financial performance of clients, *International Small Business Journal*, Vol. 12, No. 4, str. 45. - 58.
43. Kuratko, D. F. i Hodgetts, R. M. (2007) *Entrepreneurship: Theory, process, practice*, 7. izdanje, Thomson & South-Western.
44. Lerner, M., Brush, C. i Hisrich, R. (1997) Israeli women entrepreneurs: an examination of factors affecting performance, *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, No. 4, str. 315. - 339.

45. Lin, C. Y. i Zhang, J. (2005) Changing structures of SME networks: lessons from the publishing industry in Taiwan, *Long Range Planning*; Vol. 38, str. 145. - 162.
46. Lu, J. W. i Beamish, P. W. (2001) The internalization and performance of SMEs, *Strategic Management Journal*, 22, str. 565. - 586.
47. Mitgwe, B. (2006) Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory, *Journal of International Entrepreneurship*, 4, str. 5. - 25.
48. Oliver, C. (1990). Determinants of inter-organizational relationships: Integration and future directions, *The Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2, str. 241. - 265.
49. Ostgaard, T. A. i Birley, S., (1996) New Venture Growth and Personal Networks, *Journal of Business Research*, Vol. 36, No. 1, str. 37. - 50.
50. Ozcan, G. B., (1995) Small Business Networks and Local Ties in Turkey, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 7, str. 265. - 282.
51. Ravlić, P. i Jelavić, A. (1995.) *Ekonomika poduzeća*, Ekonomski fakultet, Split.
52. Saleh, A. S. i Ndubisi, N. O. (2006) An Evaluation of SME Development in Malaysia, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 2, No. 1, str. 1. - 14.
53. Stuart, T. i Sorenson, O. (2003). The geography of opportunity: spatial heterogeneity in founding rates and the performance of biotechnology firms, *Research Policy*, Vol. 32, No. 2, str. 229. - 253.
54. Stuart, T. E., Hoang, H. i Hybels, R. C. (1999) Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, str. 315. - 349.
55. Vernon R. (1966) International Investment and International Trade in the Product Cycle, *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190. - 207.
56. You, J., (1995) Small Firms in Economic Theory, *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 19, str. 441. - 462.
57. Zhao, L. i Aram, J. D. (1995). Networking and growth of young technology - intensive ventures in China, *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, No. 5, str. 349. - 370.