

**Dr. sc. Bojan Morić Milovanović<sup>1</sup>**  
**Martina Laktašić, mag. oec.<sup>2</sup>**

## **ULOGA RESURSA I PODUZETNIČKE ORIJENTACIJE KAO PREDUVJETA USPJEŠNOG RAZVOJA PODUZEĆA**

### **THE ROLE OF RESOURCES AND ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AS A PREREQUISITE FOR THE SUCCESSFUL FIRM'S DEVELOPMENT**

---

**SAŽETAK:** Poduzetnička orijentacija podrazumijeva sve aktivnosti kojima poduzeće odgovara na promjene u okolini. Ključne pretpostavke poduzetničke orijentacije su organizacijska struktura i kultura, dinamičnost okoline, organizacijski resursi i stupanj suparništva u okolini. Strategija poduzeća povezana je s resursima poduzeća i dinamičnom okolinom. Povezanost se jasno vidi u resursnoj teoriji koja poduzeće promatra kao skup međuovisnosti resursa i sposobnosti koje predstavljaju temelj izgradnje strategije poduzeća. U članku su prikazani rezultati provedenoga istraživanja među malim i srednjim hrvatskim ICT poduzećima gdje je otkriveno da poduzetnička orijentacija i dostupnost resursa imaju značajan utjecaj na uspješan razvoj poduzeća. Okolina ima značajan utjecaj na razvoj poduzetničke orijentacije te na dostupnost resursa kojima mala i srednja ICT poduzeća raspolažu.

**KLJUČNE RIJEČI:** poduzetnička orijentacija, resursi, okolina, mala i srednja poduzeća, ICT industrija

**ABSTRACT:** Entrepreneurial orientation represents all of the firm's activities responding to changes in the environment. Key assumptions of entrepreneurial orientation are organizational structure and culture, dynamic environment, organizational resources and degree of hostility in the external environment. Firm's strategy is linked to its resources and its dynamic environment. The connection is clearly seen in resource-dependence theory where the company is viewed as a set of interdependent resources and capabilities that represent the foundations on which the firm strategy is build upon. Survey among small and medium ICT enterprises in Croatia was conducted where it was discovered that entrepreneurial orientation and resource availability have a significant impact on the firm's successful development. The external environment has a significant impact on the develop-

---

<sup>1</sup> Dr. sc. Bojan Morić Milovanović, Ekonomski fakultet - Zagreb, Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb.

<sup>2</sup> Martina Laktašić, mag. oec., Etranet grupa d.o.o., Sesevetska 13, 10 000 Zagreb.

ment of entrepreneurial orientation and the availability of resources of SMEs operating in ICT industry.

**KEY WORDS:** entrepreneurial orientation, resources, external environment, SME, ICT industry

---

## 1. UVOD

Suvremeni uvjeti poslovanja uključuju nepredvidljivu, promjenjivu, dinamičnu i turbulentnu okolinu koja prisiljava poduzeća da mijenjaju svoj nastup na tržištu, da više inoviraju proizvode i usluge te da konstantno unaprjeđuju svoje poslovanje jer jedino na taj način mogu biti u superiornijoj poziciji u odnosu na svoje konkurente. Uspješna poduzeća svoj razvoj ostvaruju pravilnom kombinacijom ograničenih resursa i poduzetničke orijentacije. Resursi se odnose na svu imovinu, sposobnosti, organizacijske procese, obilježja poduzeća, informacije, znanje i dr., koje poduzeće koristi u oblikovanju i implementiranju strategija za povećanje efikasnosti i efektivnosti. Poduzetnička orijentacija predstavlja sve aktivnosti poduzeća kojima ono odgovara na promjene u okolini. Ona obuhvaća dimenzije inovativnosti, proaktivnosti, sklonosti riziku, kompetitivne agresivnosti i autonomije. Općenito, suvremeni uvjeti poslovanja sve više ističu inovativnost kao uspješan odgovor poduzeća s obzirom na sve veću neizvjesnost u poslovanju.

U ovom radu istražuje se uloga poduzetničke orijentacije i dostupnost resursa na poslovnu uspješnost malih i srednjih poduzeća u industriji informacijsko-telekomunikacijske tehnologije (ICT industrija). Značajke ICT industrije su kontinuirane tehnološke inovacije za kojima postoji velika potražnja zbog čega cijeli ICT sektor ostvaruje iznimno visoke stope rasta. Prema podacima iz 2009. godine, u Hrvatskoj u ICT sektoru posluje 2.138 poduzeća, od čega 87% čine IT poduzeća dok 13% telekomunikacijska poduzeća. U odnosu na 1999. godinu prosječni godišnji rast ICT sektora iznosi 6,5%. ICT sektor je 2009. godine ostvario 32,4 mlrd. kuna ukupnih prihoda, što predstavlja 5,3% ukupnog prihoda nefinancijskog sektora u Hrvatskoj, te 4,46 mlrd. kuna izvoza (IDC Adriatics, 2011). Navedeni podaci opravdavaju važnost odabira ICT industrije za provedbu ovoga istraživanja iz razloga što se ICT sektor ubrzano razvija zbog čega su ICT poduzeća prisiljena kontinuirano inovirati, preuzimati rizika te proaktivno djelovati.

## 2. PREGLED LITERATURE

Tradicionalni uvjeti poslovanja uključuju autokratski stil vođenja gdje sve odluke donosi menadžment najviših hijerarhijskih pozicija. Zaposlenici nižih pozicija ne smiju grijehiti u svom radu niti im se pružaju prilike kako bi istaknuli svoje poduzetničke ideje. Menadžeri s autokratskim stilom vođenja izbjegavaju inovacije, nisu skloni riziku te imitiraju tržišne suparnike. S razvojem tržišta razvijaju se i nova pravila poslovanja gdje suvremena poduzeća ukoliko žele opstati moraju biti proaktivna, sklona riziku te kontinuirano inovirati nove proizvode i usluge. Poduzeća su primorana pružati više slobode zaposlenicima sa svrhom poticanja njihovih poduzetničkih ideja. Zbog svega navedenog, poduzetnička orijentacija postaje temeljni stil poslovanja suvremenih poduzeća.

Poduzetnička orijentacija često se spominje i istražuje u literaturi (Antončić i Hisrich, 2003; Morris, Kuratko i Covin, 2008; Lyon et al. 2000; Lumpkin i Dess, 1996; Lumpkin i Dess, 2001; Zahra i Dess, 2001). Covin i Slevin (1991) ustanovili su snažan utjecaj vanjskih čimbenika (tehnološka sofisticiranost, dinamičnost, rivalstvo, životni ciklus industrije), unutarnjih čimbenika (vrijednosti i filozofija vrhovnog menadžmenta, organizacijski resursi i kompetencije te organizacijska struktura i kultura) te strateških varijabli (glavna strategija, poslovna praksa i konkurentne taktike) na poduzetničku orijentaciju, te su isto tako uvidjeli snažan utjecaj poduzetničke orijentacije na strateške varijable i uspješan razvoj poduzeća. Lumpkin i Dess (1996) promatraju poduzetničku orijentaciju kroz pet dimenzija, autonomiju, inovativnost, sklonost riziku, proaktivnost te kompetitivnu agresivnost, pri čemu su navedeni autori istraživali utjecaj organizacijskih faktora poduzeća i okoline na povezanost poduzetničke orijentacije i uspješnog razvoja poduzeća.

## 2.1. Poduzetnička orijentacija

Khandwala (1973) te Lorsch i Morse (1974) navode organizacijsku strukturu, kulturu, organizacijske resurse te dinamičnost i stupanj suparništva u okolini kao ključne pretpostavke poduzetničke orijentacije. Spomenuti faktori najviše utječu na ostvarivanje uspješnog razvoja poduzeća. Organizacijska struktura i kultura utječu na poduzetničko ponašanje organizacije uvođenjem reda u sve poslovne aktivnosti poduzeća. Najčešće poduzeća odabiru decentraliziranu organizacijsku strukturu s minimalnim brojem hijerarhijskih razina kako bi postigla što kraće vrijeme odlučivanja i visoku razinu fleksibilnosti. Organizacijska kultura određuje reakciju zaposlenika na događaje u poslovnoj okolini. Organizacijska kultura može biti na vidljivoj i nevidljivoj razini (Cingula, 2010). Organizacijska kultura na vidljivoj razini predstavlja razne simbole, priče, stilove odijevanja i sl., dok organizacijska kultura na nevidljivoj razini obuhvaća zajedničke vrijednosti, stavove, vjerovanja itd.

Poduzetnička orijentacija sastoji se od pet dimenzija, pri čemu Miller (1983) navodi prve tri dimenzije, a Dess i Lumpkin (1996) dodatne dvije. Miller (1983) je promatrao poduzetničku orijentaciju kroz aspekte inovativnosti, sklonosti riziku i proaktivnosti, dok su Dess i Lumpkin (1996) osim navedenih poduzetničku orijentaciju promatrali još i kroz aspekte autonomije i kompetitivne agresivnosti. Važnost inovativnosti u stvaranju novih poduzetničkih projekata s naglaskom na istraživanje i razvoj, tehnološko vodstvo i inovacije među prvima je naglasio još Schumpeter (1942). *Inovativnost* odražava tendenciju poduzeća u poticanju novih ideja i novina, eksperimentiranju te provođenju kreativnih procesa koji mogu rezultirati novim proizvodima, uslugama ili tehnološkim unapređenjima (Lumpkin, Dess, 1996). *Sklonost riziku*, kao dimenzija poduzetničke orijentacije, podrazumijeva spremnost poduzeća da napusti postojeće strategije i proizvode koji su davali pozitivne rezultate u prošlosti istražujući inovacije i moderan način poslovanja te u skladu s time kreira nove strategije poslovanja i proizvode. Dakle, poduzeće ulaže svoje ograničene resurse u projekte za koje ne postoji siguran povrat ulaganja ili pak u one projekte kod kojih troškovi neuspjeha mogu biti izrazito visoki. Pri čemu je bitno napomenuti kako se ovdje govori o umjerenim i kalkuliranim rizicima (Lumpkin i Dess, 1996). Može se kazati kako postoje tri vrste rizika s kojima se suočava svaka organizacija i vrhovni menadžment, a to su poslovni rizici, financijski rizici te osobni rizici. Poslovni rizici podrazumijevaju ulaganja u projekte bez sigurne vjerojatnosti uspjeha, financijski rizici uključuju financijske obveze

poduzeća, dok se osobni rizici odnose na strateški rizik rukovoditelja i njihovog utjecaja na poduzeće.

*Proaktivnost* se odnosi na uvođenje novih proizvoda, ideja, tehnologija, procesa i sl., prije konkurencije, čime se eliminiraju proizvodi koji su u fazi zrelosti ili u fazi opadanja sve s ciljem ostvarenja poslovne uspješnosti. Ključno obilježje proaktivnosti predstavlja aktivnost poduzetnika da utječe na svoju okolinu te njegovu sposobnost da anticipira buduće tržišne promjene kako bi mogao biti prvi koji će na njih reagirati. Poduzeća koja su kontinuirano lideri na tržištu imaju prednost osvajati najvrednije tržišne segmente, određivati više cjenovne marže te pozicionirati svoje proizvode kao tržišne standarde (Zahra i Covin, 1995). *Kompetitivno agresivna* poduzeća su ona koja su izrazito natjecateljski orijentirana te svoje poslovanje unapređuju i usavršavaju u svakom pogledu. Poduzeće je u stanju nadvladati suparnike ukoliko je kontinuirano bolje ili ukoliko je predvodnik pa iskorištava svoje prednosti kako bi još više ojačalo svoj ugled i povećalo tržišni udio. Pojmovi proaktivnost i kompetitivna agresivnost često se smatraju sinonimima, međutim oni predstavljaju dva potpuno različita pojma. Proaktivnost promatra kako se poduzeće odnosi prema tržištu, kako utječe na trendove te na koje načine nastoji zadovoljiti tržišnu potražnju, dok kompetitivna agresivnost promatra odnos poduzeća prema njegovim konkurentima te na koje načine poduzeće nastoji zauzeti tržišni udio (Lumkin i Dess, 1996). *Autonomija* podrazumijeva neovisne aktivnosti pojedinca ili tima u osmišljavanju i realiziranju ideja te u komunikaciji sa svim razinama menadžmenta. Zastupljenost autonomije razlikuje se s obzirom na različiti kontekst unutar kojega se promatra, s obzirom na veličinu poduzeća, stil vođenja, strukturu vlasništva, itd. U manjim poduzećima znakovito je da je donositelj odluka ujedno i vlasnik što znači da autonomija ovisi o strukturi vlasništva poduzeća, dok je primjerice u velikim poduzećima autonomija zastupljena na svim razinama menadžmenta.

## 2.2. Dostupnost resursa

Povezanost resursa i strategije spominje se u resursnoj teoriji koja promatra poduzeće kao skup međuovisnosti resursa i sposobnosti. Resursi i sposobnosti predstavljaju determinante strategije poduzeća. Resursi se odnose na svu imovinu, sposobnosti, organizacijske procese, obilježja poduzeća, informacije, znanje i dr., koje poduzeće koristi u oblikovanju i implementiranju strategija za povećanje efikasnosti i efektivnosti (Buble et. al., 2005). Općenito govoreći, resursi su vrijedni i omogućuju poduzeću superiorniji položaj u okolini ukoliko su kompetitivno superiorniji, rijetki, ukoliko ih je nemoguće oponašati, ukoliko su prisvojeni, trajni te nezamjenjivi (Buble et. al., 2005). Kompetitivno superiorniji resursi su oni resursi koji omogućuju poduzeću ispunjenje i zadovoljenje svih potreba svojih klijenata i to na bolji način od suparnika. Resursi također trebaju biti i rijetki. Poduzeće mora posjedovati određene resurse koji su karakteristični samo za njih, koje suparnička poduzeća nemaju ili jako teško mogu doći do njih. Budući je resurse gotovo nemoguće zaštititi od imitacije, literatura navodi četiri mehanizma izoliranja na način da resursi trebaju biti: a) fizički unikatni, b) otežane dostupnosti, c) uzročno nejasni (suparnička poduzeća ne shvaćaju kako točno poduzeće kombinira resurse da bi ostvarilo kompetitivnu prednost), te d) ekonomski zastrašujući (poduzeće ulaže velika sredstva u povećanje kapaciteta budući su proizvodi ili usluge na danom tržištu vrlo osjetljivi na ekonomiju obujma) (Buble et. al., 2005).

Resursi se mogu klasificirati kao opipljivi, neopipljivi te kao organizacijske sposobnosti (Tipurić, 2011). Opipljivi resursi mogu biti financijski (sposobnost poduzeća za povećanjem kapitala), fizički (suvremene tvornice i postrojenja), tehnološki (trgovinske tajne, patenti, zaštićene marke) i organizacijski (efektivni procesi strateškog planiranja i budžetiranja, te izvrsni sustavi evaluacije i kontrole). Neopipljivi resursi se odnose na ljudske resurse (iskustvo i sposobnost zaposlenika, menadžerska umijeća, povjerenje), inovacije i kreativnost (tehnička i znanstvena umijeća, inovacijske sposobnosti) te reputaciju (brandovi, reputacija za kvalitetu i pouzdanost prema kupcima). Organizacijske sposobnosti se odnose na kompetencije poduzeća ili umijeće poduzeća u transformaciji inputa u output te na sposobnost kombiniranja opipljivih ili neopipljivih resursa uporabom organizacijskih procesa kako bi se ostvario željeni ishod.

### 2.3. Okolina

Okolina poduzeća predstavlja ukupnost činitelja koji svojim aktivnostima djeluju na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora uvažavati kod donošenja poslovnih odluka. Okolina ukazuje na to koje su strategije ostvarive, koji rizici imaju smisla te koji su organizacijski pristupi prikladni (Buble, 2006). Općenito, okolina poduzeća može biti interna i eksterna. Interna okolina poduzeća uključuje organizacijsku kulturu, strukturu i resurse. Eksterna okolina se sastoji od opće ili socijalne okoline te od poslovne okoline ili okoline zadataka (Buble, 2006).

U suvremenim uvjetima poslovanja okolina na poduzeće najviše utječe putem dinamičnih promjena koje su određene brojem i vrstom, te karakterom i stupnjem predvidljivosti ili nepredvidljivosti. Dinamičnu okolinu stoga obilježava brzina, stupanj i kvaliteta promjena u okolini. Poduzeće putem svoje organizacijske strukture prima utjecaje koje može doživjeti kao prilike ili prijetnje te na njih mora odgovoriti brzo i to inoviranjem, sklonošću riziku i proaktivnošću. Utjecaj okoline na poduzeće može se opisati kroz tri temeljna načela; promjena okoline i kompleksnost, konkurentne snage te turbulentnost okoline (Buble, 2006). Thomson (1967) je smatrao da se promjene u okolini mogu promatrati kroz stupanj promjene (okolina je relativno stabilna ili relativno dinamična) i kroz stupanj homogenosti (okolina je relativno jednostavna s vrlo malo elemenata i s malom segmentacijom ili relativno kompleksna s mnogo elemenata i mnogo segmentacija).

Turbulentnost okoline uključuje promjene koje razorno djeluju na poduzeće. Pusić (1971) navodi tri tendencije koje pridonose takvim promjenama: a) organizacije rastu i stvaraju organizirane grupe pa su akcije koje se provode dovoljno jake i dugotrajne da unose nove procese u okolinu, b) povećava se ovisnost između ekonomskog plana i drugih planova društvene stvarnosti, što znači da su ekonomske organizacije sve više zapletene u mrežu zakonodavstva i društvenih propisa, te c) sve veća ulaganja u istraživanje i razvoj da bi se suprotstavilo konkurenciji, što dovodi do situacije u kojoj je u okolini stalno prisutan određeni pritisak u smjeru promjena. Navedene tendencije povećavaju područje primjerene neizvjesnosti poduzeća, a posljedice koje proizlaze iz njihova djelovanja uvlače ih u razvoj koji postaje sve više nepredvidiv.

Općenito govoreći, da bi poduzeće uspješno reagiralo na izazove iz okoline, razvijena je filozofija upravljanja okolinom koja se sastoji od proaktivnih strategija koje mijenjaju kontekst okoline u kojem poduzeće djeluje, pri čemu se svakom poduzeću stavljaju na raspolo-

ganje određene mogućnosti reagiranja na utjecaje iz okoline. Postoje tri temeljne proaktivne strategije: neovisna strategija, kooperativna strategija i strategija manevriranja (Bateman i Zeithmal, 1993). Da bi poduzeće odabralo pravilnu proaktivnu strategiju trebalo bi pokušati promijeniti odgovarajuće elemente okoline. Na taj način poduzeće odabire strategiju koja cilja na elemente koji uzrokuju probleme poduzeću, koji osiguravaju šansu poduzeću ili koji dopuštaju poduzeću uspješnu promjenu. Poduzeća trebaju izabrati odgovarajuće strategije usmjerene na određene elemente okoline, i to ovisno o tome na koji se element te strategije poduzeće usmjeri.

### 3. METODOLOGIJA

#### 3.1. Uzorak

Empirijsko istraživanje provedeno je među ICT poduzećima u Hrvatskoj. Anketni upitnik je poslan na 1.000 e-mail adresa uprava poduzeća. Na anketni upitnik su odgovorila 52 poduzeća, što predstavlja povrat od 5,2%. Analizom prikupljenih odgovora, iz tablice 1 može se zaključiti kako prema veličini poduzeća, mjereno prema kriteriju broja zaposlenih (mikro poduzeća < 10 zaposlenih, mala poduzeća 10-49 zaposlenih, srednja poduzeća 50 - 249 zaposlenih), u uzorku ima najviše mikro poduzeća (66%), zatim slijede mala poduzeća (23%) te srednja poduzeća (11%).

**Tablica 1:** Opis uzorka – struktura poduzeća prema broju zaposlenih

<b>VELIČINA PODUZEĆA</b>	<b>FREKVENCIJA</b>	<b>STRUKTURA</b>
Mikro (1 - 9)	34	66%
Malo (10 - 49)	12	23%
Srednje (50 - 250)	6	11%
<b>Ukupno</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Izvor: autor.

Prema vlasničkoj strukturi 96% poduzeća čine privatna mala i srednja poduzeća, dok 2% poduzeća u uzorku čine javna poduzeća, a svega 2% su mješovita poduzeća (tablica 2).

**Tablica 2:** Opis uzorka – struktura poduzeća prema vlasničkoj strukturi

<b>VLASNIČKA STRUKTURA PODUZEĆA</b>	<b>STRUKTURA</b>
Privatna mala i srednja poduzeća	96%
Javna mala i srednja poduzeća	2%
Mješovita mala i srednja poduzeća	2%
<b>Ukupno</b>	<b>100%</b>

Izvor: autor.

Iz tablice 3 vidljivo je kako je 42% od ukupnog broja anketiranih poduzeća osnovano između 1987. i 1994. godine, 12% poduzeća osnovano je u razdoblju između 1995. i 1999. godine, između 2000. i 2005. godine osnovano je 29% anketiranih poduzeća, dok je svega 17% promatranih poduzeća osnovano u razdoblju između 2006. i 2009. godine.

**Tablica 3:** Opis uzorka – struktura poduzeća prema godini osnivanja poduzeća

<b>GODINA OSNIVANJA</b>	<b>STRUKTURA</b>
1987. - 1994.	42%
1995. – 1999.	12%
2000. - 2005.	29%
2006. - 2009.	17%
<b>Ukupno</b>	<b>100%</b>

Izvor: autor.

Promatrajući funkciju koju ispitanici obavljaju u poduzeću 71% od ukupnog broja ispitanika su vlasnici ili direktori poduzeća, 21% su voditelji poduzeća, 4% predstavljaju administratore korisnika te 2% čine projekt menadžeri i poslovne tajnice (tablica 4).

**Tablica 4.** Opis uzorka – struktura ispitanika prema poziciji u poduzeću

<b>FUNKCIJA U PODUZEĆU</b>	<b>STRUKTURA</b>
Direktor/vlasnik	71%
Administrator korisnika	4%
Voditelj	21%
Projektni menadžer	2%
Poslovna tajnica	2%
<b>Ukupno</b>	<b>100%</b>

Izvor: autor.

### **3.2. Operacionalizacija mjernih varijabli**

Anketni upitnik sadržavao je 40 pitanja grupiranih u pet skupina koja su se odnosila na ispitivanje poduzetničke orijentacije, dostupnosti resursa, okoline, poslovne uspješnosti te na demografska pitanja. Prilikom ispitivanja poduzetničke orijentacije, okoline, resursa i uspjeha poduzeća promatralo se poslovanje poduzeća u posljednje tri godine.

Aspekti poduzetničke orijentacije, inovativnost, proaktivnost, sklonost riziku, autonomija i kompetitivna agresivnost mjereni su pomoću instrumenata koje su razvili razni autori. Aspekti inovativnosti, proaktivnosti, kompetitivne agresivnosti i sklonosti riziku mjereni su pomoću instrumenta kojeg su razvili Covin i Slevin (1989), aspekt autonomije mjereno je instrumentom kojeg su razvili Brown, Davidsson i Wiklund (2001). Svi navedeni instrumenti sadrže pitanja mjerena Likertovom skalom od 1 do 7 (1 = potpuno ne slaganje s pitanjem, 7 = potpuno slaganje s pitanjem).

Okolina, koja se sastoji od suparništva u okolini i dinamičnosti okoline, mjerena je pomoću instrumenta kojeg su razvili Covin i Slevin (1989). Instrument se sastoji od tri pitanja mjerena Likertovom skalom od 1 do 7 (1 = potpuno neslaganje s pitanjem, 7 = potpuno slaganje s pitanjem).

Dostupnost resursa, koji se sastoje od marketinških resursa, financijskih resursa, proizvodnih resursa i ljudskih resursa, mjereno je pomoću instrumenta kojeg su razvili Chandler i Hanks (1994). Instrument se sastoji od pitanja mjerenih Likertovom skalom od 1 do 7 (1 = potpuno neslaganje s pitanjem, 7 = potpuno slaganje s pitanjem), pri čemu su marketinški resursi mjereni s pet pitanja, financijski resursi s jednim pitanjem, proizvodni resursi s pet pitanja te ljudski resursi s četiri pitanja.

Poslovna uspješnost mjerena je instrumentom kojeg je razvio Wiklund (1998). Od ispitanika je traženo da na skali od 1 do 7 (1 = potpuno neslaganje s pitanjem, 7 = potpuno slaganje s pitanjem) ocijene ostvarene stope rasta u posljednje tri godine.

### 3.3. Hipoteze

Istraživanjem se želi otkriti uloga resursa i poduzetničke orijentacije u postizanju poslovne uspješnosti među ICT poduzećima u Hrvatskoj. Iz tog razloga testirat će se istinitost sljedećih hipoteza i njihovih pripadajućih pomoćnih hipoteza.

#### **H1: Poduzetnička orijentacija ima pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost.**

Mnogi istraživači pokušali su objasniti uspješnost poslovanja poduzeća preko poduzetničke orijentacije. Dess et al (1997) istražili su prirodu procesa donošenja poduzetničke strategije te njenu vezu sa strategijom, okolinom i uspješnošću. Covin i Slevin (1989, 1991) izradili su model kojim povezuju poduzetničku orijentaciju poduzeća s njenom uspješnošću. U navedenim istraživanjima pronašli su da poduzetnička orijentacija pozitivno utječe na uspješnost poduzeća, te da poduzetnički stav ima najznačajniji utjecaj na poslovnu uspješnost. Miller i Bromiley (1990) ustanovili su da poduzetnička orijentacija ima utjecaj na sveukupnu uspješnost poduzeća (poput ROA, ROE, ROS). Zahra (1991) je ustanovio pozitivan odnos između poduzetničke orijentacije i profitabilnosti i rasta poduzeća. Wiklund (1999) je svojim istraživanjem potvrdio kako postoji pozitivan odnos između poduzetničke orijentacije i uspješnosti. Kraus et al (2005) utvrdili su da je poduzetnička orijentacija značajan čimbenik poslovanja. Mnoga druga istraživanja utvrdila su pozitivan utjecaj poduzetničke orijentacije na uspješnost poslovanja poduzeća (Smart i Conan, 1994; Zahra i Covin, 1995). Sve u svemu, znanstvena literatura akumulirala je značajan broj radova koji potvrđuju povezanost poduzetničke orijentacije i raznih pokazatelja uspješnosti poslovanja (Barringer i Bluedorn, 1999; Covin i Slevin, 1989; Miller, 1983; Wiklund, 1999; Wiklund i Shepherd, 2003; Zahra, 1991; Zahra i Covin, 1995).

Budući da su ključne odrednice poduzetničke orijentacije inovativnost, proaktivnost, sklonost riziku, autonomija i kompetitivna agresivnost poduzeća, iz toga proizlaze sljedeće pomoćne hipoteze:

*H1a: Inovativnost ima pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost.*

*H1b: Proaktivnost ima pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost.*

*H1c: Sklonost riziku ima pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost.*

*H1d: Autonomija ima pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost.*

*H1e: Kompetitivna agresivnost ima pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost.*

## **H2: Dostupnost resursa ima pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost.**

Postojeća literatura istražuje pozitivan utjecaj dostupnosti resursa na poslovnu uspješnost (Wiklund, 1998; Patterson, 2006; Shane, 2000). Wiklund (1998) zaključuje kako je rast prodaje najučinkovitiji i najtočniji instrument mjerenja poslovne uspješnosti poduzeća. Prema prijašnjim istraživanjima, dostupnost financijskih resursa je ključan za ostvarivanje uspješnijeg poslovanja (Patterson, 2006). Prema Pattersonu (1996) poduzeća s dostupnijim marketinškim i proizvodnim resursima imaju i kvalitetnije ljudske resurse zbog čega su u stanju bolje poslovati od svojih suparnika. Shane (2000) smatra kako su marketinški resursi ključni za uspješno poslovanje poduzeća. U nastavku su navedene pomoćne hipoteze u skladu s navedenim:

*H2a: Financijski resursi imaju pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost.*

*H2b: Marketinški resursi imaju pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost.*

*H2c: Proizvodni resursi imaju pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost.*

*H2d: Ljudski resursi imaju pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost.*

## **H3: Dostupnost resursa ima pozitivan utjecaj na poduzetničku orijentaciju.**

Mnogi su istraživači otkrili pozitivan utjecaj dostupnosti resursa na poduzetničku orijentaciju (Covin i Slevin, 1991; Wiklund i Shephers, 2005). Sama primjena poduzetničke orijentacije u poduzećima je uvjetovana upotrebom raznih resursa (Covin i Slevin, 1991). Mala i srednja poduzeća imaju izuzetnu potrebu za financijskim resursima (Wiklund i Shepherd, 2005). Što su financijski resursi dostupniji poduzeću, to ono postaje sklonije riziku. Međutim, budući da siguran povrat uloženi sredstava ne postoji te ukoliko investicije ne poluče uspjeh, tada je poduzeće primorano većom inovativnošću i proaktivnošću nadoknaditi izgubljena sredstva. U skladu s navedenim formirane su sljedeće pomoćne hipoteze:

*H3a: Financijski resursi imaju pozitivan utjecaj na poduzetničku orijentaciju.*

*H3b: Marketinški resursi imaju pozitivan utjecaj na poduzetničku orijentaciju.*

*H3c: Proizvodni resursi imaju pozitivan utjecaj na poduzetničku orijentaciju.*

*H3d: Ljudski resursi imaju pozitivan utjecaj na poduzetničku orijentaciju.*

## **H4: Okolina ima pozitivan utjecaj na poduzetničku orijentaciju.**

Promatranje utjecaja okoline poduzeća na poduzetničku orijentaciju u skladu s postojećom literaturom (Desarbo et al., 2005; Zahra i Covin, 1993). Okolina je značajna determinanta poduzetničke orijentacije, kako na individualnoj, tako i na organizacijskoj razini (Dess et al., 1997; Zahra i Covin, 1995), te ima moderatorni utjecaj na razne poslovne strategije (Greenley i Foxall, 1999). Dakle, u današnjoj neizvjesnoj i turbulentnoj okolini poduzeća su primorana ponašati se na poduzetnički način u nastojanju da opstanu na tržištu. Sve brža promjena tehnologije i sve kraći proizvodni ciklusi primoravaju poduzeća da budu

inovativna kako bi razvila nove ideje, proizvode i procese, te da budu spremnija preuzimati određene rizike kako bi bila u mogućnosti nositi se s navedenim promjenama. Također, i sve veća konkurencija (domaća i strana) naglašava potrebu za proaktivnim nastupom na tržištu. Literatura jasno navodi kako porast konkurencije, brze tehnološke promjene, rastuća globaliziranost i razne druge dinamične sile imaju snažan utjecaj na poduzetničku orijentaciju (Wiklund i Shepherd, 2005; Zahra i Covin, 1995). Nesigurna i kompleksna okolina može doprinijeti poduzetničkoj nastrojenosti poduzeća.

#### **H5: Okolina ima pozitivan utjecaj na dostupnost resursa.**

Prema resursnoj teoriji kada poduzeća nauče učinkovito iskorištavati svoje jedinstvene resurse automatizmom postaju kompetitivnija na tržištu (Barney, 1991). Patterson (2006) otkriva kako nedostatak određenih resursa, poput marketinških i ljudskih resursa smanjuje sposobnost poduzeća da uspješno reagira na promjene u okolini.

## **4. REZULTATI**

Uvidom u tablicu 5 vidljivo je kako koeficijenti korelacije među promatranim nezavisnim varijablama iskazuju relativno skromne vrijednosti, krećući se u vrijednostima između .128 i .517. Nepostojanje multikolinearnosti osigurano je centriranjem aritmetičkih sredina interakcijskih varijabli te primjenom multikolinearne dijagnoze. Faktori inflacije varijance (VIF) daleko su ispod kritičnih vrijednosti.

**Tablica 5:** Aritmetička sredina, standardna devijacija, i koeficijenti korelacije (n = 52)

	<b>A.S.</b>	<b>S.D.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Rast prodaje	4.15	1.41	1.00			
2. Poduzetnička orijentacija	5.00	0.93	.281*	1.00		
3. Resursi	4.36	0.91	.239 <sup>a</sup>	.517**	1.00	
4. Okolina	4.89	1.41	.128	.332*	.315*	1.00

Bilješke: <sup>a</sup>. Korelacija je signifikantna pri razini 0.1 (2-tailed); \* Korelacija je signifikantna pri razini 0.05 (2-tailed); \*\*. Korelacija je signifikantna pri razini 0.01 (2-tailed).

Tablica 6 prikazuje aritmetičke sredine, standardne devijacije i korelacije između varijabli drugog reda gdje se također može vidjeti kako su vrijednosti koeficijenta korelacija relativno skromne, krećući se između -.128 i .533. Tablica 7 prikazuje rezultate testiranja hipoteza u kojoj svaki stupac prikazuje rezultate testiranja različitih hipoteza. Stupci dva, tri i četiri tablice tri pružaju odgovor testova prvih, drugih i trećih pomoćnih hipoteza, dok su testovi četvrte i pete hipoteze vidljivi iz tablice 5.

**Tablica 6:** Aritmetička sredina, standardna devijacija, i koeficijenti korelacije (n = 52)

	A.S.	S.D.	1	2	3	4	5	6
1. Rast prodaje	4.15	1.41	1.00					
2. Inovativnost	5.51	1.44	.272 <sup>a</sup>	1.00				
3. Proaktivnost	5.16	1.61	.216	.520 <sup>**</sup>	1.00			
4. Sklonost riziku	4.09	1.44	.225 <sup>a</sup>	.292 <sup>*</sup>	.430 <sup>**</sup>	1.00		
5. Autonomija	5.86	0.85	-.128	.199	.007	.311 <sup>**</sup>	1.00	
6. Komp. agres.	4.40	1.50	.245 <sup>a</sup>	.287 <sup>*</sup>	.444 <sup>**</sup>	.407 <sup>**</sup>	.090	1.00
7. Financijski res.	4.03	1.70	.322 <sup>*</sup>	.139	.241 <sup>a</sup>	.250 <sup>a</sup>	-.117	.368 <sup>**</sup>
8. Marketinški res.	4.40	1.15	.193	.267 <sup>a</sup>	.277 <sup>*</sup>	.533 <sup>**</sup>	.074	.449 <sup>**</sup>
9. Proizvodni res.	4.42	1.01	.222	.157	.260 <sup>a</sup>	.205	-.028	.362 <sup>**</sup>
10. Ljudski res.	4.57	1.07	-.120	.288 <sup>*</sup>	.427 <sup>**</sup>	.302 <sup>*</sup>	.117	.330 <sup>*</sup>

Bilješke: <sup>a</sup> Korelacija je signifikantna pri razini 0.1 (2-tailed); <sup>\*</sup> Korelacija je signifikantna pri razini 0.05 (2-tailed); <sup>\*\*</sup> Korelacija je signifikantna pri razini 0.01 (2-tailed).

Poduzetnička orijentacija, kao varijabla prvog reda, ima signifikantno pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost ( $r = .281, P < .05$ ), jednako kao što ima i dostupnost resursa ( $r = .239, P < .10$ ) čime se potvrđuju osnovne hipoteze 1 i 2. Također, dostupnost resursa ima pozitivan utjecaj na poduzetničku orijentaciju ( $r = .517, P < .01$ ), što potvrđuje treću osnovnu hipotezu. Promatrajući utjecaj okoline na poduzetničku orijentaciju, iz tablice 5 vidljivo je kako okolina pozitivno utječe na poduzetničku orijentaciju ( $r = .332, P < .05$ ) te na dostupnost resursa ( $r = .315, P < .05$ ), čime su potvrđene osnovne hipoteze četiri i pet.

**Tablica 7:** Rezultati višestruke regresijske analize (n = 52)

	H1		H2		H3	
	Rast prodaje		Rast prodaje		Poduzetnička orijentacija	
	$\beta$	S.E.	$\beta$	S.E.	$\beta$	S.E.
Inovativnost	.25	.16				
Proaktivnost	-.06	.15				
Sklonost riziku	.20	.16				
Autonomija	-.25 <sup>*</sup>	.24				
Komp. agres.	.14	.14				
Financijski res.			.28 <sup>*</sup>	.11	.11	.07
Marketinški res.			.06	.22	.38 <sup>*</sup>	.13
Proizvodni res.			.23	.24	-.13	.14
Ljudski res.			-.30 <sup>*</sup>	.19	.31 <sup>*</sup>	.11
R kvadrat (R <sup>2</sup> )	.17		.19 <sup>*</sup>		.33 <sup>**</sup>	
Prilagođeni R <sup>2</sup>	.07		.12 <sup>*</sup>		.28 <sup>**</sup>	

Bilješke: <sup>a</sup>P < .10; <sup>\*</sup>P < .05; <sup>\*\*</sup>P < .01.

Od varijabli drugog reda koje konceptualiziraju poduzetničku orijentaciju, promatrajući korelacijske koeficijente iz tablice 6, isključivo inovativnost ( $r = .272$ ,  $P < .10$ ), sklonost riziku ( $r = .225$ ,  $P < .10$ ) i kompetitivna agresivnost ( $r = .245$ ,  $P < .10$ ) pokazuju signifikantno pozitivan utjecaj na uspješnost poslovanja. Međutim, ukoliko se isti odnos analizira višestrukom regresijom (tablica 7) dolazi se do zaključka kako niti jedna varijabla drugog reda nema signifikantno pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost. Stoga se slobodno može zaključiti kako ne postoji dovoljno dokaza da se pomoćne hipoteze od 1a do 1e potvrde budući da koeficijenti korelacije pokazuju isključivo slabu pozitivnu povezanost između varijabli drugog reda koncepta poduzetničke orijentacije i poslovne uspješnosti. S druge strane, od varijabli drugog reda koje konceptualiziraju dostupnost resursa jedino financijski resursi pokazuju signifikantno pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost ( $b = .28$ ,  $P < .05$ ), dok marketinški ( $b = .38$ ,  $P < .05$ ) i ljudski resursi ( $b = .31$ ,  $P < .05$ ) imaju signifikantno pozitivan utjecaj na poduzetničku orijentaciju. Iz svega navedenoga može se zaključiti kako su od svih pomoćnih hipoteza jedino potvrđene pomoćne hipoteze 2a, 3b i 3d.

## 5. ZAKLJUČAK

Poduzetnička orijentacija podrazumijeva sve aktivnosti poduzeća kojima ono odgovara na promjene u okolini. Ključne pretpostavke poduzetničke orijentacije su organizacijska struktura i kultura, dinamičnost okoline, organizacijski resursi i stupanj suparništva. Strategija poduzeća povezana je s resursima poduzeća i dinamičnom okolinom. Povezanost se jasno vidi u resursnoj teoriji koja poduzeće promatra kao skup međuovisnosti resursa i sposobnosti koji predstavljaju temelj izgradnje strategije poduzeća. U nastojanju oblikovanja strategije usmjerene ka poduzetničkom djelovanju potrebno je sagledati strateške prednosti poduzeća, strateško pozicioniranje, stratešku fleksibilnost i adaptabilnost.

Provedenim istraživanjem utjecaja poduzetničke orijentacije i resursa na poslovnu uspješnost malih i srednjih hrvatskih ICT poduzeća može se zaključiti kako poduzetnička orijentacija i dostupnost resursa igraju značajnu ulogu te predstavljaju preduvjete rasta i razvoja poslovanja. Pri tome okolina ima značajan utjecaj na razvoj poduzetničke orijentacije poduzeća te na dostupnost resursa kojima poduzeća raspolažu. Testiranjem prethodno postavljenih osnovnih i pomoćnih hipoteza može se zaključiti kako su potvrđene sve osnovne hipoteze, dok su od pomoćnih hipoteza potvrđene jedino pomoćne hipoteze 2a, 3b i 3d. Odnosno od pomoćnih hipoteza dovoljno dokaza za prihvaćanje navedenih tvrdnji ustanovljeno je u sljedećim odnosima: financijski resursi imaju pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost, te marketinški i ljudski resursi imaju pozitivan utjecaj na razvoj poduzetničke orijentacije unutar malih i srednjih ICT poduzeća.

S obzirom da suvremena poduzeća posluju u nepredvidivoj, promjenjivoj, sve dinamičnijoj i turbulentnijoj poslovnoj okolini, te s obzirom da poduzetnička orijentacija i resursna dostupnost mogu poboljšati poslovnu uspješnost, vlasnici i menadžeri malih i srednjih poduzeća trebali bi razvijati programe i metode pomoću kojih bi bili u stanju podizati razinu poduzetničke orijentacije unutar svojih poduzeća. Drugačije rečeno, osnovni zaključak koji je moguće izvući iz ovoga istraživanja odnosi se na činjenicu da vlasnici poduzeća i njihov menadžment trebaju razmatrati odrednice poduzetničke orijentacije i dostupnosti resursa prilikom definiranja svojih poslovnih strategija.

Ograničenja istraživanja odnose se, kako na uzorak populacije, tako i na same sudionike istraživanja. Veličina samog uzorka predstavlja stanovito ograničenje. Iako su veličina uzorka i stopa povrata zadovoljavajuće, provedba budućih istraživanja na većem uzorku značajno bi doprinijela razumijevanju istraživačke problematike. Istraživanje se temelji na subjektivnim percepcijama predstavnika poduzeća koji su uglavnom sastavljeni od vlasnika, direktora ili više razine menadžmenta. Direktori i menadžeri osobno su pristrani prilikom vrednovanja svoje unutarnje i vanjske organizacijske okoline, dok s druge strane vlasnici poduzeća često vrednuju poslovanje svojeg poduzeća s obzirom na emocionalnu povezanost koju imaju u odnosu sa svojim obiteljskim potrebama, raznim oblicima društvenih odnosa te svojim željama i potrebama.

Buduća istraživanja trebala bi se pored navedenih odrednica posvetiti detaljnijem proučavanju i testiranju potencijalno drugih odrednica poduzetničke orijentacije, resursne dostupnosti i okoline, kao što su: organizacijski procesi, nesigurnost ponašanja, racionalnost, razumljivost, oportunitizam itd. Proučavanjem i pronalaženjem novih odrednica poduzetničke orijentacije i resursne dostupnosti omogućio bi se razvoj novih metoda poticanja poduzetničkih aktivnosti unutar poduzeća, te bi se pružilo bolje razumijevanje procesa koji dovode do uspješnog razvoja poduzeća. Ovim istraživanjem potvrđene su sve postavljene hipoteze, međutim nisu potvrđene sve pomoćne hipoteze. Stoga, budućim istraživanjima trebalo bi se nastaviti testiranje postavljenih odnosa među promatranim varijablama u različitim kontekstima, pri čemu je preporučeno korištenje dodatnih mjernih instrumenata.

## LITERATURA

1. Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, str. 99 - 120.
2. Brown, T. T., Davidsson, P. i Wiklung, J. (2001) An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity – based Firm Behaviour, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 10, str. 953 - 968.
3. Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*, Sinergija-nakladništvo d. o. o., Zagreb
4. Buble, M. (2005) *Strateški menadžment*, Sinergija-nakladništvo d. o. o., Zagreb
5. Chandler, G. N. i Hanks, S. N. (1994) Market attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategy, and Venture Performance, *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, No. 4, str. 331 - 349.
6. Cingula, M. (2010) *Organizacijska kultura*, [online]. Zagreb: Ekonomski fakultet.
7. Covin, J. G. i Slevin, D. P. (1991) A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 16, No. 1, str. 5 - 21.
8. Covin, J. G. i Slevin, D. P. (1989) Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 1, str. 75 - 87.
9. IDC Adriatics: (2011) *Analiza hrvatske ICT industrije 1999 – 2009, udio industrije u nacionalnoj ekonomiji, međunarodne usporedbe*, [online].
10. Miller, D. (1983) The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, Vol. 29, No. 7, str. 770 - 791.

11. Morris, M. H. i Kuratko, D. F. (2001) *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development with in Organizations*, Thomas South-Western, Mason, Ohio.
12. Nordstrom, K. A. i Ridderstrale, J. (2002) *Funky Business*, Differo, Zagreb.
13. Lumpkin, G. T. i Dess, G. G. (1996) Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, str. 135 - 172.
14. Pusić, E. (1971) *Problemi upravljanja*, Naprijed, Zagreb.
15. Rauch, A., Wiklund, J., Frese, M. i Lumpkin, G. T. (2004) Entrepreneurial Orientation and Business Performance: Cumulative Empirical Evidence, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, [online].
16. Schollhammer, H. (1981) *Efficacy of Internal Entrepreneurship Strategies*, Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, Wellesley.
17. Thompson, J. D. (1967) *Organisations in Action*, McGraw-Hill.
18. Tipurić, D. (2011) *Resursni pristup strategiji poduzeća*, [online] Zagreb: Ekonomski fakultet.
19. Wiklund, J. (1999) The sustainability of the entrepreneurial orientation – performance relationship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, str. 37 - 48.
20. Zahra, S. A. (1993) A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17, No. 4, str. 5 - 21.