

Poduzetništvo — način ponašanja organizacije i menedžmenta

FIKRETA BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER
Ekonomski fakultet,
Zagreb

UDK: 658.01
316.343
Izvorni znanstveni rad
Primljeno: 15. 10. 1990.

Sa sve većim poslovnim i znanstvenim interesom za poduzetništvo povećava se i broj različitih koncepata i pristupa tom fenomenu. Umjesto sinteze spoznaja različitih znanosti (ekonomije, sociologije, psihologije i dr.) djelatna postaje difuzija, »zamađljivanje« i fluidnost predmeta istraživanja ili njegovo svodenje na jednu dimenziju ovisno o disciplinarnom pristupu i »kutu promatranja«. Time se namjesto teorijske fundiranosti i eksplikacije koncept sve više pretvara u »teorijsku apstrakciju« vrlo raznolikih sadržaja i dimenzija. Noviji pokušaji integriranja spoznaja i adekvatnijeg konceptualiziranja tog fenomena situiraju ga u bihevioralni okvir analize, uzimajući za ishodište poduzetništvo kao specifičan oblik inovativnog i razvojno orijentiranog ponašanja koje osigurava kontinuirani, brzi rast i stalne promjene. Takav pristup omogućava vezivanja poduzetništva uz organizaciju i menedžment a ne samo pojedince, za velika a ne samo mala poduzeća, za sve društvene djelatnosti ne samo privredu i uvođenje koncepta kolektivnog poduzetništva namjesto njegovog promatranja kao isključivo individualne aktivnosti i pojedinačnog akta (osnivanja vlastitog poduzeća npr.). Polazeći od takvog konceptualnog okvira u radu se analiziraju bitne komponente poduzetničke organizacije i menedžmenta. Poduzetničko ponašanje organizacije smatra se rezultatom visoke interakcije 5 ključnih varijabli svake organizacije i njene uspješnosti: ljudi, strategije, strukture, organizacijske kulture i menedžmenta. To su ujedno dimenzije na kojima se kvalitativno razlikuju poduzetničke od nepoduzetničkih, birokratskih organizacija.

Poduzetništvo kao izuzetno značajan, a po mnogima i presudan faktor ekonomskog i društvenog razvoja s pravom izaziva izuzetno veliki znanstveni i poslovni interes. Taj u svijetu već decenijama, a posebice posljednjih godina, prisutan interes, teorijsko promišljanje i analiza fenomena poduzetništva kao najsnažnije i neophodne poluge razvoja, iniciran u novije vrijeme i u našim uvjetima društvenim i ekonomskim promjenama koje označava »privredna reforma«, nije još uvijek rezultiralo u konzistentnoj i sustavnoj teoriji poduzetništva, niti ozbiljnijem pokušaju sinteze spoznaja različitih znanosti koje se bave izučavanjem tog kompleksnog fenomena kao što su ekonomija, psihologija, sociologija, teorija organizacije i menedžmenta i dr., nego se, naprotiv, sa brojem radova i pristupa širi, kako to neki autori nazivaju »poduzetnička teorijska džungla« (Mitton, 1989) u kojoj se sve teže snalaziti jer je prati i »poduzetnička empirijska džungla«.

Pojam poduzetništva se vezuje uz poseban privredni sektor, posebnu ekonomsku funkciju, osnivanje poduzeća, mala poduzeća, inovativnost, specifično zanimanje, izuzetne ličnosti i njihovo ponašanje, poslovni rizik, samozapošljavanje, način rukovođenja i ponašanja, specifičnu metodu, vizionarsku aktivnost, stav itd. (vidi detaljnije Bahtijarević-Šiber, 1989).

Sve to opravdava konstataciju da je pojam poduzetnika, a konzekventno i poduzetništvo »korisna teorijska apstrakcija« (The Penguin Dictionary of Economics, 1972) u koju se mogu svrstati najrazličitiji sadržaji.

Zgodnu komparaciju pravi Mitton (1989, str. 9) smatrajući da poduzetništvo i pornografija imaju mnogo toga zajedničkog. »Oboje je teško definirati. Postići konsenzus o tome što znači je stvarno nemoguće«. Iako se ne mogu, ni jedno ni drugo, definirati »posebno ne tako da svi budu zadovoljni«, oni se mogu prepoznati kad se vide. Očito, bitna je razlika u načinu ponašanja i djelovanja. Time se fokus premješta s pitanja tko su poduzetnici na pitanje ponašanja, pitanje što i kako rade poduzetnici, odnosno koje su bitne značajke poduzetničkog ponašanja. Poduzetničko ponašanje u najširem određenju može se shvatiti kao ponašanje orijentirano na korištenje povoljnih prilika i mogućnosti da bi se osigurao razvoj i rast pojedinca, grupe, organizacije ili društva.

Isticanje bihevioralnih dimenzija i pristupa poduzetništvu (Drucker 1985, 1986; Stevenson, Sahlman 1986; Mitton 1989; Gartner 1989. i dr.) predstavlja teorijsku osnovu za neophodnu sintezu naraslih spoznaja i raznolikih koncepta vezanih uz pojam poduzetnika i poduzetništva, te mogućnost integriranja različitih nivoa promatranja (individualnog, grupnog, organizacijskog i društvenog) kao i specifičnih disciplinarnih pristupa (ekonomskog, sociološkog, psihološkog). Ovo omogućava i razrješenje prisutnih dilema i podjela na relaciji poduzetništvo-rukovođenje i upravljanje, odnosno menedžent na bazi jedinstvene iako kompleksne i multi-dimenzionalne koncepcije.

Poduzetništvo tako postaje specifičan način ponašanja koji se može postaviti u »kontekst akcionog radijusa ponašanja« (Stevenson, Gumpert, 1985, str. 86), a umjesto individualnog poduzetništva i gotovo mitskog pristupa koji poduzetnike promatra kao izuzetne pojedince, posebnu vrstu u »izumiranju« (Galbraith 1978, str. 120) i »heroje ekonomskog života« (Gilder, 1984, str. 19), uvodi se koncept kolektivnog poduzetništva (Reich 1987) kao osnove modernog ekonomskog razvoja, iako neki autori još uvijek smatraju da je već sam pojam kolektivnog poduzetništva *contradictio in adjecto* jer je poduzetništvo »eminentno individualna aktivnost« (Madžar 1989, str. 21).

Bihevioralni okvir analize poduzetništva uz neophodnu integraciju spoznaja, preciznije određenje, ima i druge teorijske i empirijske prednosti.

1. On pruža osnovu za vezivanje poduzetništva uz organizaciju i njeno ponašanje pa sve više autora govori o poduzetničkoj organizaciji (Stevenson, Gumpert, 1985; Reich 1987; Jarillo, 1989 i dr.).

Pojam poduzetnička organizacija predstavlja očito složen konstrukt koji pokriva niz različitih oblika i dimenzija ponašanja i dominantnu poslovnu orijentaciju neke organizacije. Naravno i tu postoje varijacije operacionalnog određenja i sadržaja koje se pridaje tom pojmu. One idu od shvaćanja da su poduzetničke organizacije one koje pokazuju brz rast koji je znatno iznad prosjeka njihove djelatnosti u dužem vremenskom razdoblju (Jarillo 1989, str. 135), odnosno sve razvojno orijentirane organizacije, do preciznijeg ekspliciranja dinamičkih karakteristika poduzetničke organizacije kao što su: ohrabivanje imaginacije pojedinaca, fleksibilnost i spremnost za prihvaćanje rizika (Stevenson, Gumpert 1985, str. 85).

Poduzetnička organizacija je »zasnovana na iskustvu i decentralizirana tako da svako unapređenje gradi na svakom prethodnom napretku, a svatko u kompaniji ima prilike i mogućnosti da učestvuje« (Reich 1987, str. 80).

* Vezujući poduzetništvo uz osnivanje poduzeća i funkciju vlasnika kapitala Galbraith (1978, str. 120) uspoređuje velikog poduzetnika s mužjakom vrste *Apis mellifera* koji obavi akt zatečea, a onda to plati vlastitim životom, odnosno vlastitim nestankom.

Orijentacija na stalne promjene, inovacije i razvoj je očito najšira odrednica poduzetničke organizacije iz koje se mogu derivirati sve ostale specifičnije, manje ili više eksplicirane, značajke.

2. Bihevioralni okvir situiranja poduzetništva generirao je i koncept poduzetničkog menadžmenta (Francis 1986) ili poduzetništva kao jedne od rukovodnih uloga (Mintzberg 1988; Adizes 1989) razvijen je koncept poduzetničkog menadžmenta (Drucker 1985, 1986; Stevenson, Sahlman 1986, Mitton 1989 i dr.), kao specifičnog oblika i modela menadžerskog ponašanja koje odgovora na izazove turbulentne okoline i globalizacije svjetskog tržišta.

3. Promatranje poduzetništva u terminima specifičnog načina ponašanja eliminira logičku osnovu njegovog isključivog vezivanja za mala poduzeća i aktualizira problem ponašanja velikih poduzeća i korporacija odnosno organizacijskog i korporacijskog poduzetništva ili intrapoduzetništva.

Dominantan ekonomski problem danas postaje kako razviti i proširiti poduzetništvo u svim organizacijama i na svim nivoima, a svakog zaposlenog pretvoriti u poduzetnika i inovatora u domeni njegove kompetentnosti, »odnosno kako razviti poduzetništvo unutar postojeće poslovne strukture«, kako se određuje intrapoduzetništvo (Hisrich 1986, str. 77). Pinchot (1985) uvodeći pojam intrapoduzetnika smatra da poduzetnici mogu djelovati na isti način u velikim kao i u malim firmama ako se stvore pravi uvjeti u organizaciji.

Velike organizacije se mogu adaptirati poduzetništvu kroz primjenu adekvatnih organizacijskih strategija (Peterson, Berger 1971, str. 98) koje su uglavnom usmjerene na stvaranje pretpostavki i uklanjanje svih barijera individualnoj inicijativi i invencijama, decentralizaciju poduzetništva i njegovu difuziju kroz cijelu organizaciju i sve njene nivoe.

4. Poduzetništvo prestaje biti fenomen vezan uz ekonomsku sferu i biznis i postaje karakteristika obrazovnih, kulturnih i socijalnih institucija. Tako se govori o »akademskom poduzetništvu« (Luis, Blumenthal, Gluck, Stoto 1989); političkom poduzetništvu, poduzetništvu u zabavnoj muzici (Peterson, Berger 1971) itd. Ono postaje stil ponašanja i strategija organizacije u odnosu na izuzetno turbulentnu okolinu u bilo kom području djelovanja. To je ne samo »sposobnost i stav koji se širi kroz cijelu kompaniju« (Reich 1987, str. 81) nego kroz cijelo društvo i sve društvene djelatnosti.

Koncept poduzetništva kao specifičnog načina ponašanja koji se može vezati za organizacije i sistem menadžmenta, a ne samo pojedince i grupe, je polazno stajalište u ovom radu.

Po njemu se različite organizacije mogu, slično kao pojedinci i društvo, analizirati i razlikovati na dimenziji poduzetništva i poduzetničkog ponašanja.

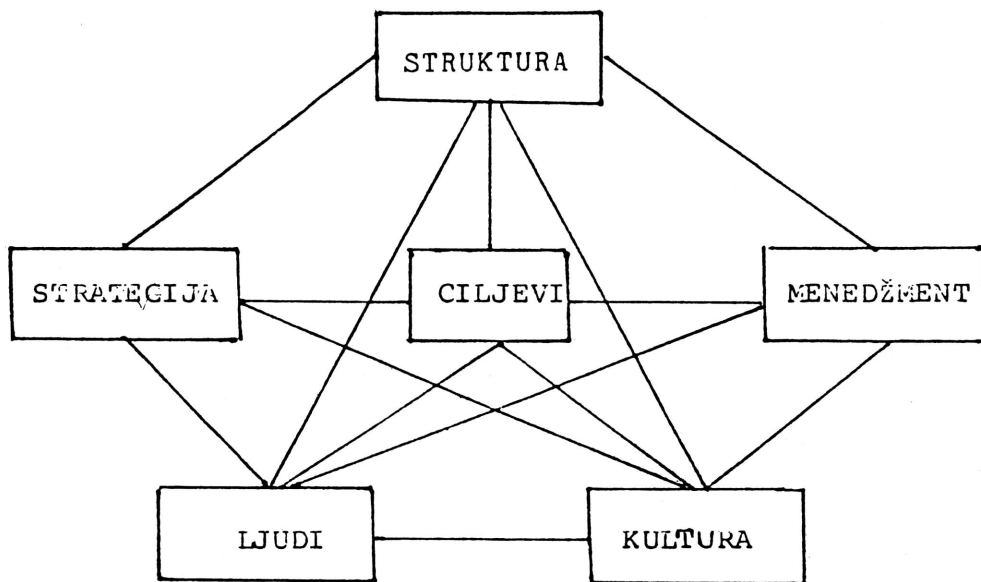
Identifikacija bitnih značajki poduzetničkog ponašanja organizacija zahtijeva prethodno određenje relevantnih dimenzija same organizacije odnosno faktora čija interakcija daje rezultantu koju se može odrediti kao organizacijsko ponašanje i uspješnost.

Iz prethodne analize proizlazi da ponašanje uz koje se može vezati oznaka poduzetničko jeste vezano uz sposobnost permanentnih brzih i uspješnih promjena, orijentaciju na inoviranje i korišćenje prilika, stalni rast i razvoj. Drugačije, poduzetništvo je jedan od odgovora organizacije, odnosno njena strategija u odnosu na zahtjeve izuzetno turbulentne i neizvjesne okoline. Analogno poduzetniku, poduzetnička organizacija je ona koja uočava, otkriva i koristi nove mogućnosti i prilike u okolini, koja se brzo i efikasno prilagođava promjenama, i koristi promjene kao osnovu razvoja.

Na tu sposobnost utječe čitav niz raznolikih faktora i njihova interakcija unutar i izvan organizacije odnosno s mnoštvom faktora unutarnje i vanjske okoline.

Polazište analize predstavlja koncepcija organizacije kao rezultante interakcije 5 osnovnih varijabli prikazanih u slijedećem dijagramu.

Slika 1. Ključne komponente organizacije i njihova interakcija



Polazna pretpostavka rada je da su to istovremeno dimenzije koje određuju poduzetničko ponašanje, odnosno da se na njima mogu analizirati i razlikovati poduzetničke od nepoduzetničkih organizacija. Konkretnije, poduzetničke od nepoduzetničkih organizacija razlikuju se u: orijentaciji na ljude i upravljanju ljudskim potencijalima, strategiji, strukturi, kulturi i menedžmentu. Naravno, one se razlikuju i po svojim ciljevima, ali su oni subsumirani i operacionalizirani u navedenim dimenzijama i predstavljaju njihovo ishodište.

Orijentacija na ljude. Distinktivnu karakteristiku uspješnih, poduzetničkih organizacija označava kratka konstatacija T. Petersa (1988) nastala iz analize uspješnih američkih kompanija, da su »ljudi ključ«. Danas više nema sumnje da kvalitet neke organizacije i granice njenog uspjeha i razvoja određuju ljudi. Kvalitetni kadrovi čine centralnu, bazičnu i najveću kompetitivnu prednost u oštroj konkurenciji na tržištu, a uspješno i kreativno upravljanje kadrovskim potencijalima postaje prioritetni zadatak suvremenog menedžmenta.

Globalnu situaciju u razvijenim zemljama posebice uspješnim, poduzetničkim kompanijama, označava promjena poslovne filozofije i okretanje čovjeku i njegovim kreativnim potencijalima, odnosno znanju kao najvažnijem proizvodnom i razvojnom resursu. Osnovna pokretačka snaga društvenog i ekonomskog razvoja postaje inteligencija i stvaralačka imaginacija ljudi, a opstanak i razvoj organizacije više nego ikad ranije ovisi o »pravoj iskorištenosti ljudskom uma« (Bennis 1969, str. 3). Stoga snaga i uspješnost organizacije sve manje ovisi o snazi

strojeva, opreme i kapitala, a sve više o kvaliteti kadrova i količini pameti i imaginacije kojom raspolaže (Seran-Schreiber 1981, str. 209).

Dominantna oznaka poslovne i razvojne strategije uspješnih postaje orijentacija na znanje, talente i razvoj kadrova, a ključno strategijsko pitanje kako povećati ili bar spriječiti stagniranje i relativno snižavanje ukupnog znanja i korisnih vještina vlastitih kadrova u odnosu na konkurente (Peters 1988, str. 323). Drugo bitno pitanje postaje kako razviti poduzetničke sposobnosti, interes i ponašanje svih zaposlenih i klimu u kojoj inovacije i stalne promjene postaju osnovni zadatak i rezultat rada. Činjenica da znanje i inovacije postaju ključni faktor ne samo razvoja nego i opstanka organizacije stvara novu vrstu proizvođača znanja, odnosno »aristokraciju znanja« koja zamjenjuje »aristokraciju talenata« industrijske revolucije i ere (prema Mills 1975, str. 124).

S druge strane, kompleksnost tehnologije i poslovanja, sve veća sofisticiranost proizvoda i usluga čini organizacije mnogo osjetljivijim na nedostatak kvalitetnih ljudi i uopće ljudske sposobnosti i greške, nezainteresiranost za vlastiti i organizacijski razvoj.

Sve to uvjetuje da investiranje u ljude, njihovo pribavljanje, obrazovanje i stalni razvoj postaje najvažnija razvojna investicija koja uključuje i promjenu same strukture i svih procesa organizacije u funkciji korištenja ljudskih potencijala i zadovoljavanja stručnih potreba. Ljudi postaju najveći izvor kvalitete i produktivnosti.

Stalno učenje, edukacija i reeduciranje zaposlenih postaje permanentna potreba i aktivnost organizacije koja uključuje sve zaposlene bez obzira na njihov funkcionalni položaj i organizacijski nivo na kom se nalaze. Samo konstantno obrazovanje i trening može osigurati bazu za stalne promjene, neophodne prilagodbe i razvoj. Zapravo bitna karakteristika poduzetničke organizacije je učenje na individualnom i globalnom nivou.

Ukupni razvoj organizacije se sve više promatra kao način povećanja i poboljšanja znanja, vještina i spoznaja, te razvoj ukupnih sposobnosti i potencijala zaposlenih, promjene stavova, vrijednosti, aspiracija i ponašanja zaposlenih. Izuzetno značenje dobiva stvaranje i širenje »poduzetničkog duha« i ponašanja na svim nivoima i orijentacija na promjene i korištenje mogućnosti koje se kroz stalne promjene stvaraju. Tome je usmjeren i sistem motiviranja koji, uz materijalnu stimulaciju, osigurava autonomiju, samoaktualizaciju, individualni rast i razvoj, stalnu mogućnost postignuća i realizacije novih ideja i zamisli, odnosno ispoljavanja i potvrđivanja kreativnih sposobnosti s osnovnom logikom da mnoštvo malih ideja i stalnih promjena u kojima učestvuju svi članovi čine veliki napredak.

Spoznaja da interes organizacije za zaposlene, njihov uspjeh i razvoj vodi stvarnom interesu zaposlenih za razvoj i uspjeh organizacije, uz nužnost permanentnog razvoja, visoke fleksibilnosti i stalne adaptacije na promjene, dovodi kadrove u prvi plan strategijskih interesa poduzetničkih organizacija. Parafrazirajući Ansoffovu konstataciju da su poduzetnici eksperti u korištenju eksperata, može se zaključiti da su poduzetničke organizacije eksperti u korištenju znanja i potencijala ljudi, i da je njihova najizrazitija odlika to što sa običnim ljudima prave izuzetne stvari (Waterman, Peters 1982, str. 81).

Strategija. Strategija organizacije čini ključnu dimenziju organizacijske veze s okolinom, s jedne i bitnu osnovu za određenje unutarnjih procesa i odnosa, s druge strane. I samo poduzetništvo se može odrediti kao specifična strategija organizacije, odnosno način povezivanja organizacije s njenom okolinom, ili, konkretnije, dinamičan i adaptivan proces na aktualne i anticipirane promjene i kretanja u okolini. To je »širok i opći plan razvijen da se postignu dugorični organizacijski ciljevi« (Certo 1989, str. 133) u kome je naglasak stavljen na »predviđanje budućeg ponašanja eksternih varijabli i formulaciji alternativnih tokova akcije u svijetlu očekivanih događaja« (Hicks, Gullett 1981, str. 653).

Organizacijska strategija se, dakle, odnosi na ključne, dugoročne ciljeve, aktivnosti i sredstva za njihovu realizaciju, odnosno koncepciju budućeg stanja organizacije. Ona se može odrediti i kao »način na koji kompanija namjerava poboljšati svoju poziciju vis-a-vis konkurencije...« (Waterman, Peters, Philips 1988, str. 98).

Način i konkretan odgovor organizacije na izazove okoline može biti različit: snižavanje troškova, povećanje produktivnosti, osvajanje vodeće pozicije u djelatnosti, podizanje kvalitete proizvoda i usluga, promjena proizvodnog programa, kreiranje novih proizvoda i usluga, novi marketinški pristup odnosno neka od mnogih u literaturi i praksi razrađenih poslovnih strategija (detaljnije Chaganti, Chaganti, Mahajan 1989).

Ono što nas ovdje zanima nisu poslovne strategije generalno, nego specifičnosti strategije koju razvijaju i primjenjuju poduzetničke organizacije, odnosno poduzetnička strategija. Drucker pokušavajući odrediti poduzetničku strategiju, ističe da u mnoštvu knjiga o poslovnoj strategiji nije našao ni jednu diskusiju o poduzetničkim strategijama (Drucker 1985, str. 209).

Ako bi se posezalo za poznatim poslovnim strategijama onda je svakako strategija diferencijacije najbliža poduzetničkoj strategiji, jer se u principu bazira na stvaranju bitne, kvalitativne razlike vlastitih proizvoda i usluga i cijele kompanije u odnosu na konkurente i njihovoj jedinstvenosti, unikatnosti koja može uzeti vrlo različite forme od dizajna, karakteristika proizvoda, usluga potrošačima, tehnologije itd. (Porter 1980, str. 37). Poduzetnička strategija se uglavnom bazira na kreativnosti i inovacijama, stalnom usavršavanju i mijenjanju proizvoda i usluga, odnosno mnoštvu tehničkih i socijalnih inovacija. Ono u sebi sadrži i potrebu osvajanja stratejske inicijative koja osigurava proaktivnu umjesto reaktivne uloge u odnosu na okolinu posebice konkurenciju na tržištu.

Kako se kompleksnost, turbulentnost i neizvjesnost okoline u kojoj djeluju suvremene organizacije stalno povećava tako i strategija u smislu dugoročnih planova razvoja i aktivnosti postaje sve manje funkcionalna, a njenu ulogu sve više preuzima stratejska orijentacija i način mišljenja, razvoj i izgradnja ključnih stratejskih sposobnosti, znanja i kreativnih potencijala, odnosno adekvatne, fleksibilne infrastrukture sposobne za brze reakcije i stalno inoviranje postojećega. U turbulentnoj okolini organizacije se moraju orijentirati na tzv. »inspiracijsku strategiju« (Thompson, Tuden 1959. prema Peterson, Berger 1971, str. 97).

Ključna strategija tako postaje »razvoj vještina u traženju tržišnog povećanja mogućnosti«, a ukupne ljudske sposobnosti, znanja i kreativni potencijal postaju »po sebi najvrijednije stratejsko oružje« (Peters 1988, str. 515).

Drugi njen ključni faktor postaje sistematska inovacija kao specifičan instrument poduzetništva (Drucker 1985). Zapravo poduzetnička organizacijska strategija se u suštini bazira na »brzoj komercijalizaciji novih inovacija« (Snow, Hrebiniak 1980).

Iako se mogu diferencirati različite poduzetničke strategije (Drucker 1985, str. 209), umjesto detaljne analize pojedinih strategija uputnije je čini mi se dati globalne naznake i orijentacije koje se vezuju uz poduzetničku strategiju. To su dominantna eksterna orijentiranost, orijentacija na promjene, maksimalno korištenje prilika, razvojna orijentacija i »dugoročni vremenski horizont«, orijentacija na budućnost i njeno kreiranje, stalna intenzivna usmjerenost na potrošače i tržište i njihovo kreiranje, osvajanje vodstva u djelatnosti, akcijska usmjerenost i otvorenost, informacijska otvorenost i perspektiva koja bitno određuje stratejske sposobnosti organizacije (Ansoff 1979). Rječju, suština poduzetničke strategije je korišćenje i proizvodnje promjena.

Stalnoj orijentaciji na promjene i inovacije vlastitih proizvoda i usluga prilagođena je i unutarnja taktika u kojoj značajno mjesto imaju brojni nezavisni timovi čiji je osnovni zadatak

da stalno preispituju, »napadaju i čine zastarjelim«, upravo najuspješnije i najcjenjenije proizvode, usluge i linije kompanija prije nego to napravi konkurencija. Sastavni dio te strategije je i tretiranje »svakog mogućeg, novog ili starog produkta kao eksperimenta koji treba biti konstantno modificiran« (Peters 1988, str. 195).

Struktura. U analizi strukture poduzetničke organizacije nužno je početi od Chandlerove (1972), a sljedstveno njemu i Ansoffove teze po kojoj su »eksterno strategijsko ponašanje i interna 'struktura' međupovezani« (Ansoff 1979, str. 7). Inkonzistentnost strategije i strukture vodi neuspjehu, blokiranju realizacije strategijskih ciljeva i opredjeljenja, činjenici da strategija ostaje željena, nerealizirana i stoga samo papirnata koncepcija budućnosti. Pretjerana strukturalnost, tromost, formalizacije i orijentacija na probleme i izvršenje, odnosno efikasnost, su ključni razlozi koji blokiraju poduzetništvo u velikim poduzećima. Struktura jednostavno inhibira i ubija ideje i kreativnost. Kad se radi o uspješnim poduzetničkim kompanijama njihova praksa potvrđuje visoku povezanost strategije i strukture: jednostavnu činjenicu da je struktura efikasan instrument ostvarivanja strategije, a ne kako se kod nas često shvaća (a dosadašnja praksa potpuno potvrđuje), cilj po sebi.

Najsažetiji izraz karakteristika strukture poduzetničke organizacije predstavlja pojam adho-kracije (Toffler 1980), odnosno model »strukturiranog kaosa« (Peters, Waterman 1982). Fluidnost, fleksibilnost, dinamičnost, stalno restrukturiranje, deinstitucionalizacija, informalnost i brzo reagiranje su nesumnjivo najznačajnije karakteristike te strukture. Kako analiza izvrsnih američkih kompanija Petersa i Watermana (1982) i Petersa (1988) predstavlja neprevaziđenu deskripciju i analizu strukture (ali i strategije, kulture i ostalih dimenzija i aspekata ponašanja organizacije i uopće korporacijskog poduzetništva, odnosno intrapoduzetništva), logično je iz nje derivirati najznačajnije, uz već navedene, karakteristike tih struktura.

Unutar vrlo jednostavne (obično produktne) globalne strukture, osnovu velike fleksibilnosti i orijentiranosti na akciju čine mali, preklapajući, često privremeni, odnosno »rotirajući i interaktivni« (Aubeey, Felkins 1988, str. 160) samoupravni timovi usmjereni na »proizvodnju rješenja«, a ne na »proizvodnju papira«. Isto tako, svaka funkcija je organizirana u samoupravne timove od deset do 30 osoba. Broj rukovodnih nivoa je izrazito smanjen, neki rukovodni nivoi i potpuno eliminirani, organizacijska, iako vrlo niska piramida je obrnuta, čitav način »postojanja« i djelovanja organizacije se mijenja od »vertikalne ka horizontalnoj orijentaciji«, odnosno vrlo brzoj kros-funkcionalnoj suradnji i prevazilaženju svih hijerarhijskih i funkcionalnih barijera, i integraciji i suradnji na rješavanju problema, generiranju, testiranju i brzom realizaciji ideja. Uz potpunu decentralizaciju, samoregulaciju i samoupravljanje timova koje osiguravaju izuzetnu dinamičnost strukture, bitna značajka tih organizacija jeste i specifična filozofija operacionalizirana u njihovoj strukturi. Izvrsne, poduzetničke kompanije su »učee organizacije«, to su »slušajuće organizacije« orijentirane na korisnike koje pažljivo slušaju jer su oni najveći i neiscrpan izvor novih ideja. To su kompanije koje stalno eksperimentiraju, potiču unutarnju konkurenciju i tržište, kroz dupliciranje i preklapanje timova i projekata. Njihova struktura postaje »fluidna, projektima i idejama orijentirana okolina«, bogata i zasićena informacijama i intenzivnim komunikacijama koje podstiču širenje ideja. To je struktura koja evoluira po principima »organizacijskog darvinizma« odbacujući brzo neuspjele mutacije, forsirajući i brzo ulažući u uspjele.

Jedna od najznačajnijih karakteristika te strukture je da unutar izuzetno velikih organizacija realizira filozofiju na kojoj se velikim dijelom zasniva ukupan pokret poduzetništva — »malo je lijepo«, »malo je uspješno«.

Tako najvažniji faktor njihovog uspjeha postaje sposobnost »da budu velike, a istovremeno djeluju kao male« (Peters, Waterman 1982, str. 201), da oslobadaju individualnu inici-

jativu, stvaraju šampione i neinstitucionalizirane, neformalne oblike djelovanja i generiranja novoga. Nju čine organizacijske jedinice koje su pravljene po dimenzijama čovjeka i njegove kreativnosti umjesto obratno. Taj pristup koji dolazi do izražaja u svim elementima strukture uspješnih poduzetničkih organizacija, kao i njihovu definitivnu orijentaciju na ljude i ideje, opravdava i činjenica da većina velikih i novih komercijalnih ideja nije došla iz organizirane istraživačke djelatnosti nego uglavnom od malih grupa zanesenjaka izvan formalnog sistema. Tako »nijedan novi proizvod IBM u posljednjih četvrt stoljeća nije došao iz formalnog sistema« (Peters, Waterman 1982, str. 115). Stoga su male fleksibilne grupe jednostavno bazičan element strukture izvrsnih kompanija, a mnoštvo malih, aplikativno orijentiranih početaka i ulaganja samo unutarnja operacionalizacija i realizacija ukupne poslovne strategije.

Organizacijska kultura

Na izuzetno značenje organizacijske kulture za strategijsko ponašanje, uspješnost i razvoj, najzornije ukazuje analogija organizacije s ledenim brijegom u vodi (French, Bell 1978) čiji vidljivi vrh, koji čine formalne, vidljive komponente organizacije i njene strukture, odnosno »tvrđi« elementi obuhvaćaju 30%, dok 70% brijega pod vodom predstavlja nevidljivu neformalnu organizaciju, njene »meke« elemente uobičajeno obuhvaćene pojmom korporacijske, odnosno organizacijske kulture. Iz analogije je jasno da vrh sante može uspješno ploviti samo dotle dok ga njegov nevidljivi dio može nositi. Stoga magični trokut strategijskog ponašanja i razvoja organizacije čini visoka međupovezanost sva tri njegova vrha: strategije, strukture i kulture. Bez odgovarajuće kulture jednostavno strategiju nije moguće realizirati, kao što to nije moguće ni bez odgovarajuće strukture. Organizacijska kultura može pomoći da se organizacija adaptira na promjenljivu okolinu ili može to spriječiti i time voditi stagnaciji i konačnom neuspjehu (Hodgetts 1985, str. 123). Ona je stoga izuzetno važan aspekt ukupne strategije i ključni faktor njene uspješne realizacije. Organizacijska kultura je »implicitna, nevidljiva, intrinzična i informalna svijest organizacije koja usmjerava ponašanje pojedinaca i koja se oblikuje iz njihovog ponašanja« (Scholz 1987, str. 80). Ona predstavlja specifičan distinktivni psihološki prostor (Harris, Moran 1979, str. 102) koji osigurava njen integritet i određuje specifičan identitet prema unutra i prema van, pružajući osnovni izvor svrhe, misije i kontinuiteta djelovanja pojedinca i organizacije. Njena svrha je »unificiranje socijalne dimenzije organizacije« (Peters, Waterman 1982, str. 106). Ona ima ulogu »katalizatora« (Kajzer 1990, str. 183) i određenja »zajedničkog obrasca ponašanja radnika u određenoj organizaciji« (Kavčič, 1990, str. 12).

Organizacijska kultura je relativno trajan i specifičan sistem bazičnih vrijednosti, vjerovanja, normi i običaja koji utječu na način organiziranja, ispoljavanja autoriteta, izbor i razvoj kadrova, sistem nagrađivanja i motiviranja ljudi, stupanj formalizacije, standardizacije postupaka, način kontrole i dr. Organizacije se bitno razlikuju po tipu kulture koji razvijaju (vidi Handy 1986, str. 188—196), njenom intenzitetu i usklađenosti s drugim komponentama organizacije.

Jaka organizacijska kultura usmjerava odluke i ponašanje pojedinca u organizaciji jer osigurava direktne informacije o neophodnom ponašanju u određenoj situaciji, pruža implicitne norme i primjere za analogiju (Scholz 1987, str. 84) čime čini izlišnim formalna i precizna uputstva, standardizaciju postupaka i druge organizacijske mjere koje vode rigidnosti i inhibiraju kreativnost i inovacije.

Poduzetnički uspješne organizacije označava »dominantnost i koherentnost kulture« (Peters, Waterman, 1982, str. 75) koja bi se najprimjerenije mogla označiti pojmom »kreativna kultura«, ali i intrapoduzetnička kultura. Tu kulturu izražava i Ansoffov (1979, str. 210) kon-

cept »kulture usmjerene na promjene«, odnosno eksplorativne, kreativne kulture otvorene na nove informacije, nove utjecaje koja željno očekuje i traži promjene. Osnovni moto te kulture je »biti tamo gdje je akcija« i »kreirati budućnost« (ibid., str. 121). Bitne dimenzije te kulture koje se opet mogu derivirati iz spomenute studije Petersa i Watermana, izuzetna su eksterna orijentiranost i visoki senzibilitet za okolinu, posebice potrošače, orijentacija na inovacije, decentralizacija, spuštanje autoriteta i moći prema dolje, usmjerenost na akciju, eksperimentiranje, ohrabrivanje pokušaja i pogrešaka, interna kompetitivnost, pružanje smisla, autonomije i samoodređenja zaposlenim, razvoj i maksimalno korištenje kreativnih sposobnosti pojedinca, povjerenje u odnosima, neformalnost, orijentacija na uspjeh i rezultate, tolerantnost na pogreške i neuspjehe i uopće visoko stvaralačka atmosfera koja »znači neprestano usmjerivanje na mijenjanje i premošćivanje postojećeg« (Majer 1989, str. 58).

To je nova kultura adho-kracije (Harris, Moran 1981, str. 108) koju, nasuprot birokratskoj organizaciji i kulturi, karakterizira velika mobilnost i stalna radna i profesionalna pokretljivost kadrova, fluidne, široko određene, nejasne i promjenljive organizacijske i radne uloge, privremeni radni aranžmani, visok osjećaj socijalne i profesionalne odgovornosti.

Jednostavno, to je kultura dinamične, samoobnavljajuće, akcijski bogate i inovativne organizacije u kojoj su strategija, struktura i kultura maksimalno uskladene i u kojoj kultura postaje osnovni faktor ostvarenja vizije, misije i strategije organizacije čime opravdava Mintzbergovo (1979, str. 104) određenje kulture kao »misionarske konfiguracije«. Kultura je važan dio strategijskog menedžmenta (Scholz 1987, str. 86) jer ima izuzetno veliki utjecaj na uspjeh kompanije i značajan doprinos u kreiranju i održavanju strategijske kongruentnosti, odnosno visoke usklađenosti strategije i internih i eksternih elemenata relevantnih za organizacijsku uspješnost i razvoj.

Menedžment

Nasuprot dosta prisutnom razlikovanju poduzetnika i menedžera kao osoba različitih uloga, interesa, aktiviteta i karakteristika, suvremeno poslovanje sve više zahtjeva integraciju tih aktivnosti i traži da uspješni rukovodioci budu zapravo sposobni poduzetnici.

Vrlo primjenljiva i turbulentna okolina suvremenih poduzeća zahtjeva da menedžeri organizacije »misle i djeluju kao poduzetnici. Poduzetnički menedžer aktivno traži mogućnosti, prilike, promišljeno riskira uvodeći promjene i poboljšanja« (Mescon, Albert, Khedouri 1985, str. 25).

Taj stav o nužnosti poduzetničkog ponašanja i djelovanja modernog menedžmenta se ne zadržava samo na menedžerskom vrhu, nego se smata neophodnim i sastavnim dijelom svih menedžerskih nivoa da bi »organizacija kao cjelina djelovala kao poduzetnik« (ibid). Svi menedžeri trebaju biti usmjereni na traženje mogućnosti i prilika za poboljšanje organizacijske uspješnosti. Poduzetnički duh i sposobnosti je nužno osigurati u cijeloj organizaciji, pri čemu poduzetničke i strategijske sposobnosti prve linije postaju izuzetno značajne za stalne promjene.

Moderni menedžeri postaju sve više »poduzetnici u korporacijskoj okolini« (Korn 1989, str. 157) čiji je ključni zadatak uvođenje i primjena organizacijskih promjena, odnosno uspješno upravljanje promjenama koje uključuje sposobnost stvaranja nove sinteze ljudi, resursa, ideja i mogućnosti odnosno prilika (Carnell 1986, str. 106).

Jedan od prvih autora koji poduzetništvo poistovjećuje s konceptom i procesom menedžmenta je Drucker, koji osnovu svih promjena sažetih pojmom »poduzetničke ekonomije«, vidi u socijalnoj tehnologiji zvanoj menedžment (Drucker 1985, str. 15).

Poduzetništvo definirano kao »maksimalizacija mogućnosti« postalo je po njemu, standardni posao menadžmenta čiji je osnovni zadatak »da okreće normalni tok stvari i usmjeri poslovanje prema novim mogućnostima i dalje od problema, da obnovi liderstvo, spriječi trend ka osrednjosti, onemoguću inerciju i njen zamah novom energijom i novim usmjerenjem« (Drucker 1986, str. 7—8).

Tri su ključna poduzetnička zadatka menadžmenta: podizanje uspješnosti postojećeg biznisa; nalaženje poslovnih potencijala; osiguranje budućnosti biznisa (ibid, str. 14).

Osnovni instrument u tome jesu sistematske inovacije koje se sastoje »u svrhovitom i organiziranom traganju za promjenama i u sistematskoj analizi mogućnosti koje mogu pružiti takve promjene za ekonomsku ili socijalnu inovaciju« (Drucker 1985, str. 35). Ona, kao i poduzetništvo, mijenja resurse i daje im potencijal za stvaranje novog bogatstva.

Orijentacija na stalne promjene i strategija inovacija kao odgovor na izazove turbulentne okoline, koju sve više označava pojam kaosa (Peters 1988), postaje tako distinktivna oznaka uspješnog, poduzetničkog menadžmenta.

Brojne analize, međutim (npr. Stevenson, Gumpert 1985; Stevenson, Sahlman 1986; Jarrilo 1989; Mitton 1989. i dr.), usmjerene na identificiranje poduzetničkog menadžmenta i njegovih specifičnosti u odnosu na klasični menadžment pružaju osnovu za diferenciranje čitavog niza konceptualnih i bihevioralnih karakteristika po kojima se razlikuju. Na osnovu integracije tih i drugih spoznaja (npr. Ansoffovog koncepta strategijskog menadžmenta i dr.) mogu se tabelarno prezentirati osnovne razlike tih tipova menadžmenta.

Tabela 1.

poduzetnički menadžer	administrator-birokrata
1. orijentiran na korištenje mogućnosti	orijentiran na rješavanje problema
2. stvara nove vizije i mogućnosti da se ostvare	eksploatira bivše uspjehe i slavu
3. stvara, kombinira i mijenja resurse	optimalno koristi postojeće resurse
4. intenzivno upotrebljava eksterne resurse kroz mreženje	upotrebljava isključivo interne resurse
5. neizvjesnost i promjenu vidi kao prilike (šanse)	neizvjesnost i promjenu vidi kao prijetnju i ne-lagodu
6. koristi intuiciju	koristi isključivo podatke i proračune
7. orijentiran na budućnost i dugoročnu perspektivu	orijentiran na sadašnjost i prošlost
8. ima globalnu »sliku« i perspektivu organizacije i poslovanja	parcijalna, aktualnim problemima obojena »slika« i perspektiva poslovanja
9. nosilac promjena	optimizator postojećega
10. usmjeren na inovacije i njihovu komercijalizaciju	usmjeren na pravila i efikasno izvršavanje zadataka
11. orijentiran ciljevima i akciji	orijentiran provođenju procedure i politike
12. anticipira buduće događaje i kretanja — stvara budućnost	budućnost vidi kao ekstrapolaciju prošlosti i sadašnjosti
13. karakterizira ga strategijsko mišljenje i usmjerenost	karakterizira ga precizno planiranje budućih aktivnosti
14. dinamičan je	inertan je

15. preuzima i tolerira rizik	izbjegava rizik
16. preferira i bira stručne i talentirane suradnike	preferira prosječnost i ovisnost
17. motivira ga postignuće i uspjeh	motivira ga podrška i sigurnost
18. stvara neposredne, interne, neformalne, kružne komunikacije	preferira formalne komunikacije
19. nagraduje ideje, znanje, timski rad	nagraduje korektno izvršenje zadataka, kvantitet i poziciju
20. orijentiran na rezultat	orijentiran na proces
21. potiče konfrontacije i različita mišljenja — uspješno upravlja konfliktima	traži konformnost i izbjegava konflikt

Lista, naravno, ovim nije iscrpljena niti definitivna, ona samo naznačava neke bitne značajke i orijentacije menedžera poduzetničkog i nepoduzetničkog ponašanja i orijentacije. Kako postoji visoka unutarnja interakcija tih osobina s jedne, i visoka povezanost sa situacijom i konkretnim uvjetima u njihovom ispoljavanju s druge strane, moguće su u različitim situacijama specifične kombinacije i načini ponašanja. Ovdje oni predstavljaju dva ekstrema, zapravo »ideal tipa« sa nizom različitih oblika ponašanja između njih. Osim toga, poduzetništvo se ne može promatrati kao nužnost postojanja svih, odnosno odsustvo svih navedenih osobina (po principu »sve ili ništa«) (Stevenson, Sahlman 1986, str. 18). Konkretna situacija i ukupni društveno-ekonomski kontekst u kom organizacije djeluju, specifična interakcija internih i eksternih faktora, dimenziraju i određuju, unutar globalnih okvira naznačenih u tabeli, optimalne oblike poduzetničkog ponašanja.

Menedžment ima ključnu ulogu u određenju strukture, kulture organizacije i njene strategijske orijentacije odnosno u usklađivanju svih komponenti koje tek u visokoj povezanosti i interakciji daju kvalitet koji određuje poduzetničku organizaciju. Međusobna nekongruentnost, ili devijantnost bilo kojeg elementa ima negativne efekte na cjelinu ponašanja i uspješnost, ukupni razvojni potencijal i umanjuje fleksibilnost i sposobnost prilagodbe neophodne za pretvaranje stalnih prijetnji i promjena u okolini u vlastitu prednost i uspjeh.

REFERENCE

- ADIZES J. (1989), *Kako riješiti krizu upravljanja*, Globus Zagreb
- ANSOFF H. J. (1979), *Strategic management*, The Macmillan, London
- AUBREY C. A., FELKINS P. K. (1988), *Teamwork: Involving people in quality and productivity improvement*, Quality press, Milwaukee, Wis.
- BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER Š. (1989), Poduzetništvo i rukovođenje — pretpostavke i mogućnosti, *Naše teme*, 33(11), 2855—2872
- BENNIS W., Beyond bureaucracy u: ETZIONI A., »Readings on modern organizations«, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- CARNALL C. A. (1986), »Managing strategic change: An integrated approach«, *Long Range Planning*, 8(6), 105—115.
- CERTO S. C. (1989), *Principles of modern management — functions and systems*, 4th ed., Allyn and Bacon, Boston
- CHAGANTI R., CHAGANTI R., MAHAJAN V. (1989), Profitable small business strategies under different types of competition, *Entrepreneurship — Theory and Practice*, 13(3), pp. 21—35.
- CHANDLER A. D. (1972), *Strategy and structure*, M. I. T. Press, Cambridge, Mass.
- DRUCKER P. (1985), *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*, Harper&Row, New York
- DRUCKER P. (1986), *Managing for results*, Perennial library edition, Harper&Row, New York, (orig. Pub. 1964).
- FRANCIS (1986), *New technology at work*, Clarendon Press, Oxford
- FRENCH W. L., BELL C. H., Jr (1978), *Organization development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- GALBRAITH J. K. (1978), *Nova industrijska država*, Stvarnost, Zagreb
- GARTNER W. B. (1989), »Who is an entrepreneur?« Is the wrong question, *Entrepreneurship — Theory and Practice*, 13(3), 47—67
- GILDER G. (1984), *The spirit of enterprise*, Simon and Schuster, New York

- HANDY C. B. (1986), *Understanding organizations*, 3rd ed., Penguin, Harmondsworth
- HARRIS P. R., MORAN R. T. (1981), *Managing cultural differences*, 2nd print., Gulf, Houston, Tex
- HICKS H. G., GULLET C. R. (1981), *Management*, 4th ed., McGraw Hill, New York
- HISRICH R. D. (1986), Entrepreneurship and intrapreneurship: Methods for creating new companies that have an impact on the economic renaissance of an area, in: HISRICH R. D. (ED), »*Entrepreneurship, intrapreneurship and venture capital*«, Lexington Books, Lexington, Mass., 71—104.
- HODGETTS R. M. (1985), *Management*, int. ed., Academic Press, Orlando
- JARILLO J. C. (1989), Entrepreneurship and growth: the strategic use of external resources, *Journal of business venturing*, 4(2), 133—147
- KAJZER Š. (1990) Kultura podjetja, u: IVANKO Š. i dr., »*Osnove organiziranja poslovanja in dela*«, E-PF, Maribor, 181—184.
- KAVČIĆ B. (1989), Novi problemi poslovođenja, *Direktor*, XII(6), 9—17
- KORN L. B. (1989), How the next CEO will be different, *Fortune*, May, 22, 157—159.
- LUIS K. S., BLUMENTHAL D., GLUCK M. E., STOTO M. A. (1989), Entrepreneurs in academe: An exploration of behaviors among life scientists, *Administrative Science Quarterly* 34, 110—131.
- MAJER J. (1989), Stvaralačko preduzeće, *Direktor*, XXI(6), 56—62
- MADŽAR Lj. (1989), Perspektive preduzetništva u apriorno ograničenom institucionalnom ambijentu, *Direktor*, XXI(6), 18—27.
- MESCON M. H., ALBERT M., KHEDOURI F. (1985), *Management: Individual and organizational effectiveness*, 2nd ed., Harper&Row, New York
- MILLS T. (1975), Human resources — Why the new concern, *Harvard Business Review*, 53(2), 120—134.
- MINTZBERG H. (1979), *The structuring of organizations: A synthesis of the research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- MINTZBERG, H. (1988), Managerial work: Analysis from observation, in Dubose P. B. (ed), *Readings in management*, Prentice-Hall, Englewood-Cliffs, N. J., 1—15.
- MITTON D. G. (1989), The compleat entrepreneur, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(3), 9—19.
- PETERS T. (1988), *Thriving on chaos — Handbook for a management revolution*, Macmillan, London.
- PETERS T. J., WATERMAN R. H., Jr. (1982), *In search search of excellence — Lessons from America's best-run companies*, Harper and Row, New York
- PETERSON R. A., BERGER D. G. (1971), Entrepreneurship in organizations: Evidence from popular music industry, *Administrative Science Quarterly*, 16, 97—107.
- PINCHOT G. (1985), *Intrapreneuring*, Harper&Row, New York
- PORTER M. E. (1980), *Competitive strategy*, The Free Press, New York
- REICH R. B. (1987), Entrepreneurship reconsidered: the team as hero, *Harvard Business Review*, 65(3), 77—83.
- SCHOLZ S. (1987), Corporate culture and strategy — the problem of strategic fit, *Long Range Planning*, 20(4), 78—87.
- SERVAN-SCHREIBER J. J. (1981), *Svjetski izazov*, Globus, Zagreb
- SNOW C. C., HREBINIAK L. G. (1980), Strategy, distinctive competence, and organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, 25, 317—335.
- STEVENSON H. H., GUMPERT D. E. (1985), The heart of entrepreneurship, *Harvard Business Review*, 63(2), 85—94
- STEVENSON H. H., SAHLMAN W. A. (1986) Importance of entrepreneurship in economic development, in: Hisrich R. D. (ed) *Entrepreneurship, intrapreneurship and venture capital*, Lexington Books, Lexington, Mass., 3—26.
- THE PENGUIN DICTIONARY OF ECONOMICS (1972), Penguin, Harmondsworth
- TOFFLER A. (1980), *The third wave*, Harper&Row, New York
- WATERMAN R. H., PETERS, T. J., PHILLIPS J. R. (1989), Structure is not organization, in: DuBose P. B., (ed.), »*Reading in management*«, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 92—104.

ENTERPRENEURSHIP — THE ORGANIZATION'S AND MANAGEMENT'S WAY OF BEHAVIOUR

FIKRETA BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER

Faculty of Economics, Zagreb

With an ever greater business and scientific interest in entrepreneurship the number of different concepts and approaches toward this phenomenon has also increased. Instead of synthesizing the knowledge of different sciences (economy, sociology, psychology and others) diffusion takes place, the subject of research becomes obscure and fluid or is reduced to one dimension depending on the disciplinary approach and »angle of observation«. Thereby, instead of theoretical establishment and explication the concept all the more transforms into a »theoretical abstraction« of very diverse contents and dimensions. The more recent attempts at integrating knowledge and a more adequate conceptualization of this phenomenon place it into a behavioural framework of analysis taking entrepreneurship, as a specific form of innovative and developmentally-oriented behaviour which ensures continuous rapid growth and constant change, as the starting point. Such an approach enables the binding of entrepreneurship with the organization and management and not only with individuals, with large and not small companies, with all the branches of economy, and enables the introduction of the concept of collective entrepreneurship instead of observing it as an exclusively individual activity and action (establishing one's own company for example). Having in mind such a conceptual framework the essential components of the entrepreneurial organization and management are analysed. Entrepreneurial behaviour of the organization is deemed the resultant of high interaction between five key variables of each organization and its successfulness: the variables are people, strategies, structures, organizational culture and management. These are, also, the dimensions according to which entrepreneurial organizations are differentiated from unentrepreneurial, bureaucratic organizations.