

Ljerka Tomljenović*
Marčelo Dujanić**

UDK 334.012.61:65.017.3(497.5)
JEL Classification M13, L250
Prethodno priopćenje

UPRAVLJANJE PROMJENAMA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA PRIMORSKO-GORANSKE ŽUPANIJE***

Suvremeno poimanje upravljanja promjenama u poduzeću shvaća se kao stvaranje dinamičke ravnoteže među poduzećem i njegovim okruženjem sinkronizacijom ključnih strateških procesa. U tim se uvjetima sva veća važnost pridaje malim i srednjim poduzećima zbog njihovoga fleksibilnoga i prilagodljivoga konkurentskoga potencijala. U ovome radu pokušano je izdvojiti osnovne odrednice uspješnoga upravljanja promjenama u malim i srednjim poduzećima fokusiranjem na poduzetnički menadžment kao dinamički upravljački proces, na dinamiku poduzetničkih strategija, na fleksibilnu organizacijsku platformu, na specifičan pristup ljudskim potencijalima, na iskorištavanje kreativno-inovativnog potencijala poduzeća, na razvijanje inteligentnoga poduzetništva, razumijevanje poduzetničkog učenja i upravljanja znanjem i na iskorištavanje mogućnosti informacijsko-komunikacijskih tehnologija, a sve radi povećavanja uspješnosti poduzeća. Uspješnost se ovdje ne promatra samo kao učinkovitost i djelatnost, već i kao fleksibilan, adaptabilni i inovativni potencijal poduzeća.

Empirijsko je istraživanje učinjeno na odabranom uzorku malih i srednjih poduzeća u Primorsko-goranskoj županiji, i to uz pretpostavku da se njihova uspješnost zasniva na dinamičkom pristupu poslovanju kroz

* Lj. Tomljenović, mr. sc., asistentica na Veleučilištu u Rijeci (e-mail: ljerka@veleri.hr)

** M. Dujanić, dr. sc., redoviti profesor na Veleučilištu u Rijeci (e-mail: mdujanic@veleri.hr)
Prvobitna verzija rada primljena u uredništvo 2. 11. 2008., a definitivna 26. 8. 2009.

*** „Prikazani rezultati proizašli su iz znanstvenog projekta (Menadžment u poduzetničkoj ekonomiji, šifra projekta 236-0000000-1701), provedenog uz potporu Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske“.

Zahvaljujemo se recenzentima koji su svojim primjedbama poboljšali kvalitetu ovoga rada.

poduzetnički odnos prema promjenama, koji naglašava neprekidno stvaranje fleksibilnog i adaptabilnog potencijala svih ključnih aspekata poslovanja. Rezultati su pokazali solidno razumijevanje dinamičkog pristupa poslovanju, ali sa pretežno intuitivnim prepoznavanjem bitnih aspekata. Hrvatska bi poduzeća svoju uspješnost mogla povećati dodatnim teorijskim i praktičnim spoznajama iz toga područja, usmjerenošću prema dinamičnom pristupu svim segmentima poslovanja, intenziviranjem kreativno-inovativnih aktivnosti, upravljanjem znanjem i njegovom kapitalizacijom, a sve to radi razvijanja i održavanja konkurentskih prednosti.

Ključne riječi: upravljanje promjenama, mala i srednja poduzeća, uspješnost, Primorsko-goranska županija

1. Uvod

Današnje je okruženje obilježeno kompleksnošću, dinamičnošću, heterogenošću i neizvjesnošću kao svojim glavnim značajkama (Buble et al. 2005.), a isto tako i stalnim tehnološkim, ekonomskim, socijalnim, zakonskim, političkim i konkurentskim promjenama. Usložnjavanjem dinamike promjena došlo se do suvremenoga shvaćanja pojma upravljanja promjenama u poduzeću, a pod time se podrazumijeva stvaranje dinamičke ravnoteže među poduzećem i njegovim okruženjem sinkronizacijom ključnih strateških procesa (Branch, 2002.). U tim uvjetima mala i srednja poduzeća dobivaju sve veću važnost. Njihova veličina, dinamični organizacijski odnosi, specijalizacija i brzi protok znanja i informacija, mogućnosti iskorištavanja potencijala suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija i razni drugi činitelji, određuju njihov fleksibilnan i prilagodljiv konkurentski potencijal. Danas ih se smatra glavnim nositeljima novih zapošljavanja, ali i nacionalne inovativnosti i konkurentnosti, pa ih se zato sustavno institucionalno podupire.

Predmet istraživanja u okviru ovoga rada jest utvrditi razne aspekte utjecaja upravljanja promjenama na uspješnost malih i srednjih poduzeća. Usredotočenost na mala i srednja poduzeća rezultat je njihove očekivane uloge u gospodarskome razvitku Republike Hrvatske. Budući da hrvatska poduzeća još nisu pokazala dostatnu brzinu u prilagodbi novim ekonomskim uvjetima, pretpostavlja se da bi im poznavanje teorijskih aspekata i svjetskih iskustava iz područja upravljanja promjenama moglo pomoći pri ulasku na nova tržišta. Sukladno s tim glavni je cilj istraživanja utvrditi ključne odrednice uspješnoga upravljanja promjenama u poduzetničkom poduzeću i pokazati rezultate osnovnoga empirijskoga istraživanja na poduzećima u Primorsko-goranskoj županiji, provedenoga od lipnja do srpnja

godine 2006., koje bi se u slijedećoj fazi istraživanja proširilo na cijelu Hrvatsku i koje bi bilo provedeno na statistički reprezentativnome uzorku.

Hipoteza od koje se krenulo u istraživanje u ovome radu jest da je na osnovi rezultata znanstvenoga istraživanja o raznim aspektima upravljanja promjenama u poduzeću i o vezi tih procesa s njegovom uspješnosti, moguće predložiti konkretne strategijske odrednice upravljanja promjenama koje bi mogle rezultirati fleksibilnim i adaptabilnim poduzetničkim poduzećem koje dinamički razvija svoju konkurentsku poziciju.

Rad je podijeljen u četiri cjeline. Nakon uvoda slijedi dio članka u kojem su dani sažeti teorijski uvod i pregled strategijskih odrednica upravljanja promjenama u malim i srednjim poduzećima. Treći se dio rada odnosi na upoznavanje s rezultatom provedenoga empirijskoga istraživanja u malim i srednjim poduzećima u Primorsko-goranskoj županiji, a u četvrtome se dijelu sumiraju zaključci teorijskoga i empirijskoga istraživanja i daju se prijedlozi smjernica za dalja istraživanja.

2. Strategijske odrednice upravljanja promjenama u malim i srednjim poduzećima

Glavni je cilj svih upravljačkih procesa u poduzeću postići uspješnost, pa je to cilj i procesa upravljanja promjenama. Suvremena uspješna poduzeća uče, anticipiraju promjene i mijenjaju se brže od konkurencije, učinkovita su i racionalna u poslovanju, a fleksibilna i adaptabilna u odnosu na promjene (Dujanić et al., 1997.). Mala i srednja poduzeća, zbog svoje veličine, relativne jednostavnosti organizacijskih struktura, specijalizacije, boljih tijekova informacija i znanja i opunomoćivanja zaposlenika, imaju sposobnost brzih promjena unutar sebe (fleksibilnost) i prilagodbe okruženju (adaptabilnost). Ona svoju uspješnost zasnivaju, s jedne strane, na dinamičkoj usklađenosti unutarnjih resursa, a sa druge strane, na dinamičkom pristupu kreiranju svojih konkurentskih prednosti. Oni sporiji i manje inovativni brzo nestaju s tržišta, što je u skladu sa Schumpeterovom tezom o *kreativnoj destrukciji* (Gray, 2002.).

Krenuvši od generičkoga pojma upravljanja promjenama koji se odnosi na dinamički pristup svim ključnim aspektima poslovanja: upravljanju, strategiji, organizaciji, ljudskim resursima tehnologiji i uzimajući u obzir specifičnosti malih i srednjih poduzeća i dostupna teorijska i praktična saznanja, autori predlažu konkretne strategijske odrednice upravljanja promjenama u malim i srednjim poduzećima.

Djelotvorno i učinkovito upravljanje promjenama u malim i srednjim poduzećima određeno je poduzetničkim menadžmentom kao dinamičkim uprav-

ljačkim procesom, kreiranjem dinamičkog strateškog okvira, organizacijskom fleksibilnošću i aktivnim odnosom prema ljudskim resursima uz osobit naglasak na iskorištavanju kreativno-inovativnog potencijala radi stvaranja različitosti. Inteligentno poduzetništvo i vođa znanja utemeljitelji su nove platforme inteligentnoga poduzeća koje promjene shvaća dijelom svojih svakodnevnih poslovnih procesa.

U nastavku će ukratko biti opisana osnovna obilježja navedenih odrednica. *Poduzetnički menadžment* promatra se kao dinamički upravljački proces koji usklađuje sve odlike kvalitetnoga upravljanja, a koje proizlaze iz teorijskoga okvira menadžmenta, s iskorištavanjem kreativno-inovativnog potencijala poduzeća, i to radi prepoznavanja prilika, što je glavno ishodište poduzetništva (Pulić, 1992.).

Poduzetničke strategije instrument su za ostvarivanje ciljeva, ali u sebi nose određene paradokse. Uspješna poduzetnička strategija dosljedna je u misiji i ciljevima, a u isto je vrijeme fleksibilna u organizaciji i provedbi strategije, zbog potrebe za dinamičnom prilagodbom prilikama na tržištu. Moglo bi se ići i dalje od toga i ustvrditi da je uspjeh poduzeća povezan sa stalnim promišljanjem o onome što se radi i o stalnom ponovnom osmišljavanju strategije.

Provedbu dinamičkoga upravljačkoga procesa i provedbu dinamičke strategije podržava *organizacijska platforma s dostatnom razinom fleksibilnosti* (Ridderstrale, Kjell, 2002.). Poduzetnička poduzeća uglavnom obilježavaju *plonsnatija* organizacijska struktura, privremeni organizacijski odnosi, horizontalni procesi, cirkularni odnosi i neformalne mreže.

Ključna je dinamička ravnoteža među željama i sposobnošću ljudi unutar sustava i najefikasnijim modelom organiziranja, a u specifičnome kontekstu.

Ljudski aspekt upravljanja promjenama odnosi se, prije svega, na pridobivanje zaposlenih za promjene. Uloga učinkovitoga vođe neprocjenjiva je - on mora ljudima nuditi proširene horizonte i ohrabrivati ih na promjene. U literaturi se često spominju agenti promjena (Saka, 2003.). Negdje se definiraju kao menadžeri koji teže stalnom preslagivanju organizacijskih uloga, odgovornosti, struktura, outputa, procesa, sustava, tehnologije i drugih resursa, a to radi povećanja organizacijske učinkovitosti i donekle se preklapaju s vođenjem prema promjenama. Drugi pristup promatra agente promjena kao ljude ili kao skupine u poduzeću koji već rade drugačije i bolje, pa ih se naziva tzv. *pozitivnom devijacijom* (Pascale, Sternin, 2005.). Posebno ih je važno identificirati u poduzetničkim poduzećima, jer su oni ključni nositelji njihova kreativno-inovativnog potencijala. *Kreativno-inovativni potencijal poduzetničkih poduzeća* ključan je za pretvaranje turbulencija iz okruženja u tržišne prilike. Psihološki procesi kreativnog promišljanja dovode do inovativnih rješenja koja onda imaju svoj konkretni utjecaj u poduzeću (Hamel, 2003.) Inovacija u poduzećima podrazumijeva provedbu novih ideja ili originalnih rješenja (Medina, Lavado, Cabrera, 2005.), a njezini bitni aspekti su *promjena* i prilagodba.

Inteligentnim poduzetništvom smatra se sustav znanja i aktivnosti okrenutih uslugama i povećavanju vrijednosti intelektualnoga kapitala, i to u svrhu ostvarenja održivoga uspjeha (Edvinsson, 2003.). Cilj je inteligentnoga poduzetništva što prije ciljano iskoristiti stečeno znanje. Ono je usredotočeno na što bržu distribuciju učenja da bi se na osnovi toga kapitalizirao potencijal znanja i da bi se stvorilo tzv. *primjenjivo znanje*. Ovdje je u razmatranje veoma važno uključiti i tzv. *poduzetničko učenje* (Harison, Leitch, 2005.). Tri su glavne komponente poduzetničkoga učenja: poduzetnikovo radno iskustvo, proces pretvaranja iskustva u znanje i poduzetničko znanje (Politis, 2005.). Poduzetničko učenje izravno utječe na rastuću učinkovitost prepoznavanja i reagiranja na poduzetničke prilike i nošenja s promjenama/novinama. *Vođa znanja*, ili točnije vođa *inteligentnoga poduzeća* mora usmjeravati tijekove znanja u svom poduzeću, a sve to radi stvaranja nove, dodane vrijednosti. Mora znati predočiti vrijednosti i utjecati na tijek odnosa, a u tome će mu uvelike pomoći poduzetničko znanje zasnovano na poduzetničkom učenju (Gray, 2002.).

Poslovni se subjekti, pa tako i mala i srednja poduzeća, svakodnevno susreću s izazovima u poslovanju vezanima uz promjene na području *informacijsko-komunikacijskih tehnologija*. Sa stajališta malih i srednjih poduzeća mogu se podijeliti u dva ključna područja: informacijski sustav koji podupire unutarnje poslovne procese, poslovno odlučivanje i organizacijsko učenje i iskorištavanje mogućnosti informacijsko-komunikacijskih tehnologija u vezi s vanjskim poslovnim odnosima, npr. e-poslovanjem, virtualnim povezivanjem i sl. Elektronske mreže i virtualne organizacijske sposobnosti mogu oblikovati nova konkurentna obilježja malih poduzeća u globalnoj informacijskoj ekonomiji.

U konačnici, upravljanje promjenama nije neko univerzalno rješenje koje će propisanim pravilima i procedurama dovesti do željenih rezultata. Istraživanja brojnih autora pokazuju da je upravljanje promjenama složena kombinacija kontekstualnih karakteristika poslovnoga sustava, teorijskih i praktičnih znanja i niza iskustvenih, čak i intuitivnih činitelja koji u konačnici rezultiraju uspjehom ili neuspjehom. Način na koji ljudi rade, organizacijske rutine, znanje koje se iz toga krije, sve to stvara unutarnje i vanjske kompetencije poduzeća. Navedene strategijske odrednice upravljanja promjenama u malim i srednjim poduzećima samo su jedno viđenje ovoga procesa.

3. Empirijsko istraživanje o upravljanju promjenama u malim i srednjim poduzećima Primorsko-goranske županije

Na osnovi strategijskih odrednica upravljanja promjenama u malim i srednjim poduzećima koje su predložili autori identificirana su područja empirijsko-

ga istraživanja, formiran je složeni anketni upitnik i provedeno je ograničeno istraživanje na malim i srednjim poduzećima Primorsko-goranske županije. Istraživanje je obuhvaćalo složeno ispitivanje cjelokupnoga poslovanja poduzeća radi utvrđivanja međuodnosa među uspješnošću i dinamičkoga pristupa raznim aspektima poslovanja. *Istraživanje je provedeno uz pretpostavku da se uspješnost malih i srednjih poduzeća zasniva na dinamičkom pristupu poslovanju, i to poduzetničkim odnosom prema promjenama koji naglašava stalno stvaranje fleksibilnoga i adaptabilnoga potencijala svih ključnih aspekata poslovanja.*

Koristilo se metodom anketiranja i strukturiranoga intervjua. Anketni se upitnik sastojao od 78 pitanja, gdje se koristilo standardnim oblikom zatvorenih pitanja, otvorenih pitanja, dihotomnim pitanjima i Lickertovom skalom stavova. U uzorku su namjerno dominirala uspješnija poduzeća koja svoje poslovanje zasnivaju na pružanju znanjem intenzivnih usluga. Istraživanje je provedeno u ukupno 13 malih i srednjih poduzeća. Potrebno je istaknuti da istraženi uzorak nije dovoljno statistički reprezentativan za primjenu složenijih statističkih analiza. *Njegov je cilj bio identificirati ključne utjecajne faktore na osnovi čega slijedi proširivanje istraživanja na cijelu Hrvatsku.*

U nastavku se daju samo sažeti zaključci provedenoga istraživanja, jer su cjeloviti rezultati istraživanja veoma opširni.¹

3.1. Analiza općih podataka istraživanih poduzeća

U tablici 1. prikazani su neki opći podaci o istraživanim poduzećima:

¹ Istraživanje je provedeno u lipnju i srpnja godine 2006.

Tablica 1.:

ODABRANI PODACI O ISTRAŽIVANIM PODUZEĆIMA

Šifra pod.	Starost poduzeća (u god.)	Broj zaposlenih pri osnutku	Broj zaposlenih 31.12.2005.	Dr. sc.	Mr. sc.	VSS	VŠS	SSS	NSS	Prihod po zaposlenom 2005. u kn	Ostv. prihod na 100 kn rash.
1	13	4	17			10	2	6		782.353	102,3
2	10	4	19			15	1	3		457.895	111,5
3	11	7	21			1	1	19		-	-
4	17	2	25			9	7	9		-	-
5	12	2	30			8	3	17	2	536.667	102,5
6	11	3	16		1	9	1	5		181.250	100,0
7	13	1	26	1	1	10	1	14	1	238.462	112,7
8	9	2	3		1	2				343.333	112,2
9	14	2	34			7	6	20	1	844.118	103,6
10	10	1	6			1	3	2		1.450.000	108,2
11	11	Nema podatka	21	2	2	16	1			380.952	105,3
12	Nema podatka	Nema podatka	80			7	3	55	15	275.000	108,8
13	16	1	27			2	2	23		1.559.259	102,7
		UKUPNO		3	5	97	31	173	19		

Izvor: Rezultati istraživanja

U tablici 2. dan je prikaz prosječne ocjene uspješnosti u istraživanim poduzećima.

Tablica 2.:

PROSJEČNE OCJENE USPJEŠNOSTI U ISTRAŽIVANIM PODUZEĆIMA

	Valid N	Mean	Minimum	Maksimum	Std.Dev.
Profitabilnost	13	3,615385	1,000000	5,000000	0,869718
Likvidnost	13	3,615385	1,000000	5,000000	1,120897
Produktivnost	13	3,769231	1,000000	5,000000	0,599145
Ekonomičnost	13	3,769231	1,000000	5,000000	0,725011
Rentabilnost	13	3,615385	1,000000	5,000000	0,869718
Efikasnost	13 13	3,307692	1,000000	5,000000	0,630425
Fleksibilnost		3,230769	1,000000	5,000000	1,012739

	Valid N	Mean	Minimum	Maksimum	Std.Dev.
Adaptabilnost	13	3,230769	1,000000	5,000000	1,012739
Inovativnost	11	3,363636	1,000000	5,000000	0,674200
Benchmarking	13	2,923077	1,000000	5,000000	1,255756

Ocjenjivano prema skali: 1-nedovoljan, 2-dovoljan, 3-dobar, 4-veoma dobar, 5-izvrstan

Izvor: Rezultati istraživanja

Prema analizi klasični su pokazatelji uspješnosti većim dijelom prosječno ocijenjeni. Oni su zadovoljavajući, ali se sve više smatraju posljedicom dobro usklađenih svih elemenata poslovanja. Prilikom istraživanja ispitanici su pokazali razumijevanje važnosti ostalih pokazatelja uspješnosti, istaknuli su nezadovoljstvo prosječnom ocjenom fleksibilnosti i adaptabilnosti i potreba za njihovim povećanjem. Osim toga, inovativnost je kao ključna za njihov uspjeh istaknuta osobito u poduzećima koja se izjašnjavaju kao poduzeća zasnovana na znanju. Sedam ispitanih poduzeća smješta se u područje visoke inovativnosti, a to su istovremeno poduzeća koja visoko ocjenjuju svoju profitabilnost, adaptabilnost i fleksibilnost, što potvrđuje tezu o značenju inovativnih rješenja za uspješnost malih i srednjih poduzeća.

Većina poduzeća ocijenila je okruženje u kojem posluju turbulentnim i rizičnim. Više od polovice ispitanih poduzeća smješta svoju strategiju u područje visoke inovativnosti, a to potvrđuje tezu o značenju inovativnih rješenja za uspješnost malih i srednjih poduzeća. Zanimljivo je da u poduzećima prevladava strategija „Biti prvi i najbolji”, ali i strategija koja sama po sebi predstavlja inovaciju. To potvrđuje da mala i srednja poduzeća mogu biti „prva i najbolja” na ciljanome tržištu bez obzira na njihovu veličinu, a sa druge strane imaju i potencijal da kreiraju strategiju usmjerenu ciljanom skupini kupaca koja može utjecati na stvaranje nove uporabne vrijednosti već postojećih proizvoda.

3.2. Analiza istraživanih varijabli

3.2.1. Analiza bitnih obilježja okruženja i promjena u poduzeću

Elementi šireg vanjskog okruženja (tehnološko, ekonomsko, pravno, društveno, ekološko i etičko okruženje) u anketi mogli su biti ocijenjeni i kao prilika i kao prijetnja, a prema skali od 1-7. Samo je tehnološko okruženje ocijenjeno slabom prilikom zbog visokotehnološke orijentacije većine ispitanih poduzeća. Ekonomsko je ocijenjeno umjerenom prijetnjom, što se zbog ekonomske situacije u Republici Hrvatskoj moglo očekivati, a političko je ocijenjeno slabom prijetn-

jom. Pravno, društveno, ekološko i etičko okruženje prosječno je ocijenjeno ni prijetnjom ni prilikom i ne smatra se preprekom razvitku i konkurentnosti ispitivanih poduzeća.

Prilikom ocjene dinamičkoga pristupa poslovanju poduzeća nijedan element poduzeća nije ocijenjen nepromjenljivim u odnosu na pritiske iz okruženja. To ukazuje na potrebu za dinamičnim pristupom svim elementima poslovanja da bi se ostvarila uspješnost poduzeća.

Istraživani su i ocjenjivani dinamika praćenja promjena u okruženju i stupanj fleksibilnosti i adaptabilnosti poduzeća kao reakcija na te promjene. Prosječne veličine ispitivanja fleksibilnosti i adaptabilnosti nisu izrazito visoke, ali pozitivnu tendenciju ipak pokazuju najviše ocjene kod praćenja novih proizvoda i usluga na tržištu, za praćenje potreba kupaca i tehnologije i korespondiraju s najviše rangiranim stratejskim ciljevima.

U poduzećima nije pokazana sklonost velikim neplaniranim, revolucionarnim i epizodnim promjenama, već se promjene većinom smatraju dijelom svakodnevnih poslovnih procesa. I strateške se promjene u većini poduzeća smatraju dijelom dugoročnih, neprekidnih procesa, s povremenim većim i radikalnijim pomacima.

Glavnim vanjskim poticajem za promjene većina je poduzeća izabralo konkurentsku prijetnju, zatim veliki pad prodaje i uvođenje novih tehnologija. Glavnim unutarnjim poticajem za promjene ocijenjeni su lansiranje novoga proizvoda ili usluge, zatim uvođenje nove tehnologije i novi sustav ciljeva. *Očito je da su glavni poticaji za promjene, jednako kao i ključni strateški procesi, određeni zahtjevima tržišta, tj. konkurentskim pritiscima.*

3.2.2. Analiza upravljanja promjenama u poduzeću

Za vrijeme istraživanja ispitanici su vrednovali faze složenoga procesa uvođenja promjena, i to prema raznim teorijskim pristupima: prema klasičnom pristupu, prema Kurt-Lewinovom modelu i prema modelu 7S. Utvrđeno je da ispitanici jednako vrednuju sve faze složenoga procesa uvođenja promjena uz dosljedno naglašavanje važnosti početne faze: pripreme i planiranja promjena i podrške uvođenju promjena organizacijskim propisima. Zatim se posebno ističe važnost motiviranosti i informiranosti zaposlenika u svim fazama, ali i svih ostalih interesnih skupina pri upravljanju promjenama. Prema tome, *potvrđuje se važnost sustavnog, procesnog pristupa uvođenju promjena u poduzeće radi postizanja zadovoljavajućih rezultata.*

3.2.2.1 Organizacijski aspekt upravljanja promjenama

Prema vrsti organizacijskih struktura u istraživanim poduzećima prevladavaju funkcionalna (kao karakteristična za manja poduzeća) i projektna, tj. dinamična u smislu stvaranja privremenih organizacijskih odnosa do završetka konkretnog projekta.

Tablica 3.:

PRIKAZ NAČINA POVEZANOSTI ISTRAŽIVANIH PODUZEĆA SA
DRUGIM POSLOVNIM SUBJEKTIMA

Šifra poduzeća	Povezanost s drugim poduzećima
1	kooperanti za izvođenje i partneri za robne marke
2	ugovor o poslovnoj suradnji
3	kooperanti
4	klaster, ugovori o licenci
5	poslovna mreža
6	strategijski savez
7	strategijski savez, klaster
8	poslovna mreža
9	poslovna mreža
10	ugovor o ekskluzivnoj distribuciji, ugovori o poslovnoj suradnji
11	virtualna mreža, ugovor o licenci
12	zajedničko ulaganje
13	strategijski savez, ekskluzivna partnerstva za robne marke

Izvor: Rezultati istraživanja

Zanimljivo je ustvrditi (tablica 3.) da sva poduzeća razvijaju veze sa drugim poslovnim subjektima, a to potvrđuje tezu o perspektivi razvitka malih i srednjih poduzeća povezanoj s razvijanjem suradnje i povezanosti sa drugim poduzećima. Ona im nadomješta nedostatke veličine, odnosno financijske snage i pregovaračke moći. *To potvrđuje fleksibilnost postojećih organizacijskih odnosa.*

3.2.2.2 Ljudski činitelji u upravljanju promjenama

Ispitanici su ocjenjivali na koji način se osmišljavaju i planiraju veće promjene u njihovim poduzećima prema ponuđenim opcijama:

Tablica 4:

OCJENA ODNOSA PREMA OSMIŠLJAVANJU VEĆIH PROMJENA U PODUZEĆIMA

Kako se osmišljavaju veće promjene u poduzeću?	Prosječna ocjena	Udio istraživanih poduzeća prema ponuđenim odgovorima		
		Uglavnom (1)	Ponekad (2)	Nikad (3)
1. Sastaju se timovi zaposlenika koji predstavljaju svoje ideje, a konačnu odluku donosi menadžment	1,8	3	9	1
2. Odluke o promjenama donosi isključivo glavni menadžer/ poduzetnik ili vrhovno rukovodstvo	1,5	6	7	0
3. Okupljaju se mlađi stručnjaci i potiče se njihova kreativnost	2,2	1	9	3
4. Konzultiraju se vanjski savjetnici	2,5	1	4	8

Ocjena: 1-uglavnom, 2-ponekad, 3-nikad

Izvor: Rezultati istraživanja

Prevladavali su odgovori između 1. i 2. opcije. Samo su se tri poduzeća izjasnila da se ponekad okupljaju mlađi stručnjaci i potiče njihova kreativnost, a samo se jedno poduzeće koristi vanjskim savjetnicima. Još su uvijek ključne ovlasti i odgovornost za velike promjene na menadžmentu, s time da postoji tendencija sve većega uključivanja zaposlenika u predlaganje potencijalnih rješenja.

Tablica 5.:

OCJENA PREVLAĐAVAJUĆEG PRISTUPA PROVEDBI PROMJENA

Kako provodite promjene u poduzeću? (<i>moguće je bilo izabrati dva odgovora</i>)	Frekvencija odabira	Rang
a) menadžment isplanira sve podrobnosti i samo obavijesti zaposlenike	2	3
b) koristi se organizacijskim sredstvima; pravila, procedure, okružnice, pravilnici i sl. kojima se podrobno propisuju novi odnosi...	6	1
c) menadžment upoznaje zaposlenike zbog čega je potrebno donijeti promjene, a onda se timski planira njihova provedba	5	2
d) zaposlenici dobivaju okvirne upute što se mijenja, a onda sami kreiraju promjene na svom radnome mjestu u skladu s dobivenim okvirima	1	4
e) ti su procesi spontani	1	5

Izvor: Rezultati istraživanja

Pri ocjeni ljudskoga aspekta provedbe promjena najviši rang zauzimaju propisivanje novih odnosa organizacijskim sredstvima (birokratski pristup) i opcija kod koje menadžment predočava zaposlenicima zbog čega je potrebno donijeti promjene, a onda se timski planira njihova provedba (veći naglasak na uključivanju zaposlenika). Prilikom provođenja ankete izraženo je mišljenje ispitanika da propisivanje novih odnosa organizacijskim sredstvima nije u kontradikciji s mogućnošću sudjelovanja svih zaposlenika u odlučivanju o promjenama.

Ocjenjujući razloge otpora promjenama većina je ponuđenih razloga (nejasnoća prirode promjene, prostor za razne interpretacije, veliki, neobjašnjeni pritisak, osobni interes, ignoriranje postojećih veza i odnosa, nesigurnost zaposlenika, strah od gubitka radnoga mjesta, razina znanja zaposlenika) svrstana u kategorije veoma važno i umjereno važno je što pokazuje razumijevanje važnosti otpora ljudi prema uvođenju promjena. Ocjena o tome koliko zaposlenika pruža aktivan otpor većinom varira od 10%-30%, što se može smatrati realnim omjerom, a potiče promjene većinom varira od 30-50%, što se čini u određenoj mjeri precijenjenim, a može biti uzrokovano i subjektivnošću ispitanika

Poduzeća u kojima svi zaposleni imaju priliku inicirati promjene istovremeno su dala višu ocjenu svojoj fleksibilnosti, adaptabilnosti i inovativnosti. Još uvijek, u ispitanim poduzećima, menadžment ima ključnu ovlast i odgovornost za

velike promjene s tendencijom sve većega uključivanja zaposlenika u predlaganje potencijalnih rješenja.

3.2.2.3 Inovativni menadžment i inteligentno poduzetništvo

Inovativnost poduzeća, tj. menadžmenta i zaposlenika, rezultat je njihove kreativnosti. 50% ispitanika ocjenjuje da se posebno potiče kreativnost u njihovim poduzećima, a ostali da se ona slabo potiče ili točnije da se uopće ne potiče.

Analiza srednjih vrijednosti i standardne devijacije varijabli utjecaja kreativno-inovativnog potencijala na uspješnost poduzeća dana je u sljedećoj tablici:

Tablica 7.:

STATISTIČKA ANALIZA UTJECAJA KREATIVNO-INOATIVNOG OKRUŽENJA NA ODREĐENE ASPEKTE USPJEŠNOSTI PODUZEĆA

Aspekti uspješnosti	Valid N	Mean	Minimum	Maksimum	Std.Dev.
Poboljšanje proizvoda i/ili usluga	13	3,692308	1,000000	5,000000	1,109400
Poboljšanje poslovnih procesa	13	3,769231	1,000000	5,000000	0,926809
Smanjenje troškova poslovanja	13	2,769231	1,000000	5,000000	1,165751
Način organizacije u poduzeću	13	2,615385	1,000000	5,000000	1,386750
Osvajanje novih tržišta	13	3,615385	1,000000	5,000000	0,869718
Način učenja i upravljanja znanjem	13	3,153846	1,000000	5,000000	1,143544
Način komuniciranja u poduzeću i izvan njega	13	3,230769	1,000000	5,000000	1,235168

Ocjenjivano prema skali: 5 = veoma jak utjecaj, 4 = jak utjecaj, 3 = umjeren utjecaj, 2 = slab utjecaj, 1 = veoma slab utjecaj

Izvor: Rezultati istraživanja

Iznadprosječnom ocjenom ocijenjeni su utjecaj kreativno-inovativnog potencijala poduzeća na poboljšanje proizvoda i usluga (3,69), poboljšanje poslovnih procesa (3,77) i na osvajanja novih tržišta (3,61). *Ti rezultati ukazuju na pozitivnu tendenciju razumijevanja utjecaja kreativno-inovativnog potencijala poduzeća na*

bitne činitelje njegovoga opstanka uspješnosti: na proizvode i usluge, poslovne procese i konkurentnost.

Metode poticanja kreativnoga mišljenja u ispitanim se poduzećima veoma malo poznaju i koriste, pa bi očito bilo potrebno poraditi na povećanju znanja i korištenja mogućnosti poticanja kreativnog mišljenja u poduzećima (od ponuđenih metoda prepoznat je jedino *brainstorming*).

Od poduzeća koja su se pozitivno izjasnila da potiču inovativnu djelatnost samo su tri poduzeća znala procijeniti broj pribavljenih i vlastitih inovacija u posljednjih pet godina, a samo su dva menadžera znala ocijeniti doprinos ulaganja u inovativnu djelatnost prema ponuđenim kvalitativnim i kvantitativnim pokazateljima.

Prema izjavama menadžera devet se istraživanih poduzeća svrstalo u poduzeća zasnovana na znanju, a to korespondira s odgovorom na pitanje: potiče li se u poduzeću inovativna djelatnost. Na to je pitanje pozitivno odgovorilo osam poduzeća.

Veoma su loši rezultati praćenja razvitka znanosti i tehnologije. To ukazuje na potrebu dodatnih institucionalnih napora da se znanost i tehnologija približe gospodarstvu.

3.2.2.4. Primjena informacijsko-komunikacijskih tehnologija

U svim je poduzećima stvoren informacijski sustav koji povezuje sve zaposlenike i kojima zaposleni imaju pristup vanjskim informacijama. No, korištenje *poslovne inteligencije* radi prikupljanja podataka ocijenjeno je ispodprosječno, jednako kao i korištenje mogućnosti e-poslovanja. Informacijsko-komunikacijskom tehnologijom još se uvijek većinom koristi za poboljšavanje unutarnjih poslovnih procesa, a još su neiskorištene mogućnosti informacijsko-komunikacijskih tehnologija u unapređivanju poslovanja i u povezivanju i poslovanju preko globalne elektronske mreže.

3.3. Procjena osnovnih izvora konkurentskih prednosti

Prilikom ocjene Porterovog modela ispitanici su ocijenili da rivalitet među postojećim konkurentima i prijatna ulaska novih konkurenata jako utječu na njihov konkurentski položaj. Ocjena utjecaja pregovaračke snage kupaca ocijenjena je srednjom ocjenom, a pritisak supstituta i pregovaračka snaga dobavljača kao manje utjecajni.

Od ponuđenih izvora konkurentskih prednosti teških za oponašanje neutralnima su ocijenjeni prava intelektualnoga vlasništva i ekskluzivne licence, slabom prednosti ocijenjeni su stil vođenja i tajna znanja i vještine, timski rad i razna partnerstva, a umjerenom prednošću - jaki brend. Od izvora konkurentskih prednosti koji se mogu oponašati kao slaba prednost ocijenjeni su tehničke i financijske sposobnosti i eksplicitna znanja i neekskluzivne licence, a ni prednošću ni slabošću ocijenjene su marketinške sposobnosti.

Sedam ispitanih poduzeća ocijenilo je procjenu i mijenjanje konkurentskih prednosti kontinuiranim procesom. Ostali su se izjasnili da to čine prilikom donošenja strateških planova.

3.4. Subjektivna procjena ispitanika o općem utjecaju upravljanja promjenama na uspješnost poduzeća

Procjena ispitanika o utjecaju pojedinih vrsta promjena na uspješnost poslovanja poduzeća u cjelini dana je u slijedećoj tablici:

Tablica 8.:

OCJENA UTJECAJA POJEDINIHR VIRSTA PROMJENA NA USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA U CJELINI

Vrste promjena	Valid N	Mean	Minimum	Maksimum	Std.Dev.
a) strateške promjene	13	3,923077	1	5	1,320451
b) promjene u organizacijskoj strukturi	13	2,230769	1	5	0,725011
c) promjene u organizacijskoj kulturi	13	2,692308	1	5	0,630425
d) tehnološke promjene	13	3,692308	1	5	1,109400
e) promjene u menadžmentu/vodstvu	13	3,076923	1	5	0,759555
f) nova zapošljavanja	13	2,846154	1	5	0,898717
g) promjene u informacijskom sustavu	13	2,615385	1	5	0,869718
h) promjene u razini znanja zaposlenika	13	3,384615	1	5	0,869718
i) promjene u sustavu motivacije	13	3,384615	1	5	0,767948

Ocjenjivano prema skali: 5 = u potpunosti se odnosi, 4 = odnosi se u većoj mjeri, 3 = u prosjeku se odnosi, 2 = odnosi se u manjoj mjeri, 1 = malo ili nimalo se odnosi

Izvor: Rezultati istraživanja

Prema ocjeni ispitanika sve ponuđene vrste promjena utječu na uspješnost poslovanja poduzeća u cjelini. Najviše je ocijenjen stupanj utjecaja strateških promjena, zatim tehnoloških promjena i promjena u sustavu motivacije i razini znanja zaposlenika.

Veoma su loši rezultati subjektivne procjene konkretnoga doprinosa upravljanja promjenama uspješnosti poduzeća. Samo su tri ispitanika znala ocijeniti, kvalitativnim i kvantitativnim pokazateljima, kako sam pristup upravljanja promjenama utječe na uspješnost njihovoga poslovanja. Jedno se poduzeće izjasnilo da je upravljanje promjenama preduvjet njegova opstanka, pa je svoje cjelokupne rezultate ocijenilo posljedicom upravljanja promjenama, a ostali nisu znali ocijeniti taj doprinos, ali su ga ocijenili veoma važnim. Tri poduzeća su se izjasnila da se koriste i drugim pokazateljima uspješnosti, osim tradicionalnih, i to pokazateljima kao što su: fleksibilnost, broj novih rješenja, povećanje znanja zaposlenika, a jedno poduzeće planira uvesti *Balanced scorecard* (vidi Kaplan, Norton, 1996). sustav pokazatelja tijekom iduće godine. *To još jednom pokazuje potrebu za razvijanjem kompleksnijeg sustava pokazatelja uspješnosti, jer se financijskim pokazateljima mjeri samo jedan aspekt uspješnosti poduzeća, a ne njegova cjelokupna uspješnost.*

3.5. Statistička analiza efekata upravljanja promjenama na uspješnost poduzeća

Konačno, da bi se utvrdio međuutjecaj upravljanja promjenama i uspješnosti poduzeća, korelacije između odabranih ispitivanih varijabli utvrđene su Spearmanovom korelacijskom matricom zato što varijable statistički značajno odstupaju od normalne raspodjele, pa se ne mogu koristiti parametrijskim statističkim postupcima. Sljedeća tablica prikazuje ispitivane korelacije među varijablama: profitabilnosti, fleksibilnosti, adaptabilnosti i inovativnosti kao pokazatelja uspješnosti poduzeća i varijabli opće ocjene upravljanja promjenama, organizacijske kulture, poduzetničkoga učenja, vođenja i motivacije i strategijskih promjena.

Opća ocjena upravljanja promjenama pokazuje visoku korelaciju sa svim ispitivanim varijablama osim s profitom. Budući da su u ograničeni uzorak izabrana poduzeća koja ostvaruju relativno visoku financijsku uspješnost, nije moguće utvrditi objektivnu korelaciju ostalih izabranih varijabli s profitom. Jedino bi znatno proširivanje ispitivanog uzorka moglo dati realne rezultate tih međuodnosa. Zanimljivo je da fleksibilnost i adaptabilnost pokazuju visoku korelaciju sa svim ostalim aspektima upravljanja promjenama, osim s organizacijskom kulturom. Visoka korelacija opće ocjene upravljanja promjenama i pojedinih aspekata upravljanja promjenama sa svim ostalim varijablama uspješnosti: fleksibilnošću, adaptabilnošću i inovativnošću, potvrđuje tezu o međuovisnosti odnosa prema promjenama s uspješnošću poduzeća u istraživanim poduzećima.

Tablica 9.:

ANALIZA MEĐUOVISNOSTI ODABRANIH VARIJABLI

Correlation Report									
Database									
Spearman Correlations Section (Pair-Wise Deletion)									
	Prof	Fleks	Adapt	Inov	OpOcup	OrgK	PdzUc	VdjMot	StrPr
Prof	1	0,235207	0,390973	-0,02837	0,087639	-0,00749	-0,11792	0,299846	-0,15412
Fleks	0,235207	1	0,68652	0,547356	0,535202	0,343637	0,61488	0,720084	0,539763
Adapt	0,390973	0,68652	1	0,547356	0,519997	0,343637	0,337491	0,580111	0,509354
Inov	-0,02837	0,547356	0,547356	1	0,809476	0,539243	0,513394	0,628082	0,692208
OpOcup	0,087639	0,535202	0,519997	0,809476	1	0,812897	0,541155	0,850897	0,821534
OrgK	-0,00749	0,343637	0,343637	0,539243	0,812897	1	0,569029	0,73878	0,807049
PdzUc	-0,11792	0,61488	0,337491	0,513394	0,541155	0,569029	1	0,590239	0,666727
VdjMot	0,299846	0,720084	0,580111	0,628082	0,850897	0,73878	0,590239	1	0,802619
StrPr	-0,15412	0,539763	0,509354	0,692208	0,821534	0,807049	0,666727	0,802619	1

Legenda: Prof – profitabilnost, Fleks – fleksibilnost, Adapt – adaptabilnost, OpOcup – opća ocjena upravljanja promjenama, OrgK – organizacijska kultura, PdzUc –poduzetničko učenje, VdjMot – vođenje i motivacija, StrPr – strateške promjene

Izvor: Rezultati istraživanja

Što se tiče kritičkoga osvrta na istraživanje potrebno je naglasiti da je buhvatnost anketnog upitnika znatno otežala provođenje istraživanja uz slabu kulturu anketiranja, veoma slabo zanimanje za rezultate istraživanja i tendenciju davanja socijalno poželjnih odgovora. Osim toga, nedostatnost veličine uzorka nije omogućila statistički složeniju obradu podataka. U narednoj fazi planira se provesti statistički reprezentativno istraživanje uz smanjivanje obujma ankete fokusiranjem na ključne faktore koji su istaknuti u dosadašnjem istraživanju.

4. Zaključak

Povećavanjem dinamike promjena u okruženju povećavalo se zanimanje za izučavanje upravljanja promjenama u poduzećima. To se danas shvaća kao stvaranje dinamičke ravnoteže među poduzećem i njegovim okruženjem sinkro-

nizacijom ključnih strateških procesa. Posebno zanimljiva postaju mala i srednja poduzeća sa svojim fleksibilnim i prilagodljivim konkurentskim potencijalom potpomognutim dostignućima suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija i globalizacijskim procesima.

U ovome se radu pokušalo sustavno i sažeto prikazati odrednice upravljanja promjenama u malim i srednjim poduzećima koje su nastale na osnovi teorijskih i praktičnih saznanja iz generičkog pristupa upravljanju promjenama, a sve radi povećavanja uspješnosti poduzeća. Uspješnost se ovdje ne promatra samo kao učinkovitost i djelotvornost, već i kao fleksibilni, adaptabilni i inovativni potencijal poduzeća. U svojoj biti, to je dinamički, kontinuirani pristup upravljanju promjenama.

Provedeno je empirijsko istraživanje u 13 poduzeća u Primorsko-goranskoj županiji i to tako da je napravljen presjek njihovoga cjelokupnoga poslovanja i odnosa prema promjenama s raznih poslovnih stajališta, a u skladu s teorijski pretpostavljenim odrednicama upravljanja promjenama u malim i srednjim poduzećima. Poduzeća su iz skupine uspješnijih kojih se poslovanje zasniva na pružanju znanjem intenzivnih usluga/proizvoda. Bez obzira na uočene nedostatke, istraživanje je ukazalo na solidno razumijevanje dinamičkoga pristupa poslovanju i potrebe za stalnim procjenjivanjem i ponovnim usklađivanjem konkurentskih prednosti i unutarnjih obilježja poduzeća. Menadžeri u istraživanim poduzećima veoma malo poznaju metodologiju upravljanja promjenama, ali se u određenoj mjeri intuitivno koriste bitnim aspektima toga procesa i prepoznaju ga. Svoju bi uspješnost mogli povećati dodatnim teorijskim i praktičnim spoznajama iz toga područja.

Dinamičkim pristupom svim segmentima poslovanja, intenziviranjem kreativno-inovativnih aktivnosti, upravljanjem znanjem i njegovom kapitalizacijom hrvatska bi poduzeća mogla pridonijeti razvitku svojih konkurentskih prednosti i dobiti priliku ravnopravno konkurirati na regionalnim i međunarodnim tržištima.

Perspektiva je budućih istraživanja proširivanje istraživanoga uzorka na cijelu Hrvatsku i na neku od susjednih zemalja koja je članica Europske Unije, i to radi dobivanja statistički reprezentativnoga uzorka koji bi omogućio sveobuhvatnu i egzaktnu usporedbu i obradu rezultata.

LITERATURA

1. Branch M. K. (2002.). *Managing Science as a Public Good: Overseeing Publicly Funded Science -Change Management*. Maxwell: Air University, <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch04.pdf> (13.03.2008.)

2. Buble, M., Cingula M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005.). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
3. Dujanić, M., Sundać, D., Zrilić, N. (1997.). *Fleksibilnost i adaptabilnost – novi pokazatelji uspješnosti poslovanja*. Rijeka: I.B.C.C.
4. Edvinsson, L. (2003.). *Korporacijska longituda – navigacija ekonomijom znanja*. Zagreb: Differo.
5. Gray, C. (2002.). „Entrepreneurship, Resistance to Change and Growth in Small Firms“, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, (9), 1: 61-72
6. Hamel G. (2003.). „Innovation as a Deep Capability“, *Leader to Leader No. 27*. <http://leadertoleader.org> (11.11.2006.)
7. Harison, T.L., Leitch, C.M. (2005.). “Entrepreneurial Learning: Researching the Interface Between Learning and Entrepreneurial Context“, *Entrepreneurship theory and practice* (29) Baylor University, https://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/133686076_5.html, (10.07.2007.)
8. Kaplan, R. S., Norton, D.P. (1996.). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Massachusetts: HBR Press.
9. Medina C. C., Lavado A. C., Cabrera R. V. (2005.). „Characteristics of Innovative Companies: A Case Study of Companies in Different Sectors“, *Creativity and Innovation Management*, Blackwell Publishing Ltd, (14), 3: 272-287.
10. Pulić, A. (1992.). *Informacijsko društvo i ekonomija*. Zagreb: Privredni vjesnik.
11. Ridderstrale, J.N., Kjell, A. (2002.). *Funky Business*. Zagreb: M.E.P. Consult.
12. Pascale, R. T., Sternin J. (2005.). „Your Company's Secret Change Agents“, *Harvard Business Review*, (2005./5.): 72-81.
13. Politis D. (2005.). „The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework“, *Entrepreneurship Theory and Practice*, (29), 3: 399-424.
14. Saka, A. (2003.). „Internal Change Agents' View of the Management of Change Problem“, *Journal of Organizational Change Management*, (16), 5: 480-496.

MANAGEMENT OF CHANGES IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN PRIMORSKO-GORANSKA COUNTY

Summary

Contemporarily comprehension of managing changes in a company is perceived as creating dynamic equilibrium between company and its environment by synchronizing key strategic processes. In these conditions, small and medium enterprises (SMEs) are becoming more and more important, regard on their flexible and adaptable competitive potential.

In this work, the basic determinants of successful change management in SMEs have been abstracted, with the focus on entrepreneurial management as one dynamic management process, dynamics of entrepreneurial strategies, flexible organizational platform, specific approach to human potentials, usage of creative-innovative potential of the company, development of intelligent entrepreneurship, understanding of entrepreneurial teaching and knowledge managing and using the opportunity of information – communication technologies, and all of that with the goal of increasing the company's potential. Success is not only monitored through efficiency and effectiveness, but also as flexible, adaptable and innovative potential of the company.

Empirical research has been made on the chosen pattern of SMEs in Primorsko-goranska county, and with the assumption that their success is based on dynamic approach to business through entrepreneurial reference towards changes which emphasizes continuous construction of flexible and adaptable potential of all key aspects of the company. The results have shown solid understanding of dynamic approach to business, but with mostly intuitive realization of the key aspects. Croatian companies should increase their success by additional theoretical and practical understanding from that area: with direction towards dynamic approach to all business segments, by stepping up creative-innovative activities, managing with knowledge and its capitalization, and all this with the goal of developing and maintaining competitive advantages.

Key words: managing changes, small and medium enterprises, company's success, Primorsko-goranska county