Upravljanje promjenama u funkciji strategijskog razvoja malih i srednjih poduzeća

Tomljenović, Ljerka

Doctoral thesis / Disertacija

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:763980

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

LJERKA TOMLJENOVIĆ

UPRAVLJANJE PROMJENAMA U FUNKCIJI STRATEGIJSKOG RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

DOKTORSKI RAD

Split, 2016.

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

POSLIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ
EKONOMIJA I POSLOVNA EKONOMIJA

Ljerka Tomljenović

UPRAVLJANJE PROMJENAMA U FUNKCIJI STRATEGIJSKOG RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

DOKTORSKI RAD

Mentor: doc. dr. sc. Mira Krneta

Split, 2016.

PREDGOVOR

Ovaj je doktorski rad proizašao iz pokušaja da se odgovori na pitanje zašto neka mala poduzeća rastu i razvijaju se, uspješna su i opstaju dugo, dok veliki broj njih propada na samim počecima. Motiv za ovo istraživanje bila je tvrtka MEP iz Rijeke, čiji razvoj pratim već skoro 20 godina i koja je od poduzeća u kojem je radio samo osnivač narasla u tvrtku koja danas ima više od 25 zaposlenih, ostvaruje stalni rast (i u recesijskim uvjetima) i smatra se liderom u tržišnim nišama u kojima djeluje. Vjerujem da je za takav uspjeh presudno vizionarstvo, entuzijazam i pozitivna energija vlasnika Nevena Kundije kojemu se želim zahvaliti za inspiraciju.

Zahvaljujem se i mojim kolegama s Veleučilišta u Rijeci: dr. sc. Sanji Raspor Janković koja me pratila dajući prijateljsku, ali i ekspertnu podršku u području primjene različitih statističkih postupaka i metoda; dr. sc. Sanji Grakalić Plenković koja je lektorirala ovaj rad jezično ga oplemenivši; Saši Hirnigu za sate i sate provedene u razgovorima o „smislu i besmislu“ onoga što radim i bezrezervnu podršku kad mi je bila najpotrebnija i mojim dragim prijateljicama Aniti i Marici koje su bile tu za mene.

Posebno sam zahvalna svojoj mentorici doc. dr. sc. Miri Krneta na ljudskoj i stručnoj potpori, na korisnim savjetima i pomoći kada sam pred sam kraj, pomalo posustajala. Na pruženoj potpori i dragocjenim sugestijama zahvaljujem i članovima povjerenstva prof. dr. sc. Želimiru Dulčiću i prof. dr. sc. Dejanu Kružiću.

Sve ovo ne bi bilo moguće bez podrške obitelji koja mi je pomogla pomiriti obiteljske i poslovne obaveze i rad na doktoratu, hvala mom suprugu Aljoši i mami i tati.

Ovaj rad posvećujem svojoj sestri Branki koja me uvijek podržavala i vjerovala u mene, ali nažalost prerano je otišla i nismo se stigle zajedno radovati uspješnom kraju ovog velikog izazova. Posvećujem ga i mojim dječacima Jakovu i Ivanu, koji obogaćuju moj život i svemu daju smisao.

U Rijeci, 26. svibnja 2016.

Ljerka Tomljenović

SADRŽAJ:

I. UVOD 1

1. Predmet i problem istraživanja 1

2. Svrha i ciljevi istraživanja 9

3. Znanstvene metode istraživanja 11

4. Struktura doktorskog rada 13

II. TEORIJSKI ASPEKTI ISTRAŽIVANJA UPRAVLJANJA PROMJENAMA I STRATEGIJSKIM RAZVOJEM U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA 15

1. Paradigma istraživanja malih i srednjih poduzeća 15

1.1.Mala i srednja poduzeća u suvremenom gospodarstvu 15

1.2.Dosadašnja istraživanja 22

1.2.1. Povijesni pregled istraživanja 23

1.2.2. Kontekstualni pristup istraživanjima malih i srednjih poduzeća 28

1.2.3. Ključni teorijski pristupi istraživanjima rasta i uspješnosti malih i srednjih poduzeća 29

2. Upravljanje promjenama u poduzeću 39

2.1. Razgraničenje pojmova 39

2.2. Dosadašnja istraživanja 43

2.2.1. Povijesni razvoj kroz teorije organizacije i menadžmenta 44

2.2.2. Klasifikacija dosadašnjih istraživanja 50

2.3. Upravljanje organizacijskim promjenama u malim i srednjim poduzećima 58

2.3.1. Sadržaj organizacijskih promjena 63

2.3.3. Kontekst organizacijskih promjena 65

2.3.4. Individualni stav poduzetnika/menadžera 66

2.4. Upravljanje organizacijskim resursima i sposobnostima u malim i srednjim poduzećima 68

2.4.1. Raspoloživost i fleksibilnost resursa 69

2.4.2. Obilježja dinamičkih sposobnosti 70

3. Strategijski razvoj i organizacijske performanse 71

3.1. Sažeti razvoj koncepta strategijskog menadžmenta 71

3.2. Strategijski razvoj malih i srednjih poduzeća 75

3.2.1.Strategijski ciljevi i strategijsko planiranje u malim i srednjim poduzećima 80

3.2.2. Strategijska fleksibilnost i kompleksnost 82

3.3. Organizacijske performanse kao mjerila rasta i razvoja malih i srednjih poduzeća 83

III. ISTRAŽIVAČKI OKVIR, METODE I REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA 86

1.Teorijska uporišta istraživanja 86

2.Oblikovanje konceptualnog modela istraživanja 88

2.1. Oblikovanje istraživačkog modela međuodnosa upravljanja promjenama, strategijskog razvoja i performansi malih i srednjih poduzeća 89

2.2. Operacionalizacija konceptualnog modela istraživanja 102

3.Empirijsko istraživanje međuodnosa upravljanja promjenama, strategijskog razvoja i performansi malih i srednjih poduzeća 110

3.1. Istraživački ciljevi empirijskog istraživanja 110

3.2. Metodološki aspekti empirijskog istraživanja 112

3.2.1. Karakteristike empirijskog istraživanja, uzorka i protokola istraživanja 112

3.2.2. Oblikovanje istraživačkog instrumenta 116

3.2.3. Pouzdanost i valjanost istraživačkog instrumenta 119

3.2.4. Metode obrade podataka 121

3.2.5. Etički aspekti istraživanja 124
3.3. Statistička obrada podataka i rezultati empirijskog istraživanja 125
3.3.1. Opća obilježja istraživačke populacije 125
3.3.2. Karakteristike uzorka 131
3.3.3. Rezultati deskriptivne statistike i faktorske analize po pojedinim konceptima 136
3.3.3.1. Obilježja upravljanja promjenama u istraživanim MSP-ovima 136
3.3.3.2. Obilježja strategijske dimenzije u istraživanim poduzećima 150
3.3.3.3. Obilježja performansi istraživanih poduzeća 159
3.3.3.4. Obilježja eksternog okruženja istraživanih poduzeća 163
3.3.3.5. Obilježja internog okruženja istraživanih poduzeća 164
3.3.4. Rezultati višestruke regresijske analize 171
3.3.4.1. Regresijska analiza utjecaja upravljanja promjenama na strategijski razvoj malih i srednjih poduzeća 171
3.3.4.2. Regresijski model utjecaja strategijskog razvoja na performanse malih i srednjih poduzeća 179
3.3.5. Rezultati modeliranja strukturalnim jednadžbama 184
3.3.6. Rezultati testiranja povezanosti okruženja s temeljnim istraživačkim varijablama 193
3.3.7. Zaključna razmatranja i prosudba istraživačkih hipoteza 203

IV. ZAKLJUČAK 216

LITERATURA
POPIS TABLICA
POPIS GRAFIKONA
POPIS SLIKA
POPIS KRATICA I OZNAKA
SAŽETAK
SUMMARY
ŽIVOTOPIS
PRILOZI

I. UVOD

1. Predmet i problem istraživanja

Promjenjiva priroda današnjih tržišnih zahtjeva ključan je razlog zbog kojega se adaptabilnost i fleksibilnost smatraju glavnim obilježjima organizacijske efikasnosti. Mnoga se suvremena istraživanja iz organizacije i menadžmenta bave upravljanjem promjenama ili determiniranjem činitelja koji utječu na dinamiku poslovnih sustava i njihovu uspješnost i prilagodljivost u odnosu na konkurenciju. No, veći se dio tih istraživanja odnosi na velike poslovne sustave/poduzeća. Posljednjih 20-ak godina sve je veći istraživački interes u području malih i srednjih poduzeća (u nastavku MSP)[1] iz dvaju ključnih razloga: zbog njihovih jedinstvenih obilježja (u odnosu na velika poduzeća) i njihova rastućeg značaja u širem gospodarskom kontekstu. Općenito je prepoznata njihova uloga u ekonomskom razvoju, a posebno se ističe njihov udio u ukupnom broju aktivnih poslovnih subjekata, broju zaposlenih te povezanost poduzetničke aktivnosti i budućeg ekonomskog rasta. U Republici Hrvatskoj 2013. godine MSP-ovi su činili 99,7 % od ukupnog broja poslovnih subjekata, imali su udio od 52,1 % ostvarene vrijednosti bruto društvenog proizvoda, 68 % zaposlenosti i 48,2 % izvoza. (CEPOR, 2015)

Današnje promjene u okolini stvaraju veću neizvjesnost za MSP-ove zbog njihove veličine, (ne)dostupnosti resursima, njihova manjeg tržišnog utjecaja (...), ali im i nude brojne mogućnosti kroz raznoliku primjenu novih tehnologija i proizvodnju specifičnih proizvoda/usluga, sa sve manjim ograničenjima u pristupanjima raznim tržištima. Ona danas imaju priliku, više nego ikad prije, razvijati svoju konkurentnost, ali samo ako su dovoljno prilagodljiva. Prema Grubišić i Mrnjavac (ured. Mrnjavac i Pašalić, 2000, str. 146) konkurentski položaj i malih i velikih određuje niz činitelja koji proizlaze iz sposobnosti poduzeća da izvrši promjene u svom poslovanju, odnosno iz njihove fleksibilnosti. Prema Levyju (2008, a citirano u Isaković i Umihanić, 2010, str. 710) *fleksibilnost*, odnosno *sposobnost prilagodbe promjenama* ključna je sposobnost MSP-ova koja određuje njihovu dugoročnu uspješnost. Osim prilagodbe promjenama, za izgradnju konkurentskih prednosti MSP-ova važno je i njihovo *proaktivno ponašanje*

[1] U nastavku se koristi pokrata MSP koja podrazumijeva mala i srednja poduzeća.

temeljeno na skupu specifičnih znanja, inovativnom potencijalu, odnosno komercijalnom korištenju inovacija.

Nadalje, u skladu s dosadašnjim istraživanjima, uspjeh MSP-ova izravno je povezan s njihovim rastom (Pasanen, 2003, str. 13), a kritični preduvjet rasta je opstanak poduzeća. Postojeća istraživanja iz područja MSP-ova većinom su usmjerena na istraživanje činitelja uspjeha/rasta novih poduzeća *(start-up)* odnosno brzorastućih poduzeća *(gazela)*, zanemarujući etablirane MSP-ove i procese koji su odredili njihovu dugovječnost i rast (Pasanen, 2003, str. 15). U širem kontekstu nacionalnih politika poticanja malog gospodarstva velik je izazov pomoći poduzećima razvijati karakteristike i poslovnu praksu koja će povećati vjerojatnost njihova opstanka i rasta (više u Smallbone i North, 1995) i time i kreiranja novih radnih mjesta. Ipak, iako u kontekstu doprinosa MSP-ova otvaranju novih radnih mjesta dominiraju novoosnovani MSP-ovi, njih obilježavaju i vrlo visoke stope neuspjeha u prvim godinama poslovanja. Prema Ehn i Yang (2006, str. 1) razlog tomu nalazi se u nedovoljnom posvećivanju pažnje *strategijskim aspektima opstanka i uspješnosti MSP-ova,* što je otvorilo prostor predmetnom istraživanju.

S obzirom na prethodno navedeno, istraživački interes u sklopu doktorskog rada usmjeren je na specifičnu evolutivnu dinamiku MSP-ova, ali smještenu u širi strategijski kontekst. Nastoji se identificirati upravljačke i strategijske procese koji imaju ključni utjecaj na organizacijske performanse, odnosno uspješnost i dugovječnost MSP-ova.

Istraživanja iz područja organizacijskih promjena razvila su se iz teorijskog okvira istraživanja socijalnih promjena koji je utemeljio Kurt Lewin (1890-1947). Povijesno se razvijajući, teorije organizacije i menadžmenta na različit su način tretirale promjene s kojima se susreću ekonomski subjekti. Prema Burke (2002, str. 19) „*…organizacijske promjene stare su kao i organizacije, ali je istraživanje organizacijskih promjena novo…*“.

Ne postoji u literaturi jedinstvena definicija, odnosno teorijski okvir koji ujednačeno definira upravljanje promjenama u poduzeću. Prema Burnes (2009, str. 5) „*…upravljanje promjenama nije jasna disciplina s rigidnim i točno određenim granicama. Teorija i praksa upravljanja promjenama temelji se na većem broju društvenih disciplina i tradicija. Potrebno je ovo područje promatrati u širem teorijskom i povijesnom kontekstu unutar kojeg poduzeća funkcioniraju:*

organizacijske promjene se ne mogu odvajati od organizacijske strategije; organizacije nisu racionalni entiteti; pristupi uvođenju promjena ne mogu se ograničavati i izolirati, oni se najčešće sekvencionalno i kombinirano primjenjuju; ovise o tipu promjena i organizacijskim preferencijama; postoji veliki broj opcija za organizacije i menadžere u smislu što, kada i kako mijenjati (...)". Različiti autori prilaze ovom području na ponekad i kontradiktorne načine. Jedni kreću od pretpostavke da se svaka promjena u poduzeću treba fazno isplanirati i to obuhvaćajući detaljno njezin sadržaj, korake u implementaciji, sustav kontrole, otpore promjenama (...). S druge strane, sve se češće ovo područje shvaća kao proces kontinuiranog obnavljanja različitih aspekata funkcioniranja organizacijskog entiteta odnosno kontinuiranih promjena. *Upravljanje promjenama* je tu samo metafora za postizanje određene razine *promjenjivosti* organizacija kojom one dobivaju mogućnost dinamičnog samoorganiziranja u skladu s trenutnim kontekstualnim uvjetima. Na takav se način pokušalo pristupiti istraživanju upravljanja promjenama u ovom doktorskom radu.

Klasifikacija dosadašnjih istraživanja upućuje na potrebu integralnog pristupa istraživanju organizacijskih promjena. Tako npr. Armenakis i Bedeian (1999) i Walker, Armenakis i Bernerth (2007) naglašavaju važnost uključivanja sadržajne, kontekstualne i procesne dimenzije organizacijskih promjena te ključnih individualnih utjecaja. Takav pristup omogućuje uvid u to kako se i zašto organizacije mijenjaju. On proizlazi iz tzv. procesne škole organizacijskih promjena na koju su velik utjecaj imali radovi od Pettigrew (1987, 1992, 1997). Osim toga, prema Hughes (2010) potrebno je povezati različite razine analize, npr. organizacijsku i individualnu, jer uspjeh organizacijskih promjena izravno ovisi o njihovom međuutjecaju. Prema Graetz i Smith (2010), da bi se obuhvatila sva kompleksnost i dinamičnost današnjih organizacija, potrebno je u pristupu istraživanjima uvažavati različita filozofsko-teorijska stajališta s obzirom na pravu prirodu organizacija kao dinamičnih, razvijajućih entiteta.

U posljednje se vrijeme javljaju i nova područja interesa u istraživanjima organizacijskih promjena. Npr. *organizacijska ambidekstrija* polazi od toga da su uspješna poduzeća ambideksterna, odnosno usklađena i efikasna u obavljanju svojih svakodnevnih poslova i istovremeno prilagodljiva promjenama iz okruženja (npr. Raisch i Birkinshaw, 2008). *Organizacijski kapacitet za promjene* definira se kao dinamička sposobnost poduzeća koja mu omogućuje prilagodbu novim okolnostima i kreiranje novih sposobnosti i nastavlja se *na*

resursima utemeljenu teoriju poduzeća (Wei i dr., 2007). *Sustavni/holistički pristup organizacijskim promjenama* (Cao i McHugh, 2005) usmjeren je na sustavno istraživanje raznolikosti, interakcija i međuovisnosti među različitim vrstama organizacijskih promjena itd.

Većina dosadašnjih istraživanja bavila se upravljanjem promjenama u velikim poduzećima zanemarujući specifičnu evolutivnu dinamiku MSP-ova.. Ono što je primjenjivo u velikim poduzećima ne mora nužno biti primjenjivo u MSP-ovima, zbog njihovih jedinstvenih obilježja (Banham 2005; Poole, 2009). Po svojoj prirodi oni su limitirani u ljudskim, materijalnim i financijskim resursima, a to im otežava njihova nastojanja u smjeru inicijativa za organizacijskim promjenama; često su usmjereni ka kratkoročnim ciljevima, zanemarujući proaktivni pristup; imaju manji tržišni utjecaj, a time su više podložna tržišnim promjenama, a mentalni modeli poduzetnika/menadžera određuju okvire u kojima se oni odnose prema različitim aspektima poslovanja. No, manja poduzeća mogu ponekad brže odgovarati na promjene i prilagođavati im se kako one nastaju. To je zato jer imaju bliže veze sa samim tržištem, lojalnost i geografska ograničenost mogu im biti prednosti, a njihova organizacijska struktura je jednostavnija i samim time i fleksibilnija. Osim toga, s obzirom na ograničenje veličine, mala poduzeća uglavnom ne mogu utjecati na svoje okruženje (Penrose, 1995), ali zbog toga većinom rastu iz svojih internih snaga, tzv. organskim rastom (Davidsson, Delmar, Wiklund, 2006) i razvitkom vlastitih specijalnih kompetencija. Rano uočavanje promjena iz okruženja i odgovor na njih u fazi kada se još smatraju izazovima, a ne krizom, ključ su dugoročnog opstanka (DeGeus, 1999, a citirano u Banham, 2005, str. 22). S obzirom na navedeno otvoren je prostor za daljnja teorijska i empirijska istraživanja upravljanja promjenama u MSP-ovima uz uvažavanje njihovih jedinstvenih obilježja i primjenu integralnog pristupa istraživanju. No, postavlja se pitanje *kako je upravljanje promjenama u MSP-ovima povezano s njihovim opstankom i razvojem; na koji način organizacijska dinamika utječe na strategijske procese u MSP-ovima i u konačnici i na njihove performanse?*

S obzirom na to da bi organizacijska efikasnost trebala biti povezana i u funkciji organizacijske efektivnosti, ona se u ovom doktorskom radu istražuje u okviru strategijskog razvoja MSP-ova. McLarty (1998, str. 106) i Bennett i Smith (2002) ustvrdili su da na rast i uspjeh MSP-ova u većoj mjeri utječu *interni činitelji* i sposobnost upravljanja tim činiteljima na *konkurentski način*.

Karakteristično je za MSP-ove da se reaktivno ponašaju; imaju siromašnu razinu strategijskog planiranja i neformalizirane procese odlučivanja. Nedostatak eksplicitnih strategija i metodologija u cilju podupiranja kontrolnih procesa vodi kratkoročnoj viziji i orijentaciji (Brouthers i dr., 1998, Marhcini, 1995, a citirano u Garengo i Bernardi, 2007, str. 519). Empirijske studije naglašavaju važnost organizacijskog aspekta u podupiranju razvoja MSP-ova (Astrachan i Shanker, 2003; Heck i Stafford, 2001; Hisrich i Drnovsek, 2002, a citirano u Garengo i Bernardi, 2007, str. 519), ali mnoga su područja još neistražena. Koherencija između kontekstualnih i strukturnih karakteristika, kao i između strategije i organizacije, prepoznata je kao esencijalna za uspjeh poduzeća i njegovu konkurentnost (Egan, 1995, a citirano u Garengo, Bernardi, 2007, str. 520). Razvojne mogućnosti i strategije poduzeća proizlaze iz raspoloživih prilika te iz sposobnosti poduzeća da te prilike iskoristi (Duh, 1999, str. 225). Za MSP-ove strategija je često implicitna i rezultat je ciljeva i preferencija samog poduzetnika. Prema Baum i dr. (2001, str. 294) strategija u MSP-ovima refleksija je individualnih poduzetničkih/menadžerskih izbora. Ljudi biraju ono: za što imaju predispozicije, za što su motivirani i ono za što misle da mogu učiniti. Ovaj subjektivni aspekt strategijskih izbora, odnosno uloga mentalnih modela poduzetnika/menadžera još je jedna specifičnost MSP-ova koja treba biti uključena u istraživanje njihovih strategijskih procesa.

Ako se krene od tradicionalne definicije strategijskog menadžmenta usmjerene na performanse poduzeća te se ona poveže sa suvremenim pogledom na strategijski menadžment kao područje koje se konstantno razvija (Khalifa, 2008, str. 894, a citirano u Burnes, 2009, str. 251), nameće se potreba uključivanja raznolikih teorijskih perspektiva u objašnjavanje performansi poduzeća (Hoskisson, 1999, str. 444). Prema Lima i Filion (2011) strategijski menadžment u MSP-ovima ne može se objasniti tradicionalnim linearnim pristupom strategijskim procesima. Izravno je povezan s procesima učenja i promjena koji omogućavaju MSP-ovima razvoj u skladu sa svojim specifičnim kontekstom i svrhom. Prema navedenim autorima elementi strategijske orijentacije u MSP-ovima oblikuju se, primjenjuju i mijenjaju u kontinuitetu. U skladu s time, a prema Crossan i dr. (1996) i organizacijski i strategijski adaptivni potencijal preduvjeti su kontinuirane i uspješne strategijske prilagodbe. Tu se pronalaze argumenti za daljnjim sustavnim istraživanjem specifičnih strategijskih procesa u MSP-ovima.

Nadalje, postojeća istraživanja većinom su usmjerena na nove i brzorastuće MSP-ove. Velik broj malih poduzeća ne uspije. Veliki je izazov istraživati kako se razvijaju postojeći, već etablirani MSP-ova u smislu preporuke da poduzetnička akcija mora imati i strategijsku perspektivu u cilju očuvanja konkurentske prednosti (Borch, 2004, str. 3) i u skladu s time dugovječnosti MSP-ova. Prema Pasanen (2003, str. 45) poduzetnikov nedostatak sposobnosti razvoja i upravljanja poslovima, te njegova interpretacija i ograničene sposobnosti u sagledavanju poslovnih prilika, mogu ograničavati razvoj poduzeća više nego granice koje stvara eksterno okruženje. Prema Probst i Raisch (2005, str. 101) uspješni poduzetnici sposobni su upravljati promjenama; anticipirati, izvršavati i nadgledati promjene i tako upravljati rastom poduzeća.

Nadovezujući se na prethodno, čini se izazovnim integralno istražiti i povezati specifičnosti organizacijskih aspekata unutarnje dinamike s ključnim strategijskim procesima u MSP-ovima. Ovakav pristup temelji se na sustavnoj premisi da se organizacije sastoje od međuovisnih podsustava koji su u interakciji, uz uvažavanje hijerarhije sustava (...). (Millet, 1998, str. 2) Ako se primijene postavke opće teorije sustava i sistemske analize, procesi su način kojim sustav ispunjava svoje funkcije i ostvaruje ciljeve te su glavna osobina sustava. Sustavni pristup promatra složene predmete i pojave u njihovoj cjelovitosti i dinamičnosti. Na temelju tako stečenih spoznaja može se upravljati ponašanjem i razvojem sustava, težeći k optimizaciji njegovih procesa u cilju učinkovitog ostvarivanja postavljenih ciljeva te ne manje bitnog kriterija efikasnosti. Prilikom toga potrebno je uzeti u obzir i utjecaje iz njihovog unutarnjeg i vanjskog konteksta. Ovo istraživanje usmjereno je na upravljačke i strategijske procese koji u konačnici rezultiraju rastom i razvojem MSP-ova. Na promjene u sustavu utječe se upravljanjem, odnosno usmjerenim djelovanjem na varijable sustava (*upravljanje promjenama),* kako bi sustav prelazio iz jednog u neko drugo željeno stanje (*strategijski razvoj),* uz uvažavanje internog i eksternog konteksta (prilagođeno prema Garača, 2008, str. 23-24.).

Osnovni okvir ovoga istraživanja integrira višestruke teorijske paradigme iz područja organizacije, menadžmenta i poduzetništva uz poseban naglasak na *resursima utemeljenoj teoriji poduzeća* i *teorijama rasta* MSP-ova. U nastavku će se dati kratki pregled ključnih teorijskih okvira navedenih teorija posebno s aspekta doprinosa istraživanjima uspješnosti MSP-ova.

Prema Chandler i Hanks (1994) *na resursima utemeljena teorija poduzeća* trebala bi biti vodič u istraživanjima odnosa između resursa, strategija, organizacije i poduzetničkih performansi. Prema Peng (2001) na resursima utemeljena teorija objašnjava razloge zbog kojih su neki MSP-ovi uspješniji od drugih. Prema ovoj teoriji resursi imaju ključni utjecaj na performanse poduzeća, ali oni sami nisu dovoljni za dostizanje održive konkurentske prednosti. To znači da poduzetnici moraju razviti vještine i izabrati konkurentske strategije, a u cilju boljeg korištenja raspoloživih resursa. Mnogi istraživači naglašavaju važnost fleksibilnosti resursa, uključujući operativnu, taktičku i strategijsku fleksibilnost (npr. Supara, 2007). Strategijska fleksibilnost odnosi se na dugoročnu fleksibilnost naglašavajući menadžersku sposobnost prepoznavanja, generiranja i iskorištavanja stvarnih prilika, pozicionirajući se u odnosu na promjene iz okruženja (Johnson i dr., 2003). Operativna fleksibilnost odnosi se na razinu promjenjivosti rutina i procedura u dnevnim operacijama, a taktička fleksibilnost na promjene u proizvodima ili uslugama, tehnološke promjene i sl. (Supara, 2007)

U usporedbi s velikim poduzećima, MSP-ovi imaju više mogućnosti za postizanje veće razine fleksibilnosti i brzine odgovora na promjene s obzirom na njihovu strategiju preuzimanja rizika i traženja prilika, koja mora biti u skladu s njihovim resursnim ograničenjima. Tome mogu pridonijeti i relativno neformalne i centralizirane organizacijske strukture te manji utjecaj organizacijskih rutina i prakse koji kod velikih poduzeća vodi većoj organizacijskoj inerciji. Često se naglašava prioritet strategijske fleksibilnosti u MSP-ovima u cilju održavanja konkurentske prednosti i superiornih performansi. No, *na resursima utemeljena teorija poduzeća* kritizira se zbog naglašavanja strategijskog konteksta, a ne bavljenja time kako se postiže superiorna strategijska prednost (Hamel, 2000). Područje istraživanja dinamičkih sposobnosti dijelom je bio odgovor na tu kritiku. U ovom istraživanju upravljanje promjenama obuhvaća interne procese i sposobnosti koji pozitivno utječu na strategijsku prilagodljivost MSP-ova.

Prema Uhlander-Hendrikson i Psarouthakis (2001) postoje različiti pristupi u istraživanju *rasta MSP-ova*: identifikacija okolišnih faktora rasta (populacijska ekologija), karakteristike vlasnika/osnivača (poduzetnička teorija), kretanje poduzeća kroz određene razvojne faze (teorija životnog ciklusa) i individualne akcije vlasnika/menadžera (strategijski pristup). U skladu s tim autorima postoji istraživački prostor u području integriranja dinamičnih, višestrukih perspektiva,

nadograđujući tzv. proaktivni (voluntaristički) pristup na resursima utemeljene teorije poduzeća uvažavajući i utjecaj ponašanja poduzetnika (Philipsen i Kemp, 2003, str. 27) .

Davidsson i dr. (2005) istraživanja rasta MSP-ova podijelili su u sljedeće kategorije: istraživanje eksternih i internih faktora koji utječu na rast, upravljanje rastom u smislu upravljanja odrednicama koje ubrzavaju ili sprječavaju organizacijski rast, usmjerenje na postizanje efekata rasta i upravljanje efektima rasta. Prve dvije kategorije bave se faktorima koji vode rastu, općenito pretpostavljajući da je rast nešto pozitivno. Posljednje dvije kategorije odnose se na rezultate rasta. Ostaje jaz između tih kategorija u kontekstu procesa rasta, odnosno odgovora na pitanje *što se zaista događa u poduzeću kada ono raste*. Kao nedostaci dosadašnjih istraživanja identificirani su: manjak konceptualizacije fenomena organizacijskog rasta, nedostatak integracije različitih saznanja u cjelovitu teoriju rasta MSP-ova, nedostatak visoko kvalitetnih dubinskih istraživanja, fokus na jednosmjernost rasta ne uvažavajući mogućnost regresijskih procesa, nedostatak fokusa na individualne utjecaje, nedostatak kombiniranja različitih razina analize (individualne, timske, organizacijske i okolišne), prilično niska razina povezanosti između empirijskih rezultata i izgradnje teorije (…). Ovime su dodatno opisani istraživački izazovi u okviru ovoga područja.

Teorije životnog ciklusa jedno su od ključnih područja objašnjavanja rasta MSP-ova. Na bazi sustavnog kritičkog osvrta na teorije životnog ciklusa, posebice s obzirom na njihovu vrlo skromnu empirijsku potvrdu, Levie i dr. (2008, str. 32) predlažu novi dinamični fazni model, eliminirajući dugo njegovanu preporuku u menadžerskoj literaturu da je jedini pravi način razvoja poduzeća njegov rast, i to u skladu s određenim, predeterminiranim brojem faza. Osim rasta, mjerilo uspjeha može biti pronalaženje što efikasnijeg i efektivnijeg dinamičnog stanja između poduzetnika, njegova poduzeća i ciljanog tržišta razvojem odgovarajućeg poslovnog modela. U ovom doktorskom radu ono pretpostavlja koherenciju između organizacijske efikasnosti i efektivnosti opisanu utjecajem upravljanja promjenama na strategijski adaptivni potencijal MSP-ova, s pozitivnim utjecajem na organizacijske performanse.

U skladu s prethodno navedenim postavlja se pitanje kako upravljati promjenama u MSP-ovima? Koji su to kritični činitelji uspjeha, resursi i sposobnosti koji omogućuju optimalno i dinamično strategijsko uklapanje malih i srednjih poduzeća u poslovnu okolinu? Cilj je oblikovati i testirati

model koji će ujediniti istraživanje *dinamičnosti* poduzeća kroz spremnost uvođenja novina u raznim aspektima poslovanja, ali i raznih oblika proaktivnog djelovanja (interne sposobnosti/organizacijska efikasnost), te istraživanje strategijskog razvoja (organizacijske efektivnosti), odnosno efekata strategijske prilagodbe kroz njezinu povezanost s peformansama MSP-ova. Izloženo predstavlja **problem istraživanja.**

U skladu s navedenim problemom istraživanja definiran je i **predmet istraživanja:**

Specifičnosti upravljanja promjenama u MSP-ovima, sustavni utjecaj upravljanja promjenama na strategijski razvoj MSP-ova odnosno strategijsku prilagodbu i njezine efekte izražene performansama poduzeća, a uz analizu utjecaja iz unutarnjeg (jedinstvena obilježja MSP-ova) i vanjskog okruženja (razina nesigurnosti okruženja).

Problem i predmet istraživanja odnose se na međusobno povezane objekte istraživanja:

- ✓ upravljanje promjenama u MSP-ovima,
- ✓ strategijski razvoj MSP-ova,
- ✓ organizacijske performanse MSP-ova,
- ✓ specifični utjecaji iz unutarnjeg okruženja (jedinstvena obilježja MSP-ova),
- ✓ specifični utjecaji iz vanjskog okruženja (razina nesigurnosti okruženja MSP-ova).

2. Svrha i ciljevi istraživanja

S obzirom na fokus interesa ovoga rada, a to su mala i srednja poduzeća i njihov specifični organizacijski i strategijski kontekst, te s obzirom na nedostatak i/ili neadekvatnost dosadašnjih istraživanja koja bi dala jasnu empirijsku potvrdu teorijski pretpostavljenog odnosa između strategijskih procesa i performansi malih i srednjih poduzeća, postavlja se pitanje na koji način i u kojoj mjeri *strategijsko upravljanje promjenama* može utjecati na organizacijske performanse u MSP-ova.

Glavna **svrha istraživanja** ovoga rada ogleda se u namjeri utvrđivanja sustavne povezanosti između *upravljanja promjenama* i *strategijskog razvoja malih i srednjih poduzeća* u smislu

održavanja dinamičke ravnoteže između organizacijske efikasnosti i efektivnosti, a sve s ciljem uspješne strategijske prilagodbe mjerene performansama poduzeća.

Glavni **znanstveno-spoznajni** ciljevi, mogu se klasificirati na sljedeći način:

- ✓Istražiti dosadašnju paradigmu istraživanja *malih i srednjih poduzeća* uz naglasak na ključne teorijske pristupe istraživanjima njihova rasta i uspješnosti;
- ✓Istražiti relevantne pojmove i koncepte iz područja *upravljanja promjenama* u MSP-ovima, kroz koje će se prikazati dosadašnji teorijski i empirijski nalazi u domeni razmatrane problematike;
- ✓Istražiti relevantne pojmove i koncepte iz područja *strategijskog razvoja MSP-ova* i efekata strategijskih procesa na organizacijske performanse, kroz koje će se prikazati dosadašnji teorijski i empirijski nalazi u domeni razmatrane problematike;
- ✓Oblikovati teorijski model kojemu je svrha utvrditi način i logiku odnosa između temeljnih konstrukata, *upravljanja promjenama* i *strategijskog razvoja MSP-ova*, te fundamentalnih pokretača tih međuodnosa, što u konačnici rezultira *performansama poduzeća;*
- ✓Istražiti kako specifični činitelji iz internog i eksternog okruženja utječu na dinamiku organizacijskih i strategijskih procesa u MSP-ovima i te utjecaje uključiti u teorijski model;
- ✓Empirijski testirati teorijski model veza i odnosa između temeljnih konstrukata i definiranih potkonstrukata.

Postoji, na empirijskoj i praktičnoj razini, suglasnost o važnosti sektora MSP-ova za gospodarski razvoj zemlje. No vrlo su oskudna ili potpuno izostala istraživanja utjecaja sektora MSP-ova gospodarskom razvoju (utjecaj na BDP, rast zaposlenosti, izvoz, konkurentnost, ujednačeni regionalni razvoj, smanjenje siromaštva ili tzv. sive ekonomije itd.). U tom smislu, **pragmatični ciljevi** ovoga istraživanja ogledaju se u namjeri prepoznavanja ključnih obilježja MSP-ova u zemlji, kao i prevladavajućih obrazaca njihova rasta i razvoja, kao pretpostavki za definiranje adekvatne strategije, politike i mjera potpore i poticanja, a sve s ciljem povećavanja uspješnosti i trajnosti opstanka MSP-ova. Posebno je to važno s obzirom na pretpostavljenu ulogu ovog sektora u gospodarskom razvoju Republike Hrvatske i nužnosti da se umanje trenutni izrazito negativni gospodarski trendovi.

3. Znanstvene metode istraživanja

Ovaj se doktorski rad sastoji od teorijskog i empirijskog dijela, a svaki od njih zahtijeva različitu metodologiju znanstveno-istraživačkog rada.

Teorijski dio rada čine ključne teorijske spoznaje i dosadašnja empirijska vrednovanja prethodno navedenih objekata istraživanja: upravljanja promjenama, strategijskog razvoja, performansi te kontekstualnog okvira istraživanja MSP-ova. Taj dio rada temelji se na rezultatima izučavanja znanstvenih i stručnih djela objavljenih u znanstvenim i stručnim časopisima te knjigama, zbornicima i drugoj dostupnoj literaturi. Centralno mjesto za istraživanje literature su internetske znanstvene baze podataka kao npr. *Emeraldinsight, Econlit, ScienceDirect, SpringerLink, Wiley Blackwel, Wiley InterScience, Sage Journas Online, JSTOR, EBSCOhost* i brojni drugi *online* pristupi.

Pri istraživanju i prezentiranju već poznatih saznanja i iznošenju vlastitih zaključaka temeljenih na analizi prikupljene literature korištene su sljedeće metode znanstveno-istraživačkog rada: *metoda kompilacije* (postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja); *deskripcije* (postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa i predmeta te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja); *komparacije* (postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanja njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu i razlika među njima); *klasifikacije* (postupak sistematske podjele općeg pojma na posebne koje taj pojam obuhvaća); *metoda analize* (postupak raščlanjivanja složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove); *metoda sinteze* (postupak povezivanja jednostavnih tvrdnji u složenije i općenitije tvrdnje, zaključke i modele); *metoda generalizacije* (postupak uopćavanja pojmova u zaključke koji će biti primjenjivi na istraživanje koje je predmetom ovog doktorskog rada); *metoda indukcije i dedukcije* (postupci kojima će se donositi zaključci o predmetnim pojavama, bilo na način da se izvode od općeg prema pojedinačnom, u teorijskom dijelu, ili pak obrnutim slijedom u empirijskom dijelu rada); *metoda apstrakcije i konkretizacije* (postupci kojima će se odvojiti nebitni, a istaknuti bitni elementi predmeta istraživanja).

Empirijski dio ovoga istraživanja temelji se na kvantitativnom, deduktivnom istraživačkom pristupu. Deduktivizam polazi od aksioma, deduktivnom logikom razvija teorijske tvrdnje te ih potom empirijski provjerava. Koncepte u dedukciji potrebno je operacionalizirati i pretvoriti u mjerljive varijable (Verčić, Sinčić Čorić, Pološki Vokić, 2010, str. 3). Empirijski dio ovoga rada obuhvaća sljedeće:

- ✓*Operacionalizacija konceptualnog modela istraživanja.* Teorijski model sastoji se od pet istraživačkih područja koja se ne mogu izravno mjeriti (to su tzv. latentne varijable). U postupku operacionalizacije oblikuju se manifestne varijable uz pomoć kojih se mjere (istražuju) latentne varijable (Raspor, 2012). Početni korak u oblikovanju manifestnih varijabli čini pretraživanje literature i identificiranje skala koje mjere konceptualno slične koncepte onima u ovom istraživanju. Dostupna procjena pouzdanosti postojećih skala čini osnovu za razvoj i kasniju validaciju mjernih instrumenata manifestnih varijabli.
- ✓*Oblikovanje metodologije empirijskog istraživanja. S* obzirom na prethodno navedeno, usmjerenje ovog istraživanja je na prikupljanje kvantitativnih podataka. Primijenjen je tzv. kros-sekcijski pristup istraživanju koji pretpostavlja uključivanje cjelokupne populacije, na reprezentativnom uzorku, u jednom vremenskom trenutku. Ključni elementi metodološke pripreme empirijskog istraživanja detaljno su pojašnjeni u trećem dijelu ovog doktorskog rada, a uključuju: *izbor uzorka i protokol istraživanja, dizajn upitnika* i *pouzdanost i valjanost mjernog instrumenta.*
- ✓*Analiza i interpretacija rezultata provedenog empirijskog istraživanja* temelji se na primijenjenim statističkim metodama prikladnim za analizu dobivenih podataka. *Statističke metode za analiziranje podataka* su: deskriptivna statistička analiza, univarijatna statistička analiza (korelacija, t-test, ANOVA) i multivarijatna statistička analiza (faktorska analiza, višestruka regresijska analiza i SEM – strukturno modeliranje).

U postupku operacionalizacije istraživanja javljaju se različita *etička pitanja* u sljedećim ključnim područjima: prilikom izrade nacrta istraživanja, prilikom pristupanja ispitanicima, u fazi prikupljanja podataka i u fazi obrade, analize i interpretacije rezultata (Verčić, Sinčić Čorić, Pološki Vokić, 2010, str. 6-7). U ovom se istraživanju velika pažnja posvetila osiguravanju etičnosti u svim njegovim fazama i aspektima.

4. Struktura doktorskog rada

Ovaj doktorski rad sastoji se od četiri međusobno povezana dijela. Detaljnije obrazloženje svakog daje se u nastavku.

U prvom dijelu ovog doktorskog rada (uvodnom dijelu) definiraju se i objašnjavaju predmet istraživanja, elaborira se važnost i aktualnost razmatrane problematike, definiraju se ciljevi koji se ovim istraživanjem namjeravaju ostvariti - spoznajni i oni aplikativni, kao i znanstvene metode koje su korištene u teorijskom i empirijskom dijelu istraživanja. U posljednjem dijelu ovog poglavlja izlaže se sadržajna struktura rada.

Teorijski aspekti istraživanja upravljanja promjenama i strategijskim razvojem u malim i srednjim poduzećima naziv je **drugog dijela.** Ovaj dio sastoji se od tri poglavlja. Prvo poglavlje *Paradigma istraživanja malih i srednjih poduzeća* ima za cilj predstaviti ključne specifičnosti područja istraživanja malih i srednjih poduzeća, a s obzirom na njihovu metodološku, teorijsku i empirijsku utemeljenost. Drugo poglavlje *Upravljanje promjenama u poduzeću* ima za cilj sažeto elaborirati postojeći teorijski korpus iz ovoga područja. Fokus poglavlja je na analizi integralnog pristupa istraživanju upravljanja promjenama u malim i srednjim poduzećima naglasivši elemente upravljanja organizacijskim promjenama i upravljanja resursima i sposobnostima. U trećem poglavlju prikazuje se dinamični pogled na *strategijski razvoj i organizacijske performanse* u malim i srednjim poduzećima. Analiziraju se specifičnosti strategijskog menadžmenta u njima uz naglasak na pristup strateškom planiranju te njihovu strategijsku fleksibilnost i kompleksnost. Analizira se i odnos između specifičnih strategijskih procesa u malim i srednjim poduzećima i organizacijskih performansi kao mjerila njihova rasta i razvoja.

Istraživački okvir, metode i rezultati empirijskog istraživanja naziv je **trećeg dijela.** Ovaj dio sastoji se od dva poglavlja. U prvom dijelu opisuje se oblikovanje konceptualnog modela istraživanja odnosa između *upravljanja promjenama, strategijskog razvoja i organizacijskih performansi* u malim i srednjim poduzećima. Definiraju se ključni elementi modela i način njihove operacionalizacije, kao i pretpostavljene veze unutar predloženog modela. U drugom dijelu prikazuju se rezultati empirijskog istraživanja odnosa između *upravljanja promjenama, strategijskog razvoja i organizacijskih performansi* u malim i srednjim poduzećima na uzorku

hrvatskih poduzeća. U ovom se poglavlju, prije detaljne razrade i prezentacije rezultata, obrazlažu i ključni istraživački ciljevi empirijskog dijela istraživanja i elaboriraju metodološki aspekti istraživanja: vremenski, prostorni i sadržajni obuhvat istraživanja, opisuje se mjerni instrument, kao i način prikupljanja i obrade podataka te etički aspekti istraživanja. Sadržajne determinante istraživanja služe kao uvod u prezentaciju rezultata empirijskog istraživanja. Prvo se prezentiraju opća obilježja istraživačke populacije, a zatim rezultati empirijskog istraživanja na dobivenom uzorku malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj i to prezentirajući rezultate deskriptivne statistike te univarijatne i multivarijatne statističke analize. Na kraju poglavlja daje se prosudba postavljenih istraživačkih hipoteza.

Zaključak je četvrti dio ovog doktorskog rada. U njemu se sažeto prikazuju ukupni rezultati istraživanja i zaključci do kojih se istraživanjem došlo; izlažu se ključni teorijski i aplikativni doprinosi nastali empirijskom verifikacijom predloženog modela istraživanja. Na kraju se opisuju potencijalna ograničenja ovoga istraživanja i daju smjernice za buduća znanstvena istraživanja.

II. TEORIJSKI ASPEKTI ISTRAŽIVANJA UPRAVLJANJA PROMJENAMA I STRATEGIJSKIM RAZVOJEM U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

1. Paradigma istraživanja malih i srednjih poduzeća

Mala i srednja poduzeća u posljednjih 20-ak godina postaju vrlo atraktivnim područjem istraživanja. Stalni rast njihova udjela u broju zaposlenih, u bruto društvenom proizvodu i izvozu nacionalnih ekonomija, intenzivirao je istraživački interes. Došlo je do promjene nekad općenito prihvaćenog stajališta da su ona uglavnom lokalno usmjerena, tržišno ograničena te razvojno limitirana, do općeg respektiranja njihove važnosti, ali i njihovih specifičnosti. Posebice se ističe njihova sposobnost adaptabilnosti i fleksibilnosti te mogućnost da u današnjim izrazito dinamičnim ekonomskim uvjetima proaktivno razvijaju svoje pozicije i značajno doprinose rezultatima nacionalnih ekonomija.

Prethodna su istraživanja uglavnom bila usmjerena na velike poslovne sustave. Rezultati tih istraživanja oblikovali su zakonitosti i principe teorija menadžmenta i organizacije te srodnih disciplina. Pokazalo se da oni nisu uvijek primjenjivi na male poslovne sustave koji imaju svoje posebne zakonitosti i principe funkcioniranja s obzirom na to da veličina poduzeća uvjetuje značajno različita rješenja u organizaciji i upravljanju poduzećem (de Berranger and Tucker, 1999). Prema Dandridge (1979) „Djeca nisu *mali odrasli*: mala poduzeća trebaju svoju vlastitu organizacijsku teoriju…“ (Torres, 2003).

U nastavku ovoga poglavlja objašnjava se aktualna pozicija malih i srednjih poduzeća u suvremenom gospodarstvu. Slijedi sažet pregled ključnih istraživanja iz područja malih i srednjih poduzeća uz kritički osvrt radi isticanja poželjne perspektive budućih istraživanja iz ovoga područja.

1.1. Mala i srednja poduzeća u suvremenom gospodarstvu

Prema OECD-u (2000) „*…milijuni ljudi svakog dana, svugdje u svijetu, otvaraju svoja poduzeća, čime osiguravaju svoju i egzistenciju svojih obitelji, otvaraju nova radna mjesta i aktivno učestvuju u sveukupnom ekonomskom razvoju svojih zemalja…“*.

Dugo su u fokusu istraživanja bila isključivo velika poduzeća. Negdje od 70-ih godina 20. stoljeća počinje se s istraživanjima malih poduzeća (detaljnije u idućem potpoglavlju). Danas se ona smatraju glavnim pokretačima ekonomskog razvoja zapadnih ekonomija koje zato stalno nadograđuju stare i razvijaju nove modele institucijske podrške njihovom razvoju. Prema Storey (1994) njihov doprinos nacionalnim ekonomijama kontinuirano raste. Mala i srednja poduzeća danas predstavljaju važan dio svakog gospodarstva.

Važnost i snaga malih poduzeća može se reprezentirati kroz sljedeće podatke: u SAD-u postoji otprilike 25 milijuna poduzeća, od kojih 24,75 milijuna ili 99 % spada u mala poduzeća; ona zapošljavaju preko 51 % radne snage u privatnom sektoru i stvaraju više od 51 % BDP-a. U Europskoj uniji 2010. godine poduzeća s manje od 250 zaposlenih činila su 99,8 % ukupnih poduzeća, sudjelovala u broju zaposlenih s 66,9 % i stvorila 58 % novostvorene vrijednosti. Osim toga, u razdoblju od 2003. do 2010. godine u Europskoj uniji povećao se broj MSP-ova za 11 %, broj zaposlenih u MSP-ovima za 6 %, novostvorena vrijednost koju stvaraju za 13 %. U istom je razdoblju njihova produktivnost porasla za 13 %. (CSES, 2012, str. 36-37).

Specifična situacija u nekima od zemalja Europske unije je sljedeća: u Italiji 90 % industrijskih poduzeća čine mala poduzeća koja zapošljavaju 84 % ukupnog broja zaposlenih; u Danskoj 92 % postojećih poduzeća spada u mala poduzeća koja zapošljavaju 43 % radne snage; u Velikoj Britaniji 99 % od ukupnog broja poduzeća su mala i zapošljavaju 67,1 % radne snage; u Poljskoj 99,08 % od ukupnog broja poduzeća su mala itd. (Blygrave i Zacharakis, 2010; Stokes i Wilson, 2010; Zimmerer i Scarborough, 2008). U Republici Hrvatskoj 2013. godine MSP-ovi su činili 99,7 % od ukupnog broja poslovnih subjekata, imala su udio od 52,1 % u vrijednosti bruto društvenog proizvoda, 68 % zaposlenosti i 48,2 % izvoza. (CEPOR, 2015, str. 14).

S obzirom na postojeće pokazatelje jasan je razlog zbog kojeg su MSP-ovi danas u fokusu velikog broja istraživača, ali i kreatora ekonomskih politika i sustava institucijske podrške s ciljem razvoja sektora malog gospodarstva kao važnog dijela nacionalnih ekonomija.

Prema definiciji OECD-a (OECD, 2005, str. 17) „*…mala i srednja poduzeća (SMEs) su poduzeća koja nisu područnice velikih poduzeća, to su neovisna poduzeća koja zapošljavaju manje od zadanog broja zaposlenika…*“. Taj broj varira u različitim zemljama. Najčešća gornja

granica za razvrstavanje poduzeća u mala i srednja je 250 zaposlenika, kao što je to u Europskoj uniji. U SAD-u u tu skupinu spadaju poduzeća s manje od 500 zaposlenih.

U različitim se radovima koji se bave istraživanjima MSP-ova postavlja pitanje kriterija njihove klasifikacije u pojedine kategorije. Još u samim začecima istraživanja iz ovog područja istraživači su ukazivali na relativnost veličine s obzirom na sektorske različitosti. Pokušaj da se uključe kriteriji sektorske različitosti kroz tzv. Boltonovu klasifikaciju malih poduzeća (1971) naišao je na niz kritika jer je teško bilo uskladiti statističke kriterije s pretpostavljenim ekonomskim obilježjima malih poduzeća (relativno mali tržišni udio, osobna uključenost vlasnika/suvlasnika u upravljanje i neovisnost) i istraživanja su pokazala visoku razinu kontradikcije između statističkih i ekonomskih kriterija (Tonge, 2001).

Danas u svijetu nema ujednačenog stava prema tome koja bi klasifikacija bila optimalna, niti ne postoji jedna opća, globalna definicija malog gospodarstva (Smit i Watkins, 2012, str. 6324; Ata i dr., 2013, str. 3, Tonge, 2001, str. 3, a citirano u Šimić, 2014, str. 18). Različite države često imaju donekle različite kriterije u definiranju sektora malog gospodarstva, a određene su njihovim nacionalnim zakonodavnim okvirom, iako su u najvećem broju slučajeva moguće njihove usporedbe. Prema nekim istraživačima (npr. Gibson i van der Vaart, 2008; Tonge, 2001) upitnost načina klasifikacije u pojedine kategorije dovodi u pitanje i opću primjenjivost rezultata istraživanja iz područja MSP-ova. Neki istraživači još uvijek pokušavaju iznaći prikladan pristup za definiciju sektora MSP-ova u različitim nacionalnim ekonomijama. Tako npr. Gibson i van der Vaart (2008) smatraju da je veličina ukupnog prihoda općenito puno prikladnija mjera relativne veličine poduzeća nego broj zaposlenih ili vrijednost imovine. Prema navedenim autorima, jedinstvena mjera MSP-ova za različite države u različitim fazama ekonomskog razvoja može dovesti do dodatnih krivih zaključaka. Oni su identificirali formulu prema kojoj se uz mjerila veličine prihoda prilikom klasifikacije poduzeća uzima u obzir i veličina bruto društvenog proizvoda nacionalne ekonomije. Dali su prijedlog prema kojem bi se, uzimajući u obzir jedinstvenu formulu, mogli izračunati kriteriji klasifikacije prilagođeni ključnim makroekonomskim pokazateljima pojedinih ekonomija. Ipak, danas su najraširenija mjerila veličine poduzeća *broj zaposlenih, godišnji prihod i vrijednost imovine poduzeća* i njih će se pronaći u većini zakona koji na razini nacionalnih ekonomija reguliraju ovo područje, odnosno postavljaju kriterije za klasifikaciju. Osim kriterija veličine najčešće se uzima i kriterij

neovisnosti (uključen je i u definiciju prema OECD-u). Neovisnost bi trebala potvrditi da poduzeće koje se klasificira u kategoriju MSP-ova nema pristup značajnim dodatnim resursima kroz npr. vlasništvo, povezanost ili partnerstvo s velikim poduzećem jer se inače ne smatra *pravim* MSP-om. (*EC - User guide to the SME definition*, 2015, str. 4)

Europska komisija je u veljači 1996. godine prihvatila jedinstvenu definiciju MSP-ova. *Da bi se poduzeće klasificiralo kao poduzeće maloga gospodarstva u Europskoj uniji mora imati zadovoljen kriterij broja zaposlenih i neovisnosti, i jedan od kriterija visine prihoda ili vrijednosti imovine.* Ne koriste se višestruki kriteriji za pojedine djelatnosti, a definicija Europske komisije uvažava da sektor malih i srednjih poduzeća nije homogen radeći distinkciju između mikro, malih i srednje velikih poduzeća (Tonge, 2001). U SAD-u definicija malog poduzeća od strane *Small Buisness Administration (SBA)* ovisna je o industriji na osnovi koje su definirani standardi veličine (tablica 1), (Robu, 2013). Slično je i sa sektorom MSP-ova u Japanu, što se može vidjeti u tablici 2.

Tablica 1: Klasifikacija MSP-ova u SAD-u

	Proizvodna i servisna industrija	**Usluge**		**Poljoprivreda**
		Većina	Maksimalna vrijednost	
Broj zaposlenih	< 500	< 500	< 500	< 500
Ukupni prihod	-	≤ 7 mil. $	≤ 25 mil. $	≤ 0,25 mil. $

Izvor: United States International Trade Commission, Small and Medium-Sized Enterprises: Overview of Participation in U. S. Exports, 2010, str. 1-3, http://www.usitc.gov/publications/332/pub4125.pdf (Robu, 2013)

Tablica 2: Klasifikacija MSP-ova u Japanu

	Proizvodnja i ostalo	**Trgovina na veliko**	**Trgovina na malo**	**Usluge**
Broj zaposlenih	≤ 300	≤ 100	≤ 50	≤ 50
Veličina kapitala	≤ 3,6 mil. $	≤ 1,2 mil$	≤ 0,6 mil$	≤ 0,6 mil$

Izvor: METI (Japans Ministry of Economy, Trade and Industry) (Blair, 2010).

Zanimljiva je i klasifikacija MSP-ova u Kini gdje je očit utjecaj i veličine kineske ekonomije na konkretne kriterije. MSP-ovi u Kini dijele se u tri kategorije; mini, mala i srednja poduzeća, te u šesnaest kategorija s obzirom na industriju kojoj pripadaju. Uobičajeni kriteriji veličine nisu zadani za sve djelatnosti odnosno industrije. Tako npr. gornja granica broja zaposlenih u nekim

djelatnostima nije uopće definirana (npr. u arhitektonskoj i poljoprivrednoj), već su samo definirane veličine ukupnih prihoda i vrijednosti imovine poduzeća. U djelatnostima u kojima je definiran kriterij broja zaposlenih on varira od 200 do 2000 (pa je npr. u trgovini na veliko ta granica 200 zaposlenih, a u teškoj industriji ili prometu 1000 zaposlenih). (China Briefing, 2011)

Osim različitosti definicija postoje diljem svijeta i različite kratice za malo gospodarstvo. Najpoznatija je SME (engl. *Small and medium sized entrprises)* koju koriste Europska unija, Ujedinjeni narodi, Svjetska banka i Svjetska trgovinska organizacija. U Hrvatskoj se koristi kratica MSP te se ona koristi i u ovom doktorskom radu za pojam *mala i srednja poduzeća.*

Kriteriji za razvrstavanje subjekata u sektoru MSP-ova u Hrvatskoj definirani su *Zakonom o računovodstvu* (NN br. 109/07, 54/13) i *Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva* (NN br. 29/02; 63/07; 53/12; 56/13). Ova dva Zakona nemaju usuglašen kriterij broja zaposlenih za razvrstavanje malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, što upućuje na potencijalne probleme u njihovom statističkom praćenju.

Poduzetnici (poduzeća) se u smislu Zakona o računovodstvu razvrstavaju na male, srednje i velike, ovisno o iznosu ukupne aktive, iznosu prihoda te prosječnom broju radnika tijekom poslovne godine. Izmjenama i dopunama Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva iz svibnja 2012. godine kategorizacija veličine poduzetnika u ovom Zakonu usklađena je s kriterijima koje primjenjuje Europska unija, čime je omogućena kvalitetnija analiza i usporedba sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj i zemljama EU-a, te bolje iskorištavanje mehanizama potpora namijenjenih malim i srednjim poduzećima kroz programe EU-a (CEPOR, 2013, str. 11-12).

Prema *Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva* (NN br. 29/02; 63/07; 53/12; 56/13) sektor malog i srednjeg gospodarstva čine „…*fizičke i pravne osobe koje samostalno i trajno obavljaju dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dobiti odnosno dohotka na tržištu…*“. Fizičke i pravne osobe koje su dio sektora malog i srednjeg gospodarstva moraju zadovoljiti sljedeća tri uvjeta:

- ✓prosječno godišnje zapošljavati manje od 250 zaposlenika,

- ✓biti neovisni u poslovanju (što znači da druge fizičke ili pravne osobe pojedinačno ili zajednički nisu vlasnici više od 25 % udjela u vlasništvu ili pravu odlučivanja u subjektu malog gospodarstva),
- ✓ostvariti ukupni godišnji prihod u protuvrijednosti do 50,000.000,00 EUR ili imati zbroj bilance ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imati dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u protuvrijednosti do 43,000.000,00 EUR.

S obzirom na veličinu subjekta, *Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva* (NN br. 29/02; 63/07; 53/12; 56/13) razlikuje mikro, male i srednje subjekte malog gospodarstva. U sljedećoj su tablici prikazani kriteriji za razvrstavanje subjekata malog gospodarstva.

Tablica 3: Kriteriji razvrstavanja subjekata malog gospodarstva u RH i EU

Tip poslovnog subjekta	**Broj zaposlenih**	**Godišnji prihod u mil. eura**	**Imovina (aktiva/dugotrajna imovina) u mil. eura**
	EU/Hrvatska	**EU/Hrvatska**	**EU/Hrvatska**
Mikro	0 - 9	2	2
Mali	10 - 49	10	10
Srednji	50 - 249	50	43

Izvor: Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN br. 29/02; 63/07; 53/12; 56/13); Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2013., CEPOR, Gradska tiskara Osijek d. d., Zagreb, 2013., str. 12

Kriteriji za klasifikaciju MSP-ova posebice su važni kreatorima ekonomskih politika i institucijske podrške ovom dijelu gospodarstva. Ti kriteriji određuju pripadnost poslovnih subjekata sektoru maloga gospodarstva i omogućuju im različite modalitete institucijske potpore.

Europski parlament kontinuirano naglašava važnost MSP-ova. Prema statističkim podacima MSP-ovi osiguravaju dva od tri radna mjesta u privatnom sektoru i zaslužna su za više od polovice cjelokupne dodane vrijednosti koju ostvaruju poduzeća u EU-u. Da bi se poduprlo mala i srednja poduzeća, usvojeni su razni akcijski programi poput Akta o malom poduzetništvu kojime su svi oni obuhvaćeni s ciljem stvaranja sveobuhvatnog političkog okvira. Programi *Obzor 2020* i *COSME* također su uspostavljeni radi povećanja konkurentnosti istraživanja i inovacija na polju MSP-ova radi omogućivanja boljeg pristupa financiranju za MSP-ove. (Europski parlament, 2015)

S obzirom na to da je Hrvatska članica Europske unije, institucijske podrška sektoru MSP-ova u Hrvatskoj dio je politike razvijene na razini cijele Unije. Ona se temelji na posebnim značajkama koje malo gospodarstvo ima. Značajke MSP-ova u Europi su sljedeće: (Renko, 2010, str. 12-13)

- ✓brzina razvoja malih i srednje velikih poduzeća veća je nego kod velikih poduzeća
- ✓u malim i srednjim poduzećima zaposleno je više od dvije trećine ukupno zaposlenih
- ✓većinu poslova u zapadnoj Europi kreirala su mikropoduzeća
- ✓tijekom dužeg razdoblja veći broj radnih mjesta generirala su mala i mikropoduzeća, dok je u velikim poduzećima smanjen broj zaposlenih
- ✓uloga malih poduzeća u radno intenzivnim djelatnostima značajnija je u odnosu na velika poduzeća
- ✓prosječno europsko malo srednje poduzeće zapošljava 5 radnika
- ✓jedna trećina poduzeća orijentirana je rastu
- ✓prosječna starost novog poduzetnika je 35 godina
- ✓jedno od pet poduzeća pokrenuo je i vodi poduzetnik.

Prepreke s kojima se suočava malo gospodarstvo u EU-u i Hrvatskoj (Šimić, 2014, str. 23) su raznolike. Kao općenite prepreke s kojima se suočava malo gospodarstvo u Europskoj uniji ističu se: administrativna ograničenja, ograničena potražnja, problemi s infrastrukturom, nedostatak kvalificirane radne snage, primjena novih tehnologija, ograničen pristup financiranju, nedostatak kvalificiranog menadžmenta, primjena novih organizacijskih struktura. U Hrvatskoj je još prisutno: neefikasnost pravosuđa, neprofitabilnost sektora MSP-ova, deficitarnost obrazovnih programa za poduzetništvo, nerazvijenost financijskih tržišta, korupcija, nekoordiniranost Vladinih politika pri stvaranju povoljnog poduzetničkog okruženja, velika regionalna različitost u poduzetničkim aktivnostima, nerazvijenost neformalnih oblika financiranja pokretanja poslovnih poduhvata. (Kersan-Škabić i Banković, 2008, str. 64; CEPOR, 2011, str. 20 i Bistričić, Agatić i Kuzman, 2011, str. 147, a citirano u Šimić, 2014, str. 24).

S obzirom na veliku važnost malog gospodarstva u Europskoj uniji doneseno je 10 pravila koja bi trebala potaknuti malo gospodarstvo (Comission of the European Communities, 2008, str. 5-10). Ova se pravila odnose na stalno poticanje poduzetničkog okruženja u kojem poduzetnici i obiteljska poduzeća mogu napredovati; omogućavanje poštenim poduzetnicima koji su bankrotirali brzi dolazak do druge prilike; prilagođavanje i pojednostavljivanje regulatornog

okvira potrebama malih i srednjih poduzetnika; pojednostavljivanje javne administracije koju koriste MSP-ovi; olakšavanje pristupa MSP-ovima javnoj nabavi i bolje korištenje raspoloživih državnih potpora; olakšano pribavljanje financijskih sredstava te utjecanje na brzinu plaćanja izdanih faktura u komercijalnim transakcijama; usuglašavanje tržišnih pravila na razini cijele Unije u cilju boljeg korištenja potencijala jedinstvenog tržišta; promicanje unapređivanja znanja i vještina unutar malog gospodarstva, kao i svih oblika inovacija; omogućavanje malom gospodarstvu da izazove okruženja pretvori u mogućnosti; smanjivanje trgovinskih barijera na tržištima izvan Europske unije. Sve ove mjere imaju za cilj poduprijeti poduzetnička nastojanja za uspješnim poslovanjem i rastom što bi trebalo izravno utjecati na povećanje broja zaposlenih u sektoru MSP-ova i pozitivne pomake u makroekonomskim pokazateljima.

Iako su ekonomske koristi od rasta mikro, malih i srednjih poduzeća poznate, samo mali broj malih poduzeća raste, odnosno većina ih ostaje mala ili „umiru“ mlada (Doern, 2009, str. 276, Amm, 2011, str. 4, a citirano u Šimić, 2014, str. 20). Samo taj manji dio malih poduzeća koji raste i razvija se čini poduzeća koja značajno izravno pozitivno utječu na makroekonomske pokazatelje te ona predstavljaju segment MSP-ova koji bi trebao biti u najvećem fokusu istraživača i kreatora ekonomskih politika za poticanje ovoga sektora. Prema Kružić (2007) etablirani poduzetnici ne djeluju sami, oni angažiraju suradnike i brojnu radnu snagu za realizaciju svojih poslovnih aktivnosti i pothvata, čime se naglašava povezanost između etabliranih poduzetnika i osobito, malih poduzeća. Time se dodatno opisuje njihov pozitivan utjecaj na ekonomsko i društveno okruženje u kojem djeluju. Još uvijek je otvoren istraživački prostor za istraživanje MSP-ova koja su pokazali tendenciju opstanka u dužem razdoblju zajedno s razvojnom perspektivom. Područje istraživanja ovog doktorskog rada su specifičnosti organizacijske dinamike takvih MSP-ova, odnosno organizacijski i upravljački procesi koji doprinose njihovoj dugovječnosti i uspješnosti.

1.2. Dosadašnja istraživanja

Istraživanja čiji su objekt MSP-ovi često se usko vezuju uz područje poduzetništva. Mala i srednja poduzeća tako reprezentiraju primjere poduzetničkih poduhvata koje su pokrenule poduzetničke individue odlučivši uočenu poduzetničku priliku materijalizirati. Iako se danas poduzetnička istraživanja odnose jednim dijelom i na velika poduzeća (npr. istraživanja koje se

bave korporativnim poduzetništvom ili strateškim poduzetništvom itd.), u većini slučajeva su ipak ta istraživanja povezana s manjim poduzećima odnosno poduzetnicima kao ključnim osobama u njima.

U nastavku je sažet pregled dosadašnjih istraživanja iz područja MSP-ova s posebnim naglaskom na istraživanja povezana s rastom i uspješnosti MSP-ova.

1.2.1. Povijesni pregled istraživanja

Povijesno, poduzetništvo jedna je od najstarijih ljudskih aktivnosti. Otkrivanje i identificiranje novih poslovnih prilika i njihovo iskorištavanja u obliku novog poduzetničkog poduhvata u cilju ostvarenja ekonomske koristi, oduvijek je važno u ljudskom životu. Poduzetnička aktivnost u društvu spominje se još kod starih Grka, gdje je filozof Xenophon (otprilike 430. – 354. pr. Kr.) prepoznao poduzetničko ponašanje i aktivnosti na traženju novih poduzetničkih prilika kod tadašnjih prekomorskih trgovaca (Karayiannis, 2003, a citirano u Landstrom, 2007, str. 4).

U okviru prvih ekonomskih znanstvenih istraživanja termin poduzetništvo upotrijebio je Richard Cantillon (otprilike 1680. – 1734.). U njegovu poimanju poduzetništva posebno je važna sposobnost, odnosno voljnost za preuzimanje rizika te je načinio jasnu razliku između poduzetnika i kapitalista (vlasnika kapitala). Opisao je poduzetnika kao osobu koja mudro alocira raspoložive resurse radi njihove što efikasnije eksploatacije s ciljem postizanja što viših financijskih povrata u okviru danih mogućnosti. (Landstrom, 2007, str. 29).

Krajem 19. stoljeća koje je obilježeno razvojem novih industrija i izgradnjom modernih poduzeća Joseph A. Schumpeter postavlja poduzetnika kao centar svih ekonomskih aktivnosti. Razvija svoju teoriju ekonomskog razvoja koja se bazira na poduzetniku kao ključnoj figuri koja svoj uspjeh temelji na svojoj sposobnosti kreativnog organiziranja i svojoj ulozi u razvoju inovacija i iniciranju novih aktivnosti. Njega se naziva i *ocem poduzetničke teorije*, te u početku u svojim istraživanjima posebno ističe važnost poduzetništva u malim poduzećima i inovativnosti koja se u njima stvara. Tek prema sredini 20. stoljeća priklanja se znanstvenicima koji promiču *ekonomiju obujma* i velika poduzeća kao nosioce inovativne aktivnosti. (Landstrom, 2007, str. 29) U to se vrijeme ekonomski razvoj i dinamika baziraju na što većoj masovnosti proizvodnje; velika poduzeća predstavljaju sinonime za efikasnost i poticatelje tehnološkog razvoja. Osim toga, u to

vrijeme ekonomija postaje znanstvena disciplina usmjerena sve većoj formalizaciji i matematički orijentirana, a taj pristup teško je mogao uključiti poduzetnika u ekonomski model. Tek je rad Davida McClellanda (1961.) istaknuo *potrebu za postignućem* kao potrebu od vitalne važnosti za ekonomski razvoj, te je posljedično osobne kvalitete poduzetnika ponovo stavio u centar poduzetničkih istraživanja 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća (Landstrom i dr., 2012, str. 1156).

Važan val poduzetničke aktivnosti pojavio se tijekom posljednjih nekoliko desetljeća. U 70-im i 80-im godinama prošlog stoljeća dogodile su se velike strukturne promjene u društvu diljem svijeta – naftne krize, razdoblja ekonomske recesije, tehnološki progres, rastuća globalizacija te velike političke promjene usmjerene prema jačoj orijentaciji tržišno orijentiranoj ideologiji. To je kreiralo nesigurnost i neravnoteže koje su bile plodno tlo za nove poslovne prilike i nova, drugačija poduzeća (Meyer, Heppard, 2000, a citirano u Landstrom, 2007, str. 4). Kao posljedica toga, nova i mala poduzeća su za političare i donositelje odluka počela predstavljati glavne doprinositelje razvoju ekonomija i stvaranju društvenog bogatstva. To je imalo utjecaja i na akademski svijet. Istraživanja iz područja poduzetništva i malih poduzeća postaju sve popularnije područje istraživanja u okviru menadžmenta. U tom razdoblju broj istraživačkih radova raste eksponencijalno. No, postaje upitno postoji li jedinstvena teorijska osnova na kojima se oni zasnivaju? I koliko sustavno ta istraživanja uokviruju jedno, jedinstveno istraživačko područje? Ne postoji konsenzus istraživača ni prema pitanju *što je to poduzetništvo*; negdje se ono isključivo vezuje uz osobu poduzetnika, a negdje se podrazumijeva pod procesom otvaranja i vođenja vlastitog poduzeća (Davidsson, 2005). Shane i Venkataraman (2000, str. 218) područje poduzetništva definiraju kao znanstveno područje koje pokušava otkriti kako, tko i s kojim efektima otkriva, evaluira i iskorištava prilike s ciljem kreiranja budućih dobara i usluga. Istraživanja iz područja poduzetništva i malih poduzeća postepeno su se mijenjala tako da su u početku ona bila dio opće ekonomije, zatim su postala dio bihevioralne znanosti, dok se konačno nisu pomaknula u područje menadžmenta (Landstrom, 2007, str. 5). I to je pridonijelo različitosti definicija koje su prilagođene području istraživanja, odnosno fokusu istraživača iz različitih područja.

Landstrom (2007, str. 5) u svojoj knjizi *Pioniri istraživanja iz poduzetništva i malih poduzeća* ističe kako su istraživači iz različitih znanstvenih područja dugo iskazivali interes za ovo područje, no tek u posljednja dva desetljeća istraživanja provode sustavnije i istraživačko se

područje počinje razvijati. Ipak, ono je još uvijek mlado, iako je posebice u posljednjem desetljeću uočljiv rast teorijskog fokusa u tom području. Landstrom ističe dva ključna pristupa u poduzetničkim istraživanjima. Prvi je makropristup koji se bavi ulogom poduzetništva i malih poduzeća u širem ekonomskom kontekstu. Drugi je mikropristup unutar kojeg se istražuju poduzetnici i mala poduzeća kao subjekti sa svojim posebnostima i zakonitostima funkcioniranja koje određuju njihov pojedinačni uspjeh ili neuspjeh. Na svakoj od razina Landstrom (2007) je identificirao ključne istraživače i njihove doprinose u suvremenim istraživanjima nazivajući ih *pionirima poduzetničkih istraživanja*.

U svojoj publikaciji iz 2014. godine „*20 godina poduzetničkih istraživanja – od dinamike malih poduzeća do poduzetničkog rasta i društvenog prosperiteta*“ (ur. Braunerhjelm, 2014) Švedski poduzetnički forum (*The Swedish Entrepreneurship Forum*)[2] daje pregled ključnih istraživačkih doprinosa iz područja poduzetništva i MSP-ova. U vrijeme kada je utemeljen, 1994. godine, ideja da mala poduzeća i poduzetništvo čine krucijalni dio industrijske dinamike i ekonomskoga rasta gledala se sa skepticizmom. Prema navedenoj publikaciji (ur. Braunerhjelm, 2014), tijekom posljednjih 20 godina istraživanja iz područja poduzetništva i malih poduzeća te njihova povezanost sa zapošljavanjem, inovacijama i rastom, su eksponencijalno rasla. Danas skoro svaka država ima jasno definirane politike usmjerene prema malim i novim poduzećima i poticanju njihova razvoja. Interes za istraživanjem MSP-ova rastao je od 1980-ih, ali je 1994. još uvijek činio vrlo mali dio istraživanja. Početkom 1990-ih počinje se uviđati važnost MSP-ova, prvenstveno s aspekta udjela u broju zaposlenih, ali i u neproporcionalno velikom udjelu u inovacijskoj aktivnosti nacionalnih ekonomija. To je bilo u suprotnosti s dotadašnjim konvencionalnim stavovima. Npr. poznati ekonomisti Gailbraith (1967), Williamson (1968) i Chandler (1977) bili su neospornog stajališta da iskorištavanje ekonomije obujma od strane velikih korporacija predstavlja glavni poticaj inovacijama. *„Kasni“* je Joseph Schumpeter (1942) dijelio njihovo stajalište, iako je bio skeptičniji od svojih kolega. Više se bojao, da će zamjena malih i srednjih poduzeća velikim firmama negativno utjecati na poduzetničke vrijednosti, inovacije i tehnološke promjene (ur. Braunerhjelm, 2014, str. 8).

---

[2] Švedski poduzetnički forum (*The Swedish Entrepreneurship Forum*) vodeća je mrežna institucija za generiranje i transferiranje relevantnih istraživanja iz područja poduzetništva, inovacija i MSP-ova. (http://engl.entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2013/06/Arsberattelse2013_engelsk_webb.pdf).

Uzimajući u obzir relevantne publikacije u kojima su analizirani ključni istraživački doprinosi u posljednja 2 do 3 desetljeća iz područja poduzetništva i malih poduzeća, u nastavku se navode neka od ključnih istraživanja (Landstrom, 2007; ur. Braunerhjelm, 2014; Torres, 2003, Davidsson, 2010):

- ✓ na *marko*razini ističe se rad Davida Bircha koji je 1994. prvi stavio fokus istraživanja na brzorastuća poduzeća i uveo termin *gazele* te ustvrdio njihovu presudnu ulogu u stvaranju novih radnih mjesta; David Storey (1994) u svom djelu *Razumjeti sektor malog gospodarstva* s različitih aspekata analizira njegove specifičnosti: s pozicije preduvjeta njihova uspjeha ili propadanja, stvaranja novih radnih mjesta, institucijske podrške otvaranju novih radnih mjesta i dostupu financijskim sredstvima, regionalnom razvoju itd. te propituje do koje razine rezultati znanstvenih istraživanja stvarno utječu na donositelje nacionalnih politika; Zoltan J. Acs i David B. Audretsch tijekom 80-ih i 90-ih godina 20. stoljeća proveli su niz empirijskih istraživanja pokušavajući dati odgovor na razna pitanja o utjecaju malih poduzeća na ekonomske pokazatelje nacionalnih ekonomija: Giacomo Becattini (u radovima od 1989. do 2003) posebno se bavio industrijskim distriktima kao činiteljima ekonomskog razvoja; William J. Baumol u posljednjih 15-ak godina bavio se pitanjem zašto i kako recesija može postati mogući poticaj za inovacije. Njegovo je istraživanje razvijeno na osnovi rezultata prethodnih istraživanja koja pokazuju da recesija – čak i depresija, ohrabruju ulazak malih poduzetničkih poduzeća u tržišnu utakmicu. To je modificiralo prijašnje rezultate istraživanja koji kažu da recesija primarno rezultira u poduzetništvu *iz nužde.* Ustvari, pokazalo se da razdoblje recesije i potiče inovativne aktivnosti koje čine većinu globalnog ekonomskog rasta; Paul D. Reynolds dobio je nagradu *Švedskog poduzetničkog foruma* 2004. godine za provođenje nekoliko posebno inovativnih i opsežnih empirijskih istraživanja u području poduzetništva i njegove uloge u ekonomskom razvoju. Istraživao je povezanost između nacionalnih vrijednosti i osnivanja poduzeća. U njegovim je istraživanjima posebno istaknuta tzv. poduzetnička spremnost populacije, koja se reflektira u percepciji poduzetničkih prilika, povjerenju o sposobnost za pokretanje poduzeća i poznavanju drugih poduzetnika. Ona je ovisna o nacionalnim vrijednostima koje su izuzetno stabilne i teško ih je mijenjati te u velikoj mjeri utječe na uspješnost političkih mjera kojima se pokušava poticati poduzetništvo.
- ✓ na *mikro*razini analize ističe se rad Arnolda Coopera, Iana MacMillana i Howard Aldricha koji su cijelu svoju istraživačku karijeru posvetili poduzetništvu i malim poduzećima (od 60-ih

godina 20. stoljeća do danas). Istraživačka perspektiva Arnolda Coopera bila je usmjerena na visokotehnološka mala poduzeća. Doprinos Iana MacMillana ističe se u području razvoja teorijske baze i znanstvenog pristupa istraživanjima poduzetništva i malih poduzeća, posebice u području povezivanja strategijskog menadžmenta i poduzetništva. Howard Aldrich posebno je istraživao nastajanje i proces razvoja novih i malih poduzeća u širem sociološko istraživačkom kontekstu. Koncentrirao se na paradoks prema kojem se univerzalno uzdiže poduzetništvo, bez obzira na vrlo malu vjerojatnost uspjeha prosječnog poduzetničkog poduhvata. Većina *start-up* poduzeća propadne i očita je visoka razina nesigurnosti i rizika prilikom osnivanja novog poduzeća. Istraživao je što ustvari potiče individuu da stvarno poduzme korake i postane poduzetnik. Ističe važnost potencijalno negativnih posljedica od previše glorificiranja, a nedovoljno konkretnog obrazovanja vezanog uz poduzetništvo u modernim društvima. *Švedski poduzetnički forum* nagradio je 2007. Elisabeth Gatewood i Patriciju Greene koje su svoje istraživanje usmjerile na žensko poduzetništvo i njegov pozitivan utjecaj. Profesor Bengt Johannisson je jedini švedski dobitnik ove nagrade. Nagrađen je 2008. godine za doprinos dubljem razumijevanju važnosti socijalnih mreža poduzetnika i regionalnom kontekstu. Godine 2010. nagradu je dobio profesor Josh Lemer za svoj poseban doprinos u povezivanju područja financija i poduzetništva u obliku tzv. poduzetničkih financija. Profesorica Kathleen Eisenhardt dobila je 2012. godine nagradu za svoje istraživanje strategija, strategijskog odlučivanja i inovacija u rapidno mijenjajućem i visoko-konkurentnom tržištu. Cilj istraživanja bio je utvrditi prepreke i činitelje rasta malih poduzeća koji će pomoći oblikovanju institucijskih politika potpore. Per Davidsson i njegovi suradnici tijekom posljednjih 20-ak godina posebno su se bavili istraživanjem rasta malih poduzeća usustavljivanjem do tada postojećih istraživanja i otvaranjem budućih razvojnih perspektiva iz ovoga kompleksnog područja.

Postoji još velik broj istraživača koji su značajno pridonijeli ovom širokom istraživačkom području, ali nije ih moguće sve spomenuti. U sljedećim poglavljima istaknuti su oni koji su posebno pridonijeli pojedinim specifičnim istraživačkim područjima koji uokviruju predmet istraživanja predmetnog doktorskog rada.

1.2.2. Kontekstualni pristup istraživanjima malih i srednjih poduzeća

Iako se područje istraživanja poduzetništva i malih i srednjih poduzeća znatno proširilo, počelo se postavljati pitanje opće primjenjivosti rezultata znanstvenog korpusa iz ovoga područja s obzirom na kontekst u kojem su istraživanja vršena. U svom radu iz 2012. godine Landstrom i dr. napravili su dubinsku analizu relevantnih radova iz područja poduzetništva te izdvojili 135 ključnih radova (Landstrom i dr., 2012, str. 1163). Pokazalo se da istraživači iz SAD-a dominiraju ovim istraživačkim područjem; čak 84,6 % ključnih radova pripada njima, 15,2 % istraživačima iz Europe i samo 0,2 % Azijskim istraživačima. Postavlja se pitanje može li ovako kontekstualno ograničeno područje istraživanja objasniti dokraja poduzetničke procese u svim zemljama odnosno kontekstima? Javlja se kritika prema istraživanjima fokusiranim skoro isključivo na Sjevernu Ameriku i Europu. Vrlo je malo saznanja o poduzetništvu u zemljama u razvoju; ekonomijama koje se ubrzano kreću prema tržišnoj orijentaciji; ekonomijama istočne Azije i Kine itd. Pitanje je koliko je stvarno razumijevanje njihovih organizacijskih i poduzetničkih metoda?

Bruton i dr. (2008) pripremili su pregled svih članaka izdanih u dva najcitiranija časopisa iz područja menadžmenta koji su fokusirani na područje poduzetništva u razdoblju od 1990. do 2006. godine (*Entrepreneurship Theory and Practice – ETP* i *Journal of Business Venturing – JBV).* Svaki članak analiziran je s aspekta doprinosa području poduzetništva i s obzirom na to jesu li uzorak korišten u istraživanju ili obrađivana tema bili vezani za zemlje u razvoju. Rezultati su pokazali da je od ukupno objavljena 7.482 članka samo njih 43 (nešto više od 0,5 %) bilo usmjereno na poduzetništvo u zemljama u razvoju. Većina tih članaka istraživala je bivše države Sovjetskog Saveza i Republiku Kinu (75 %). Zemlje kao što su Indija, Latinska Amerika i zemlje Srednjeg Istoka uopće nisu bile uključene u ta istraživanja (Bruton i dr., 2008, str. 4).

Teorije na kojima su se bazirala provedena istraživanja slične su onima korištenim u većini međunarodnih poslovnih istraživanja: institucijska teorija, teorija utemeljena na resursima i teorija transakcijskih troškova. Autori naglašavaju da su u skoro svim istraživanjima preuzete etablirane teorije iz razvijenih zemalja i primijenjene uz minimalno uvažavanje specifičnog konteksta zemalja u razvoju. Pregled literature pokazao je da je većina istraživanja provedenih u zemljama u razvoju uglavnom iz strateške perspektive, a malo je istraživanja koja uključuju

psihološke aspekte poduzetništva i organizacijskog ponašanja. Prema Ahlstrom i Bruton, 2006; Hitt i dr., 2006 itd. (citirano u Bruton i dr., 2008, str. 5), razumijevanje kulturalnih i institucijskih sila koje oblikuju ponašanje unutar i u okruženju organizacija krucijalno je za razumijevanje poduzetništva u zemljama u razvoju gdje se institucijske strukture značajno razlikuju od onih u *starim* ekonomijama. Dodatna je kritika postojećim istraživanjima što se sa znanstveno-istraživačkog aspekta uglavnom bave pitanjem *što?* Samo nekoliko studija bavi se pitanjima *zašto?* i *kako?* u cilju teorijskog unapređivanja istraživačkog područja. Sugerira se potreba za nadogradnjom teorijskih postavki uključivanjem specifičnih kontekstualnih utjecaja. Ova činjenica je bila dodatni poticaj za uobličavanje istraživanja u okviru ovog doktorskog rada.

1.2.3. Ključni teorijski pristupi istraživanjima rasta i uspješnosti malih i srednjih poduzeća

U pokušaju da se odgovori na pitanje *zašto neka poduzeća rastu više nego druga?* napisan je velik broj radova u posljednjih 20-ak godina, no svejedno nema jasnog objašnjenja ovog istraživačkog fenomena, odnosno ne postoji općenito prihvaćena teorija koja bi objasnila rast poduzeća (Federico, Kantis, Rabetino, 2012, str. 575). Još uvijek je otvoren istraživački prostor za pojašnjenje ove činjenice, posebice u pojašnjavanju razloga i procesa zbog kojih je taj mali broj MSP-ova opstao kroz duže vremensko razdoblje i pokazao tendenciju rasta iznad veličine mikropoduzeća. U nastavku će se dati teorijski pregled izabranih ključnih istraživanja koja su pojašnjavala rast i uspješnost MSP-ova svrstavajući ih u dva istraživačka smjera.

Prema Torres (2003) koji je napravio pregled istraživanja u području MSP-ova od 1970-ih godina do 2000-ih, u svim su se razdobljima, bez obzira na promjenu istraživačkog fokusa, istraživanja mogla podijeliti na ona koja pokušavaju utvrditi univerzalne zakonitosti i ona koja su bazirana na kontingencijskom pristupu. Tako su u pregledu u nastavku identificirana dva ključna istraživačka smjera: teorije životnog ciklusa koje teže utvrđivanju univerzalnih zakonitosti i istraživanja činitelja rasta MSP-ova koja uglavnom polaze od utvrđivanja specifičnih kontingencijskih varijabli.

Činitelji rasta malih i srednjih poduzeća

U nastavku je dan pregled novijih radova koji su se bavili utvrđivanjem činitelja koji determiniraju rast MSP-ova, ali s usmjerenjem na ona koja se bave mikroistraživačkom razinom (tablica 4).

Tablica 4: Pregled izabranih istraživanja činitelja rasta u MSP-ovima

Autori	Činitelji rasta MSP-ova
Davidsson i dr. (2006)	poduzetnička i strategijska orijentacija, dostupnost resursima i pristup prilikama za rast u okruženju
Perren (1999, 2000)	motivacija vlasnika prema rastu, ekspertiza u upravljanju rastom, dostupnost resursa i potražnja
Feindt i dr. (2002.)	iskustvo, specifična znanja vlasnika/menadžera, odnosi s kupcima i posvećenost kvaliteti, inovativnost i fleksibilnost, fokusiranost na profit s dobrim upravljanjem troškovima, kvalitetno upravljanje zaposlenicima i rastuće tržište
Bechetti i Trovato (2002)	tip i karakteristike industrije, lokacija, veličina u prethodnom razdoblju, starost, struktura vlasništva, povijest kreditiranja, profitabilnost itd.
Massey i dr. (2006)	intencije i stavovi osnivača/vlasnika kao ključni činitelj
Ghoshal, Hahn i Moran (2002)	dostupnost resursima
Rangone (1999)	inovacijske sposobnosti, proizvodne sposobnosti, marketinško-menadžerske sposobnosti
Federico, Kantis, Rabetino (2012)	profil poduzetnika, resursi poduzeća i obilježja tržišta
Činitelji rasta brzorastućih MSP-ova (*gazela*)	
Glancey (1998)	veličina, starost i lokacija
O'Gorman (2001.)	strategijski izbori i industrijska struktura
Robson & Bennett (2000)	korištenje eksternih poslovnih savjeta i suradnji
Lau & Snell (1996)	organizacijska struktura
McLarty (1998)	marketinško odlučivanje
Delmar i dr. (2003)	rast kao višedimenzionalni fenomen (činitelji kao strategije, poduzetnička motivacija, sastav menadžerskog tima, organizacijska forma, financijska struktura i razni aspekti utjecaja iz okruženja različito su povezani s različitim formama rasta)
Morreno, Casillas (2007)	opće okruženje, industrijsko okruženje, poduzeće i vlasnik/menadžer
Rajagopalan i Spreitzer (1997)	veličina poduzeća, starost poduzeća, prošle performanse, prošla strategija, karakteristike top menadžmenta i struktura upravljanja; to su interni faktori koji utječu na strategiju, strukturu, kulturu i ponašanje
Činitelji rasta *skrivenih šampiona* (MSP-ovi koji imaju dominantnu poziciju na uskom segmentu globalnog tržišta i djeluju uz nisku razinu publiciteta)	
Simon (1996)	utvrđeni jasni i ambiciozni ciljevi; usko definirano tržište; kombinacija uskog tržišnog fokusa s globalnom orijentacijom; usmjerenost na bliskost s kupcima; stremljenje kontinuiranim proizvodnim i procesnim inovacijama; kreiranje jasno određenih konkurentskih prednosti u proizvodima i procesima; oslanjanje na vlastite snage; usmjerenost na visoku produktivnost; praktično vodstvo koje je istovremeno fundamentalno autoritativno i participativno u detaljima.
Blackburn i dr. (2001)	intenzivna specijalizacija u usko definiranom tržišnom segmentu (*naša vizija)*; posvećenost usluzi kupcima (*naša vrijednost);* inovativna kultura i prilagodba novim tehnologijama (*naša sposobnost);* jako vodstvo i zdrava organizacijska kultura (*naša vizija).*

Izvor: Obrada autorice.

U tablici su izdvojeni ključni radovi u kojima su se istraživali činitelji rasta MSP-ova nastali u posljednjih 20-ak godina. S obzirom na velik broj autora koji su uključivali različite činitelje u istraživanje rasta malih poduzeća, neki su istraživači pokušali različite teorijske perspektive uklopiti u holističke modele pokušavajući objasniti razloge zbog kojih poduzeća rastu (npr. Baum, Locke i Smith, 2001.; Eisenhardt i Schoonhoven, 1990.; Storey, 1994., a citirano u Federico, Kantis, Rabetino, 2012, str. 576). To je u konačnici rezultiralo modelima s velikim brojem internih i eksternih varijabli koje utječu na rast poduzeća.

Kritički se osvrnuvši na holistički pristup istraživanjima činitelja rasta Davidsson, Achtenhagen i Naldi (2005) sugeriraju istraživački fokus na manji broj specifičnih varijabli i njihovu interakciju. Ovaj pristup prihvaćaju Federico, Kantis i Rabetino (2012) dodajući svome istraživanju i kontekstualnu dimenziju i usmjeravajući ga i na zemlje u razvoju. Istraživali su rast mladih MSP-ova u 13 država: 7 iz Latinske Amerike, 4 iz jugoistočne Azije i 2 iz Mediteranske Europe, a konačni je uzorak činilo 1443 poduzeća. Ključne utjecajne varijable koje su izdvojili bile su profil poduzetnika, resursi poduzeća i obilježja tržišta. Rezultati provedenih istraživanja pokazuju značajne razlike s obzirom na regionalni kontekst, što potvrđuje važnost konteksta u donošenju istraživačkih zaključaka. Rezultati mogu biti vodič za buduća istraživanja i utjecati na specifičnost preporuka u okviru nacionalnih politika poticanja sektora MSP-ova.

Penrose (1995) je objasnila rast poduzeća kao rast određenih parametara poduzeća (npr. zaposlenih, prihoda, profita, imovine). Ključna istraživačka pitanja u području rasta poduzeća su *zašto* i *kako* poduzeće raste. Na pitanje *zašto* odgovaraju različita istraživanja činitelja rasta i uspjeha, na koja je prethodno dan osvrt. No, u vrlo malo tih istraživanja objašnjeni su procesi (*kako)* rasta poduzeća. U nastavku je predstavljen drugi istraživački smjer koji se bavi rastom i uspjehom MSP-ova, a to su teorije životnog ciklusa koje su pokušale objasniti *kako* poduzeće raste.

Teorije životnog ciklusa malih i srednjih poduzeća

Jedna od najčešćih teorija rasta novih poduzeća je model životnog ciklusa. Ovaj smjer u istraživanjima malih poduzeća odnosi se na fazni model rasta, u većini slučajeva dizajniran za razumijevanje evolucije novoutemeljenih malih poduzeća (Churchill i Lewis, 1983, Greiner,

1972, Kazanjian, 1988). U skladu s tom teorijom, mlade organizacije rastu i razvijaju se u skladu s predvidljivom serijom faza, svaka slijedeći prethodnu (Van de Ven i Poole, 1995).

Mnogi istraživači bavili su se životnim ciklusom organizacijskog razvoja/organizacijske evolucije (npr. Chandler, 1962; Greiner, 1972; Miller i Friesen, 1980; Quinn i Cameron, 1983; Kazanjian, 1988; Hanks, Watson, Jensen i Chandler, 1993; Lester, Parnall i Carraher, 2003, a citirano u Wang, 2005, str. 2). Posudivši univerzalno prihvaćen koncept iz prirodnih znanosti istraživači iz područja menadžmenta razvili su različite modele za opisivanje životnog ciklusa poduzeća. Istraživači se nisu sporili oko postojanja samog životnog ciklusa poduzeća, ali na različit su način pristupali pitanju koliko razvojnih faza je prikladno za sveobuhvatan opis procesa rasta i razvoja poduzeća i determinističkoj prirodi istraživanja životnog ciklusa.

U cilju objašnjavanja načina kako poduzeća rastu i razvijaju se, vrijedni modeli životnog ciklusa pokušavali su ponuditi putokaz menadžerima za identificiranje kritičnih organizacijskih promjena i problema (Hanks i dr., 1993; Beverland i Lockshin, 2001, a citirano u Wang, 2005, str. 2). Primjenjuju se s ciljem predviđanja, odnosno prepoznavanja uzoraka u razvoju poduzeća. Različiti modeli životnog ciklusa koriste se da: utvrde potrebne menadžerske vještine, znanje, stavove (Lippit and Schmidt, 1967), prioritete (Smith, Mitschell and Summer, 1985), efikasne načine rješavanja problema (Lyden, 1975), predlože model rasta malih poduzeća (Scott and Bruce, 1987), identificiraju interne (Churchill and Lewis, 1983) i eksterne (Quinn i Cameron, 1983) činitelje uspjeha i neuspjeha malih i srednjih poduzeća, istraže ulogu inovacija i poduzetničke aktivnosti u ranim fazama razvoja Kimberly (1979, a citirano u Perenyi, Selvarajah, Muthaly, 2008, str. 23) itd.

Tradicionalni modeli rasta i razvoja poduzeća naglašavaju kvantitativnu dimenziju rasta i razvoja i prikazuju linearni, deterministički pristup. Zagovornici determinističkog pristupa naglašavaju da usklađenost strategije, strukture i procesa evoluira u determinističkom smislu kroz evolutivni model baziran na životnom ciklusu poduzeća (Miller i Friesen, 1983; Quinn i Cameron, 1983). Prema ovom pristupu pojedine faze životnog ciklusa obilježavaju pojedine vrste organizacijskih promjena i specifičnih upravljačkih procesa. To bi značilo da poduzeća u različitim životnim fazama ostvaruju i različite stope rasta. S obzirom na niz kritika na visoku razinu determinizma u tradicionalnim teorijama životnog ciklusa, novija istraživanja pokušavaju ovaj deterministički

pristup ublažiti. Pokušavaju se objasniti tranzicijski prijelazi između pojedinih faza s različitim razinama rasta i njihova povezanost s promjenama u različitim utjecajnim činiteljima te se dodaju nove dimenzije u opisivanje rasta poduzeća (npr. Autio i Garnsey, 1997).

Faze životnog ciklusa potrebne su za opis promjena u aktivnostima i strukturama koje se događaju tijekom vremena (Van de Ven, 1992, a citirano u Lester i Parnell, 2008, str. 541). Različiti autori su na različite načine definirali i opisivali faze životnog ciklusa. Pregled različitih definicija faze životnog ciklusa dan je u tablici 5.

U području istraživanja životnog ciklusa nema ujednačenog stava o broju faza životnog ciklusa. Empirijsko testiranje različitih modela životnog ciklusa poduzeća rezultiralo je oskudnom potporom za jedan pristup. Jači empirijski dokazi poduprli su postojanje triju (Smith i dr., 1985), četiriju (Kazanjian, 1988) ili pet faznih pristupa (Hanks, 1990.; Lester i dr., 2003.; Miller i Friesen, 1984, a citirano u citirano u Lester, Parnell, 2008, str. 541). Usprkos različitom broju faza, većina istraživača pokušava opisati slične uzorke razvoja. Općenito, može se teorijski predvidjeti progres organizacije kroz evolutivni razvoj koji se sastoji od osnutka, ekspanzije, konsolidacije, diversifikacije i opadanja (Hanks, 1990). Prema navedenom, empirijska podrška modelu od pet faza, bez obzira kako se faze nazivaju, potvrđuje općenitu predvidljivost modela (Lester, Parnell, 2008, str. 541).

Tablica 5: Pregled različitih definicija faze životnog ciklusa poduzeća

Autori	Definicija faze životnog ciklusa
Churchill i Lewis (1983)	Svaku fazu rasta malog poduzeća opisuje pet varijabli: stil menadžmenta, organizacijska struktura, razina formalizacije, glavni strategijski ciljevi i vlasnikova uključenost u posao.
Hanks i dr. (1993)	Faza životnog ciklusa predstavlja jedinstvenu konfiguraciju varijabli povezanih s organizacijskim kontekstom i strukturom. Pod kontekstualnom dimenzijom podrazumijevaju starost, veličinu, stopu rasta i sržne zadatke ili izazove poduzeća, a strukturna dimenzija uključuje strukturu, formalizaciju, centralizaciju i vertikalnu diferencijaciju te broj organizacijskih razina.
Dodge i dr. (1994); Quinn i Cameron (1983)	Faza životnog ciklusa definira se kao sveobuhvatan skup organizacijskih aktivnosti i struktura. Te aktivnosti uključuju odlučivanje, procesuiranje informacija i operativne procedure. Strukturna pitanja uključuju međuodnose, distribuciju moći i tip organizacijske strukture.
Aldrich (1999)	Prema Aldrichu faza životnog ciklusa određena je specifičnim obilježjima organizacijskih promjena u svakoj fazi koje određuju i obilježja problema koje članovi organizacije u toj fazi moraju rješavati.

Izvor: Lester i Parnell, 2008; Perenyi i dr., 2008, str. 24

Prema Lester i Parnell (2008, str. 542-544) obilježja modela životnog ciklusa koji se sastoji od pet faza su sljedeća:

1. **Opstanak** (engl. ***Existence*****),** naziva se još *poduzetnička* (Quinn i Cameron, 1983) ili *faza rođenja* (Lippitt i Schmidt, 1967) i označava početak organizacijskog razvoja. Fokus je na održanju ili jednostavno identificiranju dovoljnog broja kupaca za potporu opstanku poduzeća. Odlučivanje i vlasništvo je u rukama jedne ili nekoliko osoba, a organizacijska struktura je vrlo jednostavna. Organizacije u ovoj fazi pokušavaju kreirati (Bedeian, 1990) svoje vlastito okruženje.
2. **Preživljavanje** (engl. ***Survival*****)** – kada poduzeća prijeđu u ovu fazu ona teže rastu (Adizes, 1979; Downs, 1967), razvijaju određene formalizirane strukture (Quinn i Cameron, 1983) i uspostavljaju svoje vlastite distinktivne kompetencije (Miller i Friesen, 1984). Ciljevi se formuliraju rutinski, a primarni cilj je osigurati dovoljan rast za održanje konkurentnosti (Churchill i Lewis, 1983). Iza ove faze slijedi nekoliko alternativa: poduzeće raste i prosperira dovoljno da može prijeći u iduću fazu; poduzeće pokušava, ali ne uspijeva; ili poduzeće ne generira dovoljno prihoda da bi opstalo. Većina poduzeća u ovoj fazi je funkcijski strukturirana, a odlučivanje je decentraliziranije u odnosu na 1. fazu.
3. **Uspjeh** (engl. ***Success*****)** – uobičajeno se naziva *zrelošću* (Adizes, 1979), ova faza reprezentira organizacijsku formu obilježenu formalizacijom i kontrolom kroz birokraciju (Quinn i Cameron, 1983). Opisi poslova, politike i procedure, hijerarhijski odnosi postaju sve formalniji. Poduzeća u ovoj fazi su prošla test opstanka i mogu težiti zaštiti onoga što su stekli umjesto ciljanja na nove teritorije. Vrhovni menadžment fokusiran je na planiranje i strategiju, ostavljajući dnevne poslove srednjem menadžmentu. Organizacijske strukture su raznovrsne.
4. **Obnavljanje** (engl. ***Renewal*****)** – tu se javlja težnja za suradnjom i timskim radom koji ubrzava inovacije i kreativnost (Miller i Friesen, 1984). Koriste se modernije strukture i odlučivanje je decentraliziranije. Bez obzira na veličinu i birokratiziranost poduzeća organizacijski članovi se potiču na inovativnost i kreativnost.
5. **Opadanje** (engl. ***Decline*****)** – ova faza obilježena je raznim politikama i raspodjelom moći (Mintzberg, 1984). Javlja se kada se organizacijski članovi više brinu o osobnim ciljevima nego organizacijskim. Poduzeće ne zadovoljava eksterne zahtjeve, gubi se profit i tržišni udio, i ako se nešto ne promijeni poduzeće propada.

Kritički osvrt na teorije životnog ciklusa poduzeća

Sve se učestalije vrlo kritički pristupa mnoštvu teorija životnog ciklusa (malih i srednjih poduzeća).

Lester i dr. (2003) kritiziraju sekvencijalnu prirodu teorije životnog ciklusa jer empirijska istraživanja ukazuju na nekonzistentnost i postojanje tzv. nerastućih faza u životnim ciklusima poduzeća koje *a priori* ne ugrožavaju njihov opstanak. Linearni pristup životnom ciklusu poduzeća kritiziran je i na osnovi rezultata empirijskih istraživanja u radovima Massey i dr. (2006) i McMahon (2001). Istraživači modela životnog ciklusa poduzeća fokusirani su na postojanje i prirodu razvojnih faza dok se izgubio fokus na proces razvoja.

Sustavan kritički osvrt na teoriju životnog ciklusa poduzeća prezentiraju Lichtenstein i dr. (2006, 2010). Prema Lichtenstein i dr. (2006, str. 3), nakon više od 40 godina nastojanja istraživači se nisu usuglasili oko toga što su to „faze“ razvoja, niti koliko ih ima, a ne postoji ni konzistentna empirijska potvrda o određenom faznom modelu. Njihov je cilj bio istražiti u kojoj mjeri je postignut konsenzus u području teorije životnog ciklusa poduzeća i njezine empirijske potvrde. Lichtenstein i dr. (2006) izvršili su reviziju faznih modela ranog poslovnog rasta. Analizirali su modele nastale od 1960. do 1996. godine te su izdvojili 63 modela, od toga ih je 29 predviđeno za primjenu u bilo kojem poduzeću, a 34 u posebnim tipovima poduzeća kao što su nova, mala ili tehnološki bazirana.

Da bi teorija životnog ciklusa davala efektivna objašnjenja u području menadžmenta, odnosno organizacijskog rasta i razvoja, minimalno se očekuje konsenzus oko triju bazičnih komponenti: slaganje oko toga *što* su faze, *kako* se vrši tranzicija iz jedne u drugu i *zašto* se tranzicija događa. Na osnovi rezultata provedene analize dviju temeljnih pretpostavki, o broju faza i njihovom redoslijedu, koje dijele svi modeli, nisu pokazale empirijsku validnost kada su testirane na velikim uzorcima. Prvo, analiza je pokazala da nema konsenzusa o tome koliko bi faza model trebao imati. Većina modela uključuje 3, 4, ili 5 faza, a većina ostalih od 6 do 11 faza. Ne postoji konsenzus niti oko specifičnog tranzicijskog okvira. Broj tranzicijskih okvira raste tijekom vremena, ukazujući na rastuću raznolikost i heterogenost razvojnih procesa u općim modelima. Nije ujednačen ni odgovor na pitanje *zašto* se organizacije razvijaju i rastu na način na koji to

čine, odnosno *zašto* organizacije prelaze iz jedne faze u drugu. Autori predlažu alternativni fazni model promjena u organizacijama koji zadržava neke intuitivne i često ispravne pretpostavke modela životnog ciklusa, ali uokvirujući ih unutar pretpostavki koje se bolje uklapaju u aktualnu organizacijsku teoriju i rezultate empirijskih istraživanja (Lichtenstein i dr. , 2006, str. 4).

Lichtenstein i dr. (2006) proveli su i analizu empirijskih istraživanja svih ključnih modela životnog ciklusa poduzeća. Analiza pokazuje da je samo jedan aspekt faznih modela izdržao empirijska testiranja i to pretpostavka da rastuće organizacije prolaze različite faze ili konfiguracije tijekom vremena. To je u skladu s Bhide (2000, str. 244-245) koji je istaknuo *„…moje opservacije sugeriraju da se poduzeća razvijaju nepredvidivo...ne potvrđujući jedinstveni model razvoja...modeli životnog ciklusa ne mogu pokriti velike varijacije u načinima kako poduzeća rastu...“*

Autori otvaraju put prema novoj faznoj teoriji organizacijskih promjena. Prema njihovom stajalištu, postoje dva elementa fazne teorije, koji ako se promijene, mogu riješiti većinu neslaganja u području: i to da se organizacijski razvoj događa u specifičnom broju faza i da te faze predstavljaju predvidljivi program razvoja. Oni predlažu pomak u teorijskoj osnovi od *bioloških pretpostavki u sociološke pretpostavke* s ciljem integriranja prijašnjih istraživanja u jednostavniji i potencijalno korisniji okvir koji postaje baza konsenzusa za novu faznu teoriju organizacijskih promjena.

Ako se uzmu u obzir poduzeća s prosječno dostupnim resursima koja djeluju u stalno rastućoj industriji, studije pokazuju da će vrlo vjerojatno slijediti seriju faza koje esencijalno reflektiraju konfiguracije u rastu, starosti, veličini i strukturi. Konzistentna tipologija je identificirana za 60 % svih malih poduzeća (npr. Hanks, i dr., 1993; Eggers i dr., 1994, a citirano u Lichtenstein, 2006, str. 33). No, postavlja se pitanje što je s preostalih 40 % poduzeća? Tu bi se model životnog ciklusa trebao transformirati u efektivniji organizacijski model. Organizacije nisu predeterminirane genetskim kodom što znači da suočavajući se s rapidnim rastom ili predstojećim opadanjem najuspješnija poduzeća mogu promijeniti smjer razvoja: mijenjanjem resursne baze (Lichtenstein i Brush, 2001; Romanelli i Tushman, 1994); redefiniranjem svoje niše (Garud i dr., 2006,: Meyer i dr. 1990.), ili čak ulaženjem u novu nišu unutar koje može efektivnije konkurirati (Sarasvathy, 2001). Osim toga, tzv. *life-style* poduzetnici su izuzetno

zadovoljni zadržavanjem određene veličine i strukture više desetljeća, uz pretpostavku da nema dramatičnih promjena u njihovim tržišnim nišama (Gartner i Carter, 2003, a citirano u Lichtenstein i dr., 2006, str. 35). Kako tako prerađene pretpostavke vode do općeg faznog modela koji integrira sve te elemente?

Autori predlažu neke nove definicije (Lichtenstein i dr., 2006, str. 36-38) :

- ✓ *Što je faza*? Faza predstavlja proces kreiranja vrijednosti opisan poslovnim modelom, koji uključuje aktivnosti, resurse, suradnju i strategijsko pozicioniranje neophodno za kapitaliziranje poslovnih prilika i tako osiguravanje preživljavanja za određeno vrijeme;
- ✓ *Zašto se faze mijenjaju?* U najopćenitijem smislu faza predstavlja najbolju moguću kombinaciju između organizacijskih resursa i njegovih kapaciteta u smislu odgovora na zahtjeve iz okruženja. U tom smislu, okolišni ili interni zahtjevi ponekad zahtijevaju promjenu trenutnih poslovnih modela i/ili opipljivu promjenu u konfiguraciji aktivnosti koje proizlaze iz tog modela, a te promjene rezultiraju u pojavi nove faze. Uz uvažavanje da faza reflektira optimalnu interakciju između poslovnog modela poduzeća i njegova okruženja, nova teorija se razlikuje od stare po tome što pretpostavlja mogućnost bilo kojeg broja faza u postojanju poduzeća i što se one mogu pojavljivati u bilo kojem broju sekvenci;
- ✓ *Kako organizacija prolazi tranziciju između faza*? Nova teorija dozvoljava višestruke procese promjena i tranzicija, što daleko bolje povezuje teoriju i velik broj empirijskih rezultata iz istraživanja faznih promjena. Fazne promjene se razlikuju i ovise o tempu eksterne dinamike (npr. Meyer i dr., 1990) i /ili organizacijskom internom kapacitetu za promjene (Nicholls-Nixen i dr., 2000). Prema tome, kako u organizaciji rastu kapaciteti za promjene unutar rastuće okolišne dinamike, mogu se očekivati sve brže i brže promjene faza. Promjena prema novoj fazi trebala bi odražavati efektivniju vezu između eksternih zahtjeva i internih kapaciteta. Time se isto tako može objasniti i regresija prema prethodnim fazama kao izvediva alternativa za organizacijski razvoj (Eggers i dr., 1994; Garnsey i dr., 2006) u određenim uvjetima.

Lichteinstein i dr. (2006, str. 45) zaključuju da je nova teorija povezana s aktualnom teorijom iz područja poduzetništva, strategije i menadžmenta. Nova teorija definira fazu kao sveobuhvatan poslovni model usmjeren prema konfiguraciju aktivnosti, resursa i strukturnih odnosa na

određeno vrijeme. Ona preliminarno pretpostavlja da svaka faza predstavlja menadžersko nastojanje za što efikasnijim/efektivnijim uklapanjem internih organizacijskih kapaciteta s eksternim tržišnim zahtjevima. Sama definicija faze izravno je povezuje s važnim područjima strategije. Povezivanje svake faze s poslovnim prilikama koje poduzeće uspijeva kapitalizirati povezuje ju s područjem poduzetništva, a isto tako daje dodatna pojašnjenja istraživanjima rasta novoosnovanih poduzeća. Nadalje, promatranjem faza kao raznih konfiguracija na mnogo mogućih razina teorijski se povezuje i s važnim radovima iz područja inovacija i institucijskih promjena. I konačno, dinamička priroda modela i razina slobode koju nudi u smislu objašnjenja tranzicija može se povezati s objašnjenjima iz teorije kompleksnosti povezanim s izranjajućim i adaptivnim promjenama.

Tablica 6: Temeljne pretpostavke tradicionalne i nove fazne teorije životnog ciklusa poduzeća

Pitanja	Postojeće fazne teorije	Dinamički fazni model
Pretpostavke	Organizacije rastu kao da su organizmi.	Svaka faza pretpostavlja menadžersko nastojanje za što efikasnijim/efektivnijim uklapanjem internih organizacijskih kapaciteta s eksternim tržišnim/korisničkim zahtjevima.
ŠTO?	Konfiguracija strukturnih varijabli i upravljačkih problema	Konfiguracija strukturnih varijabli i organizacijskih aktivnosti (aspiracija).
KAKO?	**Specifičan broj progresivnih faza**	**Bilo koji broj faza**
	Sekvence i njihov redoslijed predvidivi su.	Sekvence i njihov redoslijed mogu biti predvidljivi, ovisno o kontekstu.
	Postepene i povremeno isprekidane tranzicije	Postepene i povremeno isprekidane tranzicije i neočekivani događaji.
ZAŠTO?	**Predvidljiv program razvoja**	**Adaptivni proces osiguravanja održivosti poslovnog modela.**
	Unaprijed konfigurirana pravila razvoja	Međuovisna pravila razvoja.
	Regulirana od strane tržišta/okruženja	Vođena tržišnim promjenama i procesom kreiranja prilika.

Izvor: Levie i Lichtenstein, 2010

Osvrnuvši se na prethodna istraživanja može se zaključiti da se nije uspjelo pronaći ni univerzalne činitelje rasta ni univerzalni model rasta malog poduzeća. Prema Low (2011, str. 17) „*…poduzetnička istraživanja nisu došla dovoljno daleko, dovoljno brzo…*“ ili prema Koppl i Minniti (2003, str. 81) „*…slažući sve više puzli ne dobivamo jasniju sliku…*“ (Koppl i Minniti, 2003, str. 81). U skladu s time, u svojoj knjizi Davidsson, Achtenhagen i Naldi (2010) daju prikaz svih važnijih radova koji opisuju rast malih poduzeća (engl. *Small Firm Growth - Foundations and trends in entrepreneurship)* i zaključuju da je rast malih poduzeća vrlo kompleksan fenomen.

Promjene u količini (prihoda, broja zaposlenih, vrijednosti imovine, vrijednosti poduzeća) praćene su promjenama u različitim procesima koji ih prate. Rast poduzeća može se postići na različite načine uz različit stupanj pravilnosti u fazama koje ga prate. Rezimiraju sljedeće ključne probleme u ovom području istraživanja: slaba konceptualizacija organizacijskog rasta; nedostatak integracije rezultata istraživanja u sveobuhvatnu teoriju rasta; nedostatak visokokvalitetnih dubinskih istraživanja; neopravdana jednosmjernost u konceptualizaciji rasta; slaba veza između rezultata empirijskih istraživanja i izgradnje teorije itd. Sugeriraju da se u budućim istraživanjima istraživači manje bave raznim činiteljima rasta, a fokus istraživanja premjestiti u neistražena područja kao što su različiti načini na koja poduzeća rastu i procesi koji prate promjene koje se događaju kada mala poduzeća rastu. Ovaj doktorski rad pokušava u određenoj mjeri slijediti navedene preporuke.

2. Upravljanje promjenama u poduzeću

Upravljanje promjenama (engl. *Change management, Management of change*) u poslovnim sustavima izniklo je iz teorijskog okvira socijalnih promjena koji je utemeljio Kurt Lewin (1890. – 1947.). S vremenom ovo postaje vrlo popularna tema u području organizacije i menadžmenta. Promjenjiva priroda današnjih tržišnih zahtjeva važan je razlog zbog kojega se promjene i fleksibilnost smatraju glavnim obilježjima organizacijske efikasnosti.

Osnovni preduvjet za stjecanje konkurentskih prednosti jest mogućnost uspješnog odgovora na ubrzane promjene. Prema Burke (2002, str. 19) *„…organizacijske promjene stare su kao i organizacija, ali istraživanje efikasnosti organizacijskih promjena je novo…“*. U poglavlju su opisani ključni istraživački smjerovi unutar ovog, vrlo heterogenog istraživačkog područja te specifičnosti upravljanja promjenama u MSP-ovima.

2.1. Razgraničenje pojmova

Promjena se može definirati na jednostavan način. U osnovnom semantičkom značenju ona predstavlja prijelaz iz jednog stanja u drugo. Hughes (2010, str. 1) navodi sljedeće alternative za riječ promjena (engl. *Change)* koje se upotrebljavaju u literaturi iz područja menadžmenta:

transformacija, metamorfoza, transmutacija, evolucija, regeneracija, inovacija, revolucija, tranzicija i dr.

Organizacijska promjena može se definirati kao nov način organiziranja i rada u poduzeću (Dawson, 2003, str. 11, a citirano u Hughes, 2010, str. 2). Organizacijske promjene mogu se definirati i kao bilo koji skup aktivnosti u organizaciji koje rezultiraju promjenama u organizacijskoj strukturi, ciljevima, strategiji, tehnološkim procesima, organizacijskoj kulturi i ostalim poslovnim elementima, uzrokovano činiteljima unutar ili izvan organizacije. Organizacijske promjene predstavljaju uvođenje novih postupaka ili tehnologija radi usklađivanja organizacije s dinamičnim zahtjevima poslovne okoline (Stojiljković, 2004).

Organizacijska promjena može se odnositi na jedan ili više elemenata organizacijskog sustava ili može uključivati promjenu cijelog sustava utječući na sve njegove ključne elemente: strategiju, poslovne procese, ljude, formalne i neformalne procese i strukture. Ovisno o tome u kojem kontekstu nastaje potreba za promjenom, koje elemente ona obuhvaća i koji je njezin cilj, postoji mnogo načina na koji se organizacijske promjene mogu kategorizirati. Iako svaka kategorizacija koristi svoje specifično nazivlje, pojedine različito imenovane vrste promjena nose skoro identična obilježja.

Neki autori razlikuju adaptivne, inovativne i radikalno inovativne promjene (Lam, 2004): *adaptivne promjene* obuhvaćaju implementaciju već prije primijenjenih rješenja prilagođenih specifičnoj situaciji; *inovativne promjene* nisu od prije poznate i uključuju nesigurnost i stvaranje negativnih osjećaja u organizaciji; *radikalno inovativne* promjene u potpunosti mijenjaju do tada postojeće i djeluju prilično zastrašujuće na one na koje se odnose. Prema Lindi Ackerman (Ackerman, 1986) promjene mogu biti: *razvijajuće* koje obuhvaćaju poboljšanje vještina, metoda ili uvjeta koji zbog određenih razloga nisu na željenom nivou; *tranzicijska promjena* uvodi se u organizaciju polako, uključuje mnoge prijelazne korake tijekom kojih se postupno stvara nova *slika*; *transformacijska promjena* smatra se najradikalnijom, a podržana je promjenama u vjerovanjima u ono što je moguće i neophodno za organizaciju. Često se još spominje podjela promjena na planirane i neplanirane, na epizodne i kontinuirane, reaktivne i proaktivne (London, 2006).

Poslovni sustavi danas stalno odgovaraju na izazove novih tehnologija, novih tržišta, novih konkurenata i zahtjeva za boljim rezultatima, razvijajući različite programe osmišljene za svladavanje prepreka i popravljanje poslovnih rezultata. Prema tim pristupima većina organizacijskih promjena može se svrstati u neku od sljedećih kategorija (Zgombić, 2004, str. 8):

- ✓ *strukturne promjene* predstavljaju preslagivanje funkcionalnih dijelova organizacije;
- ✓ *smanjivanje troškova* odnosi se na uklanjanje onih aktivnosti koje nisu od ključne važnosti za tvrtku ili primjenu drugih metoda smanjivanja troškova;
- ✓ *procesne promjene* kojima je cilj mijenjati način obavljanja poslova, učiniti poslovne procese bržima, efikasnijima, pouzdanijima i/ili jeftinijima;
- ✓ *kulturalne promjene* okrenute su *ljudskoj* strani tvrtke, fokusirane na promjenu postojećih vrijednosti, stavova i uvjerenja, a s ciljem preusmjeravanja prema novim poslovnim ciljevima.

U literaturi se razlikuje i tipologija velikih promjena (engl. *Large-scale changes)* promatrana u odnosu na dvije dimenzije: područje promjene koje može biti cijelo poduzeće ili neki njegov podsustav i pozicioniranje poduzeća u odnosu na utjecaje iz okruženja koristeći reaktivni ili anticipirajući pristup. Na osnovi tih odnosa promjene se klasificiraju na (Nadler, Tushman, 1989, a citirano u Jick i Peiperl, 2003, str. 203-208):

- ✓ **podešavanje (engl. *tuning*)** - inkrementalna promjena koja je rezultat anticipiranja budućih događaja;
- ✓ **prilagođavanje (engl. *adaptation*)** - inkrementalna promjena nastala kao odgovor na eksterne poticaje;
- ✓ **reorijentacija (engl. *reorientation*)** - strateška promjena bazirana na anticipiranim eksternim događajima koji neophodno zahtijevaju promjenu, može se odnositi na fundamentalno strateško preusmjeravanje poduzeća i
- ✓ **tzv. „novo stvaranje“ (engl. *re-creation)*** - strateška promjena uzrokovana eksternim utjecajima koji mogu ugroziti egzistenciju poduzeća. Ona je najriskantnija i najtraumatičnija i uključuje brze i radikalne pomake.

Postoje različiti činitelji koji utječu na vrstu promjene koja će se implementirati u poduzeću. To mogu biti zahtjevi tržišta, raspoloživi budžet i ostali potrebni resursi, faza životnog ciklusa poduzeća, zaposlenici skloni ili neskloni inovativnosti, karakteristike menadžmenta, ciljevi

dominantnih interesnih skupina (...). Postavljanje određenog broja pitanja jedan je od načina koji bi mogao olakšati taj proces. Neka od njih mogu biti (Jick, Peiperl, 2003, str. 18 – prilagodila autorica):

- ✓ *Gdje želimo stići? Gdje smo sada? Jesmo li blizu ili daleko?*
- ✓ *Kakve rezultate želimo? Dugoročne ili kratkoročne? Isključivo ekonomske ili određenu kombinaciju?*
- ✓ *Želimo li se stalno mijenjati? Ili je naše poduzeće nefleksibilno s obzirom na trenutne uvjete u kojima posluje, pa ćemo riskirati otežano uvođenje budućih promjena?*
- ✓ *Koliko promjena je organizacija u stanju apsorbirati? Odjednom? Kumulativno?*
- ✓ *Mogu li se promjene o kojima se razmišlja prezentirati kao pozitivne? Ako ne, zašto ne?*
- ✓ *Što će se dogoditi ako se ništa ne promijeni?*

Determiniranje vrste organizacijske promjene koja je potrebna poduzeću vitalno je i ono određuje viziju budućeg stanja, te specifičan pristup *upravljanju promjenama*.

Riječ menadžment/upravljanje ima svoje korijene u latinskoj riječi *manus – ruka.* Općenito, menadžment predstavlja proces dostizanja organizacijskih ciljeva, a menadžeri su ljudi zaduženi za ostvarivanje organizacijskih ciljeva kroz menadžerske funkcije. Iz same etimologije pojma upravljanje promjenama (engl. *change management)* proizlazi kontradikcija. Promjene su povezane s kreativnošću i inovacijama, a menadžment s kontrolom. Pa prema Dentinger i Derlyn (2009, str. 5) ne upravlja se promjenama već se *upravlja za promjene*.

Postoji mnogo definicija upravljanja promjenama, a neke od njih prikazane su u tablici 7. Svaka od navedenih definicija određena je područjem interesa, odnosno, u znanstvenom smislu, metodološkim preferencijama konkretnog istraživača (Martin, 1999).

Tablica 7: Pregled različitih definicija *upravljanja promjenama*

Autori	Definicija upravljanja promjenama
Aronovitz (2005)	Upravljanje promjenama je kontinuirani proces povezivanja poduzeća s tržištem u cilju činjenja stvari odgovornije i efikasnije u odnosu na konkurenciju, a u tom cilju kontinuirano se moraju sinkronizirati ključni strategijski procesi, operacije, kultura i kompenzacije.
Fincham i Rhodes (2005)	Upravljanje promjenama je vođenje i usmjeravanje procesa organizacijske transformacije, s posebnim naglaskom na ljudski aspekt i prevladavanje otpora promjenama.
Moran & Brigtman (2001)	Upravljanje promjenama može se definirati kao proces kontinuiranog obnavljanja organizacijskog smjera, strukture i sposobnosti u cilju zadovoljavanja uvijek promjenjivih potreba eksternih i internih korisnika.
Kaizen Consulting Group (2010)	Upravljanje promjenama je proces razvoja planskog pristupa promjenama u organizaciji. Tipični cilj je maksimiziranje kolektivnih napora svih ljudi uključenih u promjene u organizaciji. Upravljanja promjenama primarno je fokusirano na upravljanje ljudskim resursima i to zato što je implementiranje novih procedura, tehnologija i prevladavanje otpora promjenama izravno povezano s ljudima.
Hughes (2010)	Upravljanje promjenama odnosi se na proces organizacijske tranzicije na organizacijskoj, grupnoj i individualnoj razini uz naglašavanje procesne prirode promjena u organizaciji.

Izvor: Obrada autorice.

U znanstvenom pristupu upravljanju promjenama treba načiniti distinkciju između upravljanja promjenama kao načina *kako implementirati promjenu* prema procesnom i holističkom pristupu upravljanju promjenama u organizaciji/poduzeću. Prema Burnes (2009) upravljanje promjenama nije jasna disciplina s rigidnim i točno određenim granicama. Teorija i praksa upravljanja promjenama temelji se na većem broju društvenih disciplina i tradicija. Potrebno je ovo područje promatrati u širem teorijskom i povijesnom kontekstu unutar kojega poduzeća funkcioniraju; organizacijske promjene se ne mogu odvajati od organizacijske strategije; organizacije nisu racionalni entiteti; pristupi uvođenju promjena ne mogu se ograničavati i izolirati, oni se najčešće sekvencijski i kombinirano primjenjuju; ovise o tipu promjena i organizacijskim preferencijama; postoji velik broj opcija za organizacije i menadžere u smislu što, kada i kako mijenjati (...) (Burnes, 2009, str. 5).

2.2. Dosadašnja istraživanja

U nastavku je sažet prikaz povijesnog razvoja pristupa upravljanju promjenama kroz teorije organizacije i menadžmenta te pregled ključnih suvremenih istraživanja.

2.2.1. Povijesni razvoj kroz teorije organizacije i menadžmenta

U posljednjih 100-tinjak godina organizacija i upravljanje poduzećem izraslo je od *ad hoc* procesa do visoko kompleksnih procesa baziranih na mnoštvu empirijskih i znanstvenih istraživanja. Povijesno se razvijajući, teorije organizacije i menadžmenta na različit su način tretirale promjene s kojima se susreću ekonomski subjekti, a ovisno o djelovanjima činitelja iz internog i eksternog okruženja. Slijedi sažet pregled razvoja tih teorija i njihove povezanosti s upravljanjem promjenama u poduzeću.

Razvoj teorija menadžmenta

Razvoj znanstvenog menadžmenta – razvojem kapitalizma javljaju se nove prilike, ali i novi problemi koji se nisu mogli riješiti u sklopu do tada primjenjivanog sustava *pokušaja i pogrešaka* u upravljanju poduzećem. Dolazi do pomaka od samodostatnosti, autonomije i individualnosti do kolektivno organizirane proizvodnje kontrolirane od strane poduzetnika. *Utemeljuju se osnovne menadžerske funkcije unutar kojih se legitimira i iniciranje promjena, a upravljanju promjenama doprinosi se specijalizacijom posla, jedinstvom naređivanja i koordinacijom aktivnosti.* (Effecting Change in Higher Education, 2004) Tako nastaje tzv. *Klasična škola.* Analizom različitih zemalja i istraživačkih perspektiva toga vremena pronalazi se njihov zajednički cilj: kako kreirati organizaciju/poduzeće koja će biti dovoljno efikasna i efektivna da ostvari zadane ciljeve. U tom je kontekstu F. W. Taylor (*Operacionalni pristup)* bio koncentriran na operativnu razinu u smislu analiziranja, dizajniranja i upravljanja poslovima. Nasuprot njemu H. Fayol (*Pristup univerzalnom procesu)* manje se bavio operativnim pitanjima, a više sveukupnim upravljanjem i kontrolom organizacija. Danas bi se to moglo nazvati „top-down“ pristupom. M. Weber je pak pokušavao staviti organizaciju u širi povijesni i socijalni kontekst, spajajući zajedno operativne zadatke i opće principe upravljanja njima. Iz učenja ovih triju teoretičara mogu se izvući bazične premise tzv. *Klasične škole* koje čine temelj znanstvenog upravljanja organizacijama. Kako su se mijenjale okolnosti u kojima je nastala *Klasična škola* tako se javljao i kriticizam njezinih postulata posebice u području gledanja na ljude – zaposlenike u negativnom kontekstu. Naziva se čak pristupom „organizaciji bez ljudi“ (Bennis, 1959, a citirano u Burnes, 2009, str. 50). Na bazi tog kriticizma razvija se 1930-ih godina *bihevioralni pristup* koji se prvo razvio kao pokret ljudskih odnosa koji je bio usmjeren na menadžment, a potom i u pokret

organizacijskog ponašanja više usmjeren na organizaciju. Nadalje se, 1960-ih godina razvijaju *sustavni i kontingencijski pristup*. Sustavni pristup se temelji na premisi da svaka organizacija ima svoje elemente, ciljeve i procese putem kojih se odvija interakcija među pojedinim elementima. Njegov doprinos teoriji menadžmenta sastoji se u sljedećem: poduzeće se promatra kao otvoreni sustav u stalnoj interakciji s okolinom; poduzeće se promatra integralno kao spoj socijalnog i tehničkog sustava; naglašava se interakcija dijelova poduzeća i naglašava važnost komunikacija. *Sve te sustavne premise teorijski podupiru potrebu za dinamičnim upravljanjem poduzećem, odnosno za upravljanjem poduzećem kao dinamičnim sustavom.*

Nedostajao je pristup koji će povezati organizaciju posla s konkretnim kontekstom u kojem ona djeluje. Na toj osnovi razvija se *Teorija kontingencije* koja se temelji na sljedećim ključnim kontingencijskim varijablama: okruženju, tehnologiji i veličini. Predmetna se teorija smatra prvom sustavnom teorijom ujedinjujući sljedeće: organizacije su otvoreni sustavi, struktura i performanse kojih ovise o određenim situacijskim varijablama i specifične su u svakoj organizaciji; ne postoji „jedan najbolji način“ za sve organizacije, ali postoji „jedan najbolji način“ za konkretnu organizaciju (Burnes, 2009). Ova se teorija javlja 1960-ih godina u vrijeme rapidnih ekonomskih i tehnoloških promjena. *Pristup ove škole upravljanju promjenama je racionalan: menadžeri trebaju skupljati i analizirati podatke o situacijskim varijablama s kojima se poduzeće susreće i uskladiti ih s odgovarajućim organizacijskim rješenjem. Zaposlenici bi, suočeni s „racionalnom“ logikom trebali prihvatiti situaciju i zajedno s menadžerima pokušati ostvariti zahtijevane strukturne promjene. I ova se teorija pokazala previše mehanicističkom i determinističkom ignorirajući kompleksnost organizacijske stvarnosti koja je postajala sve složenija.* Na dotadašnja istraživanja nadovezuju se suvremeni trendovi u teoriji i praksi menadžmenta.

Suvremeni trendovi u teoriji i praksi menadžmenta. Sve teže dostizanje održivih konkurentskih prednosti dovodi do potrebe za razvojem nove paradigme. Prema Freemanu (1998, a citirano u Pivec, 2004, str. 32) nova tehno-ekonomska *racionala* bazira se na sljedećem: pomak od energetski ili materijalno intenzivnih proizvoda prema informacijski intenzivnim proizvodima, promjena od usmjerenosti prema masovnoj proizvodnji prema fleksibilnijim sustavima koji mogu osigurati širi spektar proizvoda, manje serije i češće promjene dizajna, pomak prema većoj integraciji procesa i sustava unutar kompanije i između dobavljača i kupaca, koji omogućavaju

brži odgovor na zahtjeve tržišta i kupaca. U cilju razvijanja odgovora na utjecaj brojnih činitelja iz internog i eksternog okruženja, razvijaju se pristupi koji su obilježili 1980-te i 1990-te godine. *Upravljanje cjelokupnom kvalitetom* (TQM) orijentirano je na kontinuirano unapređivanje poslovanja, timski rad, rast zadovoljstva kupaca i snižavanje troškova. Naglašava se poštovanje središnjih vrijednosti na kojima se ovaj pristup temelji: kvaliteta vođena kupcem; potpora vrhovnog menadžmenta; kontinuirano unapređivanje; puna participacija; skraćenje vremenskog ciklusa; prevencija, a ne detekcija; dugoročni pogled; menadžment *by fact;* razvoj partnerstva; javna odgovornost. *Reinženjering poslovnih procesa* (BPR) usmjeren je na radikalno mijenjanje postojećeg stanja i radikalno povećanje efikasnosti poslovanja. U fokusu promjena su procesi, a strategija se temelji na brzom i nemilosrdnom mijenjanju stanja. Četiri su ključne premise ovoga pristupa: fundamentalno promišljanje, radikalno preoblikovanje, dramatično unapređenje i procesni pristup. *Učeća organizacija* – ovaj se pristup temelji na učenju kao trajnoj konkurentskoj prednosti poduzeća. Učeće organizacije nalaze nove putove djelovanja donoseći promjene umjesto da ih se plaše. Karakterizira ih: vodstvo, horizontalna organizacijska struktura, opunomoćenje zaposlenih, komuniciranje/podjela informacija, izviruća strategija, snažna organizacijska kultura. (Buble, 2006, str. 42-60). Uz mnoge pozitivne implikacije u svojoj primjeni, s kritičke strane se navodi da je svaki od ovih pristupa fokusiran na određeni aspekt promjena, pritom zanemarujući ostale, a zamjera im se i s jedne strane determiniranost, a s druge strane nejasan konceptualni okvir (Burnes, 2009).

Kritički osvrt – 2000-te godine donijele su zajedničko uvjerenje da se istraživanja kreću prema nekoj novoj eri. Razvijaju se tri važne kritičke perspektive vezane uz teorije menadžmenta: *postmodernizam, realizam i teorija kompleksnosti* (Burnes, 2009, str. 164). Postmodernizam negira postojanje apsolutne, determinističke realnosti te promovira konkurentski i socijalno konstruirane, višestruke realnosti uz naglašavanje važnosti kulture, moći i politika u izboru strategija. Suprotno, realizam stoji iza postojanja jedne apsolutne stvarnosti kojom se ograničavaju manevarski prostori i mogućnosti izbora. Teorija kompleksnosti promatra organizacije kao kompleksne, samoorganizirajuće sustave koji u cilju maksimiziranja svojih inovativnih kapaciteta, trebaju djelovati *„na rubu kaosa“* (Caldard i Ricart, 2003). Radikalne promjene u poduzećima ne znače da ta poduzeća istovremeno ne mogu biti stabilna i imati kontinuitet. „Surfanje na rubu kaosa“ pretpostavlja svjesnu aktivnost kojom se stvaraju uvjeti za

„samoorganizaciju“ kao preduvjet za osposobljavanje poduzeća da se samo nosi s promjenama u okolini (Stacey, 1997, str. 240, a citirano u Alfirević, 2003, str. 188). U primjeni ovih pristupa intencija je stabilno i kontinuirano balansiranje između reda i kaosa (Geraldi, 2008), što je glavni izazov suvremenih menadžera.

Razvoj teorija organizacije

Iako se razvoj teorija organizacije i teorija menadžmenta ne može do kraja odvojeno promatrati, predmet njihova proučavanja je ipak različit. Znanstveno proučavanje organizacije pokrenuto je proučavanjem prakse u industrijskoj proizvodnji s ciljem rješavanja praktičnih organizacijskih problema, što je bilo svojstveno klasičnim znanstvenim dostignućima organizacije. Prvi znanstveni radovi o organizaciji pojavili su se početkom 20. stoljeća. Mnogi autori, prema kriteriju vremenskoga razdoblja, organizacijske teorije dijele na:

- ✓ *Klasičnu teoriju organizacije* koja pokriva razdoblje od 1900. do 1930.
- ✓ *Neoklasičnu teoriju organizacije* koja se odnosi na razdoblje od 1930. do 1950.
- ✓ *Suvremene teorije organizacije* koje se odnose na razdoblje od 1950. godine i dalje.

Navedena vremenska razdoblja moraju se shvatiti orijentacijski jer su prijelazi iz jednog teorijskog pravca bili postupni.

Klasična teorija organizacije je utemeljena na detaljnom opisu organizacije poduzeća, njezinoj formalnoj strukturi, podjeli rada, rasponu kontrole, hijerarhiji itd. Ona se razvijala u tri pravca i to: *Znanstveno upravljanje u radovima F. W. Taylora, Administrativna teorija upravljanja čiji je nosilac H. Fayol i Teorija birokratske organizacije koju je utemeljio M. Weber*. Klasična teorija tretira organizaciju kao zatvoreni sustav, dakle kao cjelinu koja je nezavisna od vanjskog utjecaja i čija je struktura, rad i ukupna efikasnost uvjetovana unutarnjim faktorima. Opravdanje za takav stav može se naći u karakteru okruženja i razdoblja nastanka klasične teorije koji karakteriziraju jednostavne promjene u okruženju. Poduzeća su imala jasno definirane zadatke pa je to istraživače upućivalo na ispitivanje unutarnjih faktora organizacije. *Ova teorija je ponudila koncept organizacije u kojoj su strogo svi odnosi formalizirani i neelastični na promjene u okolini. Empirijska istraživanja ukazuju na činjenicu da vrijedi pravilo: stabilnije okruženje – nefleksibilnija organizacija i obratno, nestabilnije okruženje – fleksibilnija organizacija.*

*Neoklasična teorija organizacije (*Bahtijarević-Šiber, Sikavica, 2001, str. 339) (engl. *neoclassical organizational theory*) je teorija koja organizaciji pristupa kao socijalnom sustavu. Prema toj teoriji poduzeće je u prvom redu kompleks ljudi, a ne kompleks strojeva. Svu pozornost usmjerava na socijalni aspekt organizacije, na čovjeka i njegovo ponašanje na radu, što je rezultat spoznaje da stvarna organizacija sve više ovisi o ljudima. Posebno mjesto pripada teoriji o međuljudskim odnosima čiji je osnivač E. Mayo. *Neoklasična teorija organizacije uvodi decentralizaciju kao načelo organizacije, zalaže se za uključivanje radnika u odlučivanje, ali ne dovodi u pitanje piramidalno hijerarhijski oblik organizacije.*

Suvremene teorije organizacije. Moderna teorija organizacije nastavlja istraživanje čimbenika koji utječu na ponašanje radnika i predlaže određene promjene u organizacijskoj strukturi humanizirajući u još većoj mjeri rukovođenje i tehnologiju donošenja odluka, poklanjajući izuzetnu pažnju komuniciranju i odnosima dijelova i cjeline u organizaciji. Najpoznatiji pravci moderne teorije organizacije jesu: sustavni pristup, sociotehnološki pravac i projektna organizacija (Dujanić, 2009).

U današnje vrijeme teorija organizacije prati kretanja i promjene u svim područjima života (posebno u tehnici i tehnologiji, gospodarstvu, društvenim odnosima) te nastoji ponuditi odgovarajuća rješenja. Ta kretanja izražavaju se brzim i intenzivnim promjenama. Pored toga, okruženje nameće i nove socijalne, ekološke i druge vrijednosti koje poduzeća moraju poštovati. Znanost nastoji inaugurirati nova organizacijska rješenja s kojima bi se moglo uspješno odgovoriti na sve nove izazove, odnosno promjene koje se događaju u poduzeću i okruženju. Neka od njih su: *Reinovacija pomoću reinženjeringa* (Bennis, Mische, 1996), *T-oblik organizacije* (Lucas, 1996), *Organizacija poduzeća u obliku pčelinjeg saća* (Bennet, 1994, str. 101), *Paralelni inženjering*, *Vitka proizvodnja, Virtualna organizacija, Fraktalna tvornica, Mrežna organizacija* (…*)* (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, 2001).

Inovativna rješenja se danas nameću kao nužnost za opstanak poduzeća, posebice se to odnosi na mala i srednja poduzeća koja svoju konkurentnost ne mogu razvijati na isključivo niskim troškovima već jedinstvenim rješenjima. Inovirati znači udaljiti se od *šablone*. Zbog toga se organizacije koje se bave inovacijama, ne mogu osloniti na bilo kakav oblik strukturalne koordinacije. Profinjena inovacija zahtijeva vrlo različitu strukturnu konfiguraciju, koja je

sposobna ujediniti eksperte iz različitih disciplina u jedan *ad hoc* tim koji dobro funkcionira (*Mintzberg*). Takva struktura naziva se *Ad hoc* struktura (engl. *ad hoc structure*) odnosno Adhokracija (engl. *adhocracy*) (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, 2001, str. 11). To je visoko fleksibilna organizacijska struktura, koja se lako kreira, primjenjuje i mijenja u skladu s promjenama. To je privremena organizacija koja se uspostavlja da bi se postigao cilj ili više ciljeva, a raspušta se kada se cilj ostvari. Obilježava je mala formalizacija, horizontalna i vertikalna jednostavnost, organska struktura te odlučivanje na svim organizacijskim razinama, karakteristična forma organizacije za mlada, tek osnovana poduzeća. Prema Pina i Rego (2008) u organizacijskoj teoriji postoji paradoks prema kojemu funkcioniranje kompleksne organizacije može biti utemeljeno na jednostavnoj organizacijskoj infrastrukturi.

Ridderstråle i Nordström (2002, str. 207) predložili su načela za organizaciju poduzetničkih poduzeća koja bi se nosila s promjenama kao dijelom svojih uobičajenih svakodnevnih procesa:

- ✓ Manje je bolje – manje tvrtke, s ne više od 150 zaposlenih, danas su dominantni model u svijetu koji čini 60-ak posto sveukupne svjetske zaposlenosti.
- ✓ Potrebno je da organizacijska struktura bude *plosnatija* da bi se vrijeme od identifikacije problema do izrade njegova rješenja moglo svesti na minimum.
- ✓ Organizacijski odnosi su privremeni; posebice se to odnosi na rad u grupama i projektima; moraju se stalno preslagivati.
- ✓ Poslove se radi horizontalno, u procesima.
- ✓ Odnosi trebaju biti cirkularni. Sve dok se dobivaju povratne informacije posvuda iz okruženja, poslovi i procesi se spontano koordiniraju.
- ✓ Organizacija treba biti otvorena za zajednička ulaganja, strateška savezništva i partnerstva. Mreža postaje relevantna jedinica analize i djelovanja.
- ✓ Bez obzir na gore navedeno, neće nestati kontrole. Iskoristit će se potencijali suvremenih informacijskih sustava za kontrolu i mjerenje novih stvari, na višestrukim razinama i većom učestalošću nego do sada.

Mogućnosti su velike, danas je bitno pronaći dinamičku ravnotežu između želja i sposobnosti ljudi unutar sustava i najefikasnijeg modela organiziranja u kontekstu svih utjecaja koji trenutno djeluju i koji se mogu donekle predvidjeti.

Iz navedenoga se može zaključiti da širi i uži organizacijski kontekst konkretno utječe na njihovu praksu upravljanja organizacijskim promjenama. Prema najnovijim teorijskim pristupima današnje organizacije imaju široku mogućnost izbora kako će strukturirati i usmjeravati svoje djelovanje, uz neophodno uvažavanje kompleksne dinamike međuodnosa unutarnjih i vanjskih činitelja.

2.2.2. Klasifikacija dosadašnjih istraživanja

Postoji mnoštvo suvremene literature o upravljanju promjenama, ali vrlo ju je teško sustavno klasificirati zbog niza razloga. Upravljanje promjenama je multidisciplinarno i obuhvaća menadžment, organizacijsko ponašanje, psihologiju, sociologiju, poslovnu politiku, socijalnu politiku i druge aspekte. Vrijedna literatura iz ovog područja nastala je u proteklih 40-ak godina, a uključuje dokaze, primjere i ilustracije koje opisuju vrlo različite poslovne sustave koji su koristili različite metodologije. Koncepti upravljanja promjenama uključuju raspon od cijelih akademskih škola, različitih metodologija do jednostavnih alata. Literatura uključuje opise različitih vrsta promjena, teorijske modele za analizu promjena, propisane modele čija je svrha da budu vodiči kroz procese promjena, tipologiju različitih pristupa organizacijskim promjenama, primjere iz prakse koji opisuju uspjehe i neuspjehe različitih inicijativa za promjene, programe i alate itd.

U spoznajnom istraživanju ovoga područja, istraživanje je usmjereno na kritički orijentirane, akademski i znanstveno relevantne radove iz ovoga složenog područja. U nastavku se izložu neki od relevantnih pristupa analiziranju znanstveno relevantne literature iz organizacijskih promjena i upravljanja promjenama s naglaskom u najvećoj mjeri na radove od 1990-ih godina.

Armenakis i Bedeian (1999) analizirali su literaturu o organizacijskim promjenama u razdoblju od 1990. do 1998. godine. Cilj je bio pronaći glavne perspektive dominantne u tadašnjim promišljanjima o organizacijskim promjenama. Istraživačke teme u području organizacijskih promjena podijelili su na sljedeći način (Armenakis i Bedeian, 1999, str. 2-15):

- ✓ ***sadržajni pristup*** u smislu fokusa na sadržaj postojećih organizacijskih promjena, odnosno činitelje koji određuju uspješnost ili neuspješnost promjena i njihovu povezanost s organizacijskom efikasnošću. Burke i Litwin (1992) opisali su transformacijsku i

transakcijsku dinamiku povezanu s uspješnim promjenama u poduzećima. Transformacijski činitelji uključuju vođenje, kulturu, misiju i strategiju. Transakcijski činitelji bave se psihološkim i organizacijskim varijablama kojima bi se predviđalo i kontroliralo motivaciju i performanse zaposlenika. Oni uključuju menadžersku praksu, strukturu, sustave (politike i procedure), zahtjeve zadataka i individualne vještine/sposobnosti. Razvili su i dijagnostički upitnik koji se sastoji od 150 čestica, iako su nakon provedenih istraživanja uočili njegove nedostatke sa stajalištem da niti jedan dijagnostički model ne može biti apsolutno primjenjiv i relevantan. Vollman je (1996) razvio model koji čini matrica dimenzije 8 x 6. Redovi matrice sastoje se od sljedećih činitelja: strateška inicijativa, kompetencije, procesi, resursi, outputi, strategijski odgovori, izazovi i učeći kapaciteti. Stupci čine sljedeće organizacijske dimenzije: kultura, struktura, koordinacija, ljudi, informacije i tehnologija. Kombinacije ovih činitelja čine različite moguće sadržajne dimenzije promjena u poduzećima.

- ✓ ***kontekstualni pristup*** bavi se kontekstualnim pitanjima uglavnom fokusiran na utjecaje i uvjete koji prevladavaju u organizacijskoj internoj i eksternoj okolini. Izdvojili su osam radova od kojih se prva četiri odnose organizacijske reakcije na promjene iz okruženja (Meyer, Brooks i Goes, 1990, Kelly i Amburgey, 1991, Haveman, 1992, Fox-Wolfrgramm, Boal i Hunt, 1998). Peti rad se odnosi na dubinske analize odabranih kontekstualnih, sadržajnih i procesnih činitelja (Damanpour, 1991). Posljednja tri rada bave se primjenom matematičkih tehnika za modeliranje organizacijskih odgovora na pritiske iz okruženja (Gresov, Haveman, Oliva, 1993, Huff i Thomas, 1992, Sastry, 1997).
- ✓ ***procesni pristup*** odnosi se na identificiranje općenito prihvaćenih aktivnosti koje se poduzimaju pri realizaciji namjeravanih promjena. Procesna se istraživanja uglavnom bave aktivnostima pri implementaciji promjena unutar organizacija i odgovorima zaposlenika na ta nastojanja. Identificirali su ključna istraživanja o fazama implementiranja promjena. Tako je npr. Judson (1991) opisao model implementiranja promjena koji se sastoji od pet faza: analiza i planiranje promjena, komuniciranje promjena, napori za prihvaćanje novih ponašanja, promjene od *statusa quo* do željenog stanja, konsolidiranje i institucionaliziranje novog stanja. Postoje još Kotterov (1995) model od osam koraka koje bi trebali slijediti agenti promjena u implementiranju fundamentalnih promjena i Galpinov model (1996) od devet koraka. Drugi se dio istraživanja odnosi na faze razumijevanja i prihvaćanja promjena

koje određuju ponašanja zaposlenika, tzv. *kognitivni pristup promjenama* (Isabella, 1990, Lowstedt, 1993, Jaffe, Scott i Tobe, 1994).

Posljednji se pristup odnosi na *osobne reakcije* koje su povezane s rezultatima organizacijskih promjena. Prihvaćanje, otpor, posvećenost, cinizam, stres i ostale povezane osobne reakcije predstavljaju relevantne kriterijske varijable u razmatranju okvira za planiranje i implementiranje promjena. Postoje razni modeli koji se bave reakcijama na promjene (npr. Clarke i dr., 1996, Jaffe i dr., 1994, Meyer i Allen, 1997)

Armenikas i Bedeian (1999) zaključuju kako bi istraživanja o organizacijskim promjenama trebala uključivati sadržajnu, kontekstualnu i procesnu dimenziju da bi se mogle napraviti predikcije kako se i zašto organizacije mijenjaju. Naglašavaju važnost longitudinalnih istraživanja u području promjena koja omogućavaju praćenje promjene u vremenu, a ne snimku samo jednog stanja odnosno dimenzije određenog trenutka.

Hughes (2010) je u pokušaju sistematizacije radova o upravljanju promjena ustvrdio da se nameće njihovo grupiranje prema razini organizacije na koju se odnose. Postoji više autora koji navode razine analize upravljanja promjenama u poduzeću (Hughes, 2010, str. 5): individualna, grupna, organizacijska i razina šire zajednice (Collins, 1998); individualna, grupna i razina većeg sustava (Burke, 2002); osobna, grupna i organizacijska razina (Stacey, 2003); individualna, grupna i sustavna razina (Burnes, 2004); organizacijska razina, grupna razina, individualna razina (Cummings i Worley, 2005).

Hughes prihvaća klasifikaciju razina od Cummings i Worley (2005, str. 89) koji sugeriraju da se prilikom istraživanja organizacije promatraju kao otvoreni sustavi s tri identificirane razine:

- ✓ organizacijska razina – uključuje dizajniranje strategije poduzeća, strukture i procesa u poduzeću,
- ✓ grupna razina – uključuje dizajn grupe i strukturu interakcija između njezinih članova,
- ✓ individualna razina – uključuje načine na koji su poslovi dizajnirani u cilju oblikovanja željenih ponašanja.

Osim toga, u istraživanjima se često nailazi i na podjelu u smislu makrorazina (razina organizacije) i mikrorazina (razina individue). U nastavku je sažet prikaz suvremene literature grupirane s obzirom na makro (organizacijsku) i mikro (individualnu) razinu istraživanja.

Organizacijska ili makrorazina istraživanja

Da bi se poduzeće efektivno nosilo s promjenama, cijela se organizacija treba adaptirati i povezati s novom strategijom. Iz te premise proizlazi istraživanje procesa promjena iz makro odnosno organizacijske perspektive. Pristup upravljanju promjenama s organizacijske razine odnosi se na strateški aspekt organizacijskih promjena (Carnall, 2003 i Balogun i Hope Hailey, 2004, a citirano u Todnem, 2005). Usmjeren je na razumijevanje strateških, tehnoloških, strukturalnih i kulturalnih promjena. Tu spada i Burnes (2010) sa svojim vrijednim udžbenikom iz upravljanja promjenama.

Postoje različiti pristupi istraživanju strategijskih promjena. Prema Martinu (1999) pristup analiziranju strategijskih promjena ovisi o području gledanja. Sa strane upravljanja promjenama fokus interesa je na ulogu menadžera, organizacijski kontekst, strukturu i kulturu čime se po njegovu mišljenju umanjuje strategijski sadržaj.

Van de Ven i Poole (1995, str. 514) opisali su procesne teorije koje pokušavaju objasniti zašto se i kako organizacijski entiteti mijenjaju i razvijaju. Razdvojili su ih na preskriptivne, koje unaprijed opisuju očekivani tijek razvoja i promjena i konstruktivne, koje podrazumijevaju mnoštvo nepoznanica u budućem djelovanju. To ipak predstavlja prilično hipotetski pristup unificiranju teorija promjena (Colmant, Matina, 2008, str. 25). Dooley (1997) istražuje kompleksni, adaptivni sustavni pristup organizacijskim promjenama baziran na teorijama menadžmenta.

S druge strane su radovi Beer i Nohria (2000) koji se u većoj mjeri baziraju na praktičnim primjerima. Naglašavaju šest ključnih dimenzija za uspješno implementiranje promjena: ciljevi, vođenje, fokus, proces, sustav nagrađivanja i korištenje konzultanata. Praktičnu primjenu ima i „***Model 7 S***“ – pomagalo za menadžersku analizu i akciju, koje je izradio tim profesora s ekonomskih fakulteta Sveučilišta Harvard i Stanford uz konzultante iz tvrtke McKinsey&Company (Stevens, 2001, str. 118). Njime se analiziraju različiti aspekti organizacije

u funkciji determiniranja njezina efikasnog i efektivnog funkcioniranja. Primjenjivan je u različitim istraživanjima: proizvodnih inovacija u poduzećima (Johne i Snelson, 1988); činitelja uspješnosti rastućih poduzeća (Fock i Allanpalli, 2001), istraživanju organizacijske kulture (Young, 2000). Ovaj model primjenjuje se i posebno u strateškom pristupu organizacijskim promjenama (Price i Chahal, 2006). Prema tom je modelu sedam ključnih elemenata organizacije presudno za razumijevanje njezine efikasnosti: strategija, struktura, sustavi, kadrovska politika, vještine, stil i zajedničke vrijednosti. Prema Stevens (2001, str. 126) kod primjene ovog modela u funkciji upravljanja promjenama potrebno je uzeti u obzir sljedeće: sve su varijable modela međusobno povezane; model ne podrazumijeva nikakvu prirodnu polaznu točku promjene, niti se pretpostavlja veći utjecaj jednog u odnosu na neki drugi element; nije podjednako lako izravno mijenjati pojedine elemente modela.

Većina vrijednih istraživanja iz ovog područja teži biti teorijski koncipirana i empirijski utemeljena. Tako je Pettigrew (1990) iznio rezultate longitudinalnih istraživanja o organizacijskim promjenama; Romanelli i Tushman (1994) su istraživali upravljanje promjenama u SAD-u na poduzećima koja proizvode miniračunala; Walker, Armenakis i Bernerth (2007) su istraživali su integrativni efekt sadržaja, konteksta i procesa promjena i individualnih razlika na uspješnost organizacijskih promjena itd.

Kao nedostatak ovom pristupu navodi se u literaturi fokusiranost brojnih istraživača samo na strukturnu razinu poduzeća zanemarujući ljudski aspekt upravljanja promjenama (Dooley, 1998, Cunningham i dr., 2002, citirano u Colmant, Matina, 2008, str. 25).

Individualna ili mikrorazina istraživanja

U istraživanju upravljanja promjenama s individualne – mikrorazine, koriste se razni pristupi i fokusi istraživanja. Neki autori se u većoj mjeri bave psihološkim faktorima u smislu individualnih odgovora zaposlenika na organizacijske promjene (Judge i dr., 1999; Fedor i dr., 2006). Individualna razina može se odnositi na istraživanje ponašanja zaposlenika, ali i menadžera u kontekstu organizacijskih promjena. Najčešće se spominju otpori promjenama, ali oni nikako nisu jedini, a ni najvažniji aspekt ovog dijela istraživanja. Judge i dr. (1999) su istraživali kako osobne karakteristike menadžera utječu na njihovo nošenje s organizacijskim

promjenama. Glavni je cilj utvrditi potencijal menadžerskih reakcija na promjene. Istraživanje utjecaja organizacijske kulture i njezine dinamičnosti na uspješnost implementacije promjena proveli su Jones i dr. (2005) potvrdivši povezanost između percepcije organizacijske kulture od strane zaposlenika i spremnosti za promjene kao prediktora uspješne implementacije promjena.

U okviru kognitivnog pristupa promjenama u posljednjih se 10-ak godina istražuju različite percepcije i reakcije na organizacijske promjene, stres koji one uzrokuju te različiti načini kako se zaposlenici nose s njime (Rafferty i Griffin, 2006). Nadalje, sve češće se istražuje povezanost emotivnog odnosa prema promjenama i uspješnosti organizacijskih promjena i to sa stajališta zaposlenika i menadžera. Provedena istraživanja o menadžerskoj percepciji vizije, prikladnosti i implementaciji većih organizacijskih promjena i njihovom utjecaju na zadovoljstvo poslom, ambicioznost i posvećenost poduzeću te ostvarenju odgovarajućih performansi potvrđena je u istraživanjima. Istraživao se i međuutjecaj posvećenosti promjenama i posvećenosti samoj organizaciji. Cole i suradnici (2006) su fokus istraživanja usmjerili na menadžere i povezanost njihovih osobina s rezultatima organizacijskih promjena te su naglasili da mora postojati povezanost između organizacijske i individualne razine uvođenja promjena, jer individualna razina u velikoj mjeri određuje njezin uspjeh, a vrlo često je zanemarena. (Cole, Harris i Bernerth, 2006).

U posljednje vrijeme javljaju se nova područja interesa u istraživanjima organizacijskih promjena i upravljanja njima. Neka od njih navedena su u nastavku.

Organizacijska ambidekstrija područje je u organizacijskoj literaturi koje se u posljednje vrijeme sve češće istražuje. Polazi od toga da su uspješna poduzeća ambideksterna, što znači usklađena i efikasna u upravljanju svojim svakodnevnim poslovnim potrebama i istovremeno adaptivna promjenama iz okruženja (Raisch, Birkinshaw, 2008). Temelji se na s jedne strane eksploataciji postojećih znanja u smislu efikasnog obavljanja svakodnevnih zadataka i dostizanja kratkoročnih ciljeva, i s druge strane na istraživanjima novih, inovativnih mogućnosti. Bazira se na istraživanjima iz područja organizacijskog učenja, tehnoloških inovacija (inkrementalne vs. radikalne), organizacijske prilagodbe (ravnoteža između kontinuiteta i promjena), strateškog menadžmenta (planirani vs autonomni strategijski procesi) i organizacijskog dizajna (efikasnost u odnosu na fleksibilnost).

Zanimljiv je pristup koji povezuje dinamičke sposobnosti poduzeća (Teece i dr., 1994, 1997) i organizacijske promjene nazvavši ih *sposobnošću za organizacijske promjene* (engl. *Organizational change capability*). Prema Teece i dr. (1997) dinamičke sposobnosti omogućavanju organizaciji da integrira, gradi i rekonfigurira interne i eksterne kompetencije da bi se prilagodila rapidno mijenjajućem okruženju. Organizacijski kapacitet za promjene se definira kao jasna i dinamična organizacijska sposobnost koja omogućuje poduzeću da prilagodi stare sposobnosti novim prijetnjama i prilikama kao i da kreira nove sposobnosti (Wei i dr., 2007).

Sustavni/holistički pristup organizacijskim promjenama (Cao, McHugh, 2005) autori opisuju kao novi teorijski pogled na upravljanje promjenama koji uključuje četiri dimenzije organizacijskih promjena: promjene u organizacijskim procesima, promjene u horizontalnim i vertikalnim organizacijskim strukturama; promjene u organizacijskoj kulturi i promjene u distribuciji moći i faktorima koji utječu na odlučivanje u organizaciji. Polazi se od stajališta kako promjena u jednoj dimenziji uzrokuje promjene u svim dimenzijama. Vrijednost ovog pristupa čini istovremeno fokusiranje na objektivne i subjektivne dimenzije organizacije ili interakciju organizacijskih procesa, strukture, kulture i politika. Prema navedenim autorima, sustavni pogled na upravljanje promjenama je čvrst i održiv konceptualni okvir koji se može koristiti za razvoj i poboljšanje razumijevanja problemskih situacija obilježenih raznolikošću i interakcijama organizacijskih promjena.

Jaafari (2003) je istraživao *projektni menadžment u kontekstu kompleksnosti i promjena.* Kompleksne sustave obilježava otvorenost veza i odnosa, kaos, samoorganizacija i neovisnost. Konvencionalni pristup projektnom menadžmentu pretpostavlja red i predvidivo okruženje u kojem se može definirati jasan sustav ciljeva, a pod projektnim menadžmentom podrazumijeva sustavni pristup upravljanju promjenama utemeljen na racionalnom upravljanju. Autor ističe potrebu za promjenom paradigme projektnog menadžmenta da bi bila primjenjiva u kompleksnim i promjenjivim sustavima. Tzv. *kreativno-reflektivni model* upravljanja projektima smatra primjerenim današnjem okruženju. On je utemeljen na sposobnosti profesionalaca da uspiju optimalno reducirati razinu kompleksnosti da bi se nosili s visokom razinom nesigurnosti i uz to funkcionirali na tzv. *rubu kaosa*. Naglašava važnost individualne pripreme projektnih menadžera na novi pristup upravljanju projektima. Kreativno-reflektivni projektni menadžeri trebali bi biti

uključeni u procese cjeloživotnog učenja i kontinuiranog osobnog razvoja, ponašati se autonomno, vjerovati u zajedničke vrijednosti i slijediti jaku poslovnu etiku (Jaafari, 2003, str. 55).

Zanimljiv je i nekonvencionalni pristup objašnjavanju internih i eksternih promjena koje djeluju na suvremeno poduzeće prema Ridderstråle i Nordström (2002 i 2009). Oni zaključuju kako su promjene u tehnologiji, institucijama i vrijednostima *„ono što nas pokreće dalje“* (Ridderstråle i Nordström, 2002, str. 5). Naglašavaju emotivnu orijentaciju, kreativnost i znanje kao ključ uspjeha poduzeća; postavlja se individua u centar pozornosti. Prema njima, ideje i ljudska mašta danas razlikuju uspješan od neuspješnog proizvoda, odnosno usmjerenost k zadovoljavaju emotivnog, a ne racionalnog kupca. U nastavku svojih promišljanja naglašavaju pozitivnu i negativnu stranu obilja informacija koje su na raspolaganju; prevladavanje jeftinih proizvoda i usluga; rastuće uloge žena u suvremenom svijetu; pomaku od prevladavajuće obiteljskih prema velikom udjelu samačkih domaćinstava u razvijenom svijetu; autonomiji gradova; važnosti zabave; pomak od konkretne prema općenitoj/nepoznatoj konkurenciji; primat SAD-a koji je utemeljen na moći da *„pokupi najveće talente“;* vladanje tihog znanja; nova razina radne specijalizacije (...); uloga mrežnih odnosa; e(mocionalno)-poslovanje itd. (Ridderstråle i Nordström, 2009).

Iz prezentiranog povijesnog pregleda i relevantne literature iz ovoga područja jasno je da nema strogog konsenzusa o konceptualnom okviru koji čini organizacijsko upravljanje promjenama, ali prema Todnem (2005, str. 370). postoji slaganje oko dvaju važnih pitanja. Prvo, tempo promjena nikad nije bio veći nego u sadašnjem poslovnom okruženju (Balogun i Hope Hailey, 2004; Burnes, 2004; Carnall, 2003; Kotter, 1996; Luecke, 2003; Moran i Brightman, 2001; Okumus i Hemmington, 1998; Paton i McCalman, 2000.; Senior, 2002). Drugo, postoji konsenzus o tome da promjene, bilo potaknute internim ili eksternim faktorima, dolaze u svim oblicima, formama i veličinama (Balogun i Hope Hailey, 2004; Burnes, 2004; Carnall, 2003; Kotter, 1996; Luecke, 2003; a citirano u Todnem, 2005, str. 370) i tako djeluju u svim organizacijama i svim industrijama.

S obzirom na to da su dosadašnja istraživanja uglavnom usmjerena na velika poduzeća, u nastavku su navedena ključna istraživanja iz upravljanja promjenama u MSP-ovima.

2.3. Upravljanje organizacijskim promjenama u malim i srednjim poduzećima

Organizacijske promjene i upravljanje njima do sada je u većoj mjeri istraživano kod velikih poduzeća. Ono što je primjenjivo u velikim poduzećima ne mora nužno biti primjenjivo u malim i srednjim poduzećima zbog njihovih jedinstvenih činitelja. Po svojoj prirodi ona su limitirana u ljudskim, materijalnim i financijskim resursima, a to im otežava njihova nastojanja u smjeru inicijativa za organizacijskim promjenama; često su usmjerena ka kratkoročnim ciljevima, zanemarujući proaktivni pristup; imaju manji tržišni utjecaj, a time su više podložna tržišnim promjenama. No, manja poduzeća mogu ponekad brže odgovarati na promjene i prilagođavati im se kako one nastaju. To je zato jer imaju bliže veze sa samim tržištem, a lojalnost i geografska ograničenost mogu im biti prednosti. Rano uočavanje promjena iz okruženja i odgovor na njih u fazi kada se još smatraju izazovima, a ne krizom, ključ su njihova dugoročnog opstanka (de Geus, 1999, citirano u Banham, 2005, str. 22).

U kontekstu MSP-ova vrlo je malo istraživanja iz područja organizacijskih promjena. Zato postoji potreba za razvojem za njih specifičnih znanja o organizacijskim promjenama i njihovoj primjeni.

Upitnost primjene strategija organizacijskih promjena proizašlih iz velikih poduzeća na mala i srednja poduzeća propituju različiti autori (npr. McAdam 2000, McAdam i Armstrong 2001; Wiesner, McDonald i Banham, 2007). MSP-ovi imaju jedinstvene karakteristike i na njih nije moguće preslikati rezultate istraživanja velikih poduzeća (McAdam 2002; Welbourne i Andrews, 1996; Kotey i Meredith, 1997; Heneman i Berkley, 1999, a citirano u Poole, 2009, str. 15). Mala poduzeća nikada se ne smiju izjednačavati s jednostavnim poduzećima (Curran i Blackburn, 2001, prema Banham, 2005, str. 37). Iz toga razloga proizašla je i potreba istraživanja jedinstvenih obilježja MSP-ova.

U nizu radova koji se bave problematikom MSP-ova spominju se njihova jedinstvena obilježja. Ona se moraju uzeti u obzir i pri istraživanju organizacijskih promjena u njihovu kontekstu. Banham (2005) je izdvojio *vodstvo, tržište, resurse, fleksibilnost i strukturu* kao jedinstvena obilježja MSP-ova te ih analizirao u kontekstu prednosti i nedostataka kod uvođenja organizacijskih promjena.

Tablica 8: Prednosti i nedostaci MSP-ova u odnosu na njihova jedinstvena obilježja

Karakteristike	Prednosti	Nedostaci
Vodstvo	- visoka razina posvećenosti poslovnom uspjehu (Cecora, 2000) - dnevna uključenost u operacije može pridonijeti organizacijskim promjenama (McAdam, 2000) - snaga vodstva krucijalna je za ostvarenje financijskih performansi (Dunphy i Stace, 1993)	- mala i srednja poduzeća često imaju dva ili više lidera/vlasnika (Curran i Blackburn, 2001) - životni stil i neovisnost su motivi za *start-up*, ali mogu ograničavati rast poduzeća (Wilson, 2002)
Tržišta	- nastanak poslovnih mreža ključnih za izvoz (Chetty and Campbell-Hunt, 2003) - mogućnost prilagodbe tržišnim promjenama kako one nastaju (McAdam, 2002., McDonald and Wiesner, 1997) - uočavanje ranih znakova promjena zbog blizine tržištu (McAdam, 2002., De Geus, 1999)	- u uvjetima tržišnih promjena više je aspekata unutar poduzeća podložno promjenama (Todtling i Kaufmann, 2001)
Resursi	- prinuda na inoviranje na različite načine (Huang i dr., 2002; Todtling i Kaufmann, 2001)	- barijere izvozu (Suarez-Ortega, 2003) - organizacijske promjene su teže (McAdam, 2002.) - inovacije su izazovnije (Wind i Main, 1998; Freel, 2000)
Fleksibilnost	- osobni kontakti s drugim ekonomskim subjektima (Cecora, 2000) - pomaže u implementaciji inicijativa za promjene (McDoland i Wiesner, 1997)	- teško dostižna dugoročna efikasnost (Gelinas i Bigras, 2004)
Strukture	- pliće strukture olakšavaju komunikaciju (McDonald i Wiesner, 1997)	- velika poduzeća lakše prihvaćaju JIT praksu (White, Pearson i Wilson, 1999)

Izvor: Banham (2005.)

Banham (2005) je u okviru svoga doktorskog rada razvio model organizacijskih promjena za MSP-ove koji je bazirao na empirijskom istraživanju provedenom u Kanadi. Istaknuo je potencijal tog modela za pomoć MSP-ovima u razumijevanju vanjskih i unutarnjih poticaja za promjene i različitih interakcija unutar njihove jedinstvene organizacijske dinamike, a u cilju upravljanja organizacijskim promjenama na način da to pozitivno utječe na performanse poduzeća.

Poole (2009, str. 15) je na nešto drugačiji način sistematizirao specifične činitelje pri istraživanju organizacijskih promjena u MSP-ovima u Australiji: *veličina poduzeća, dominantna uloga vlasnika/menadžera, nesigurnost, ograničeni resursi, fleksibilnost, tehnologija, struktura i strategija.*

Veličina poduzeća. Kriteriji za razvrstavanje MSP-ova mogu biti različiti. Najčešći je kriterij broj zaposlenih u kombinaciji s ostvarenim godišnjim prihodom. S aspekta jedinstvenosti kriterij veličina je kontekstualna dimenzija koja je povezana sa svim ostalim dimenzijama koje čine organizacijske karakteristike. Veličina je istovremeno *mjerilo* dostupnosti ljudskim i financijskim resursima.

Dominantna uloga vlasnika/menadžera. Strategijski izbori i primjena određene prakse upravljanja promjenama u poduzeću najčešće je u ingerenciji vlasnika/menadžera malog ili srednjeg poduzeća. Nadalje, vrijednosti i norme vlasnika malog poduzeća determiniraju kulturu poduzeća u puno većoj mjeri nego u velikim poduzećima. Organizacijska kultura neće biti određena samo vlasnikovim vrijednostima, kriterijima i ciljevima, nego i načinom na koji vlasnik/menadžer komunicira sa svojim zaposlenicima. (Marlow i Patton 1993, a citirano u Poole, 2009, str. 16). Dominantnu ulogu vlasnika/poduzetnika u malim i srednjim poduzećima sumirao je Nooteboom (1993, str. 287, citirano u Poole, 2009, str. 18): *„…Poduzeće nosi osobni otisak poduzetnika na različite načine: u vezi s osnovnim ciljem poduzeća (profit, rast, stabilnost, zadovoljstvo poslom); orijentacijom (tehničkom, komercijalnom, socijalnom); stilom internih i eksternih komunikacija, uvjetima na poslu itd. Neki vlasnici malih poduzeća su orijentirani prema „pravom“ Schumpeterijanskom poduzetništvu, drugi prema naglašavanju utvrđenih tradicionalnih pristupa poslovanju, naglašavanju neovisnosti, bez ciljeva rasta i razvoja. Mnogi od njih mogu si priuštiti neortodoksne ciljeve u ekonomskom smislu, u smislu da posjeduju poduzeće, što često i čine…“*. Iz toga razloga upravljanje promjenama u MSP-ovima u velikoj je mjeri određeno osobnošću vlasnika/poduzetnika. Prožimanje snažne kulture prilagodljivosti i fleksibilnosti može pomoći u implementaciji promjena i prevladavanju otpora.

Nesigurnost. Neki autori naglašavaju da je osim veličine, glavna karakteristika MSP-ova razina nesigurnosti. Nesigurnosti koje se odnose na interne aktivnosti i procedure su manje za zaposlenike malih poduzeća jer ih je lakše izravno pratiti i usvajati (Barron i dr., 1987; Westhead i Storey 1996, a citirano u Poole, 2009, str. 21). To može olakšati uvođenje organizacijskih promjena. Razina eksterne nesigurnosti je svakako viša za mala poduzeća zbog izravnog nedostatka tržišne moći, ovisnosti o određenom tržišnom segmentu ili malom broju velikih kupaca (Banham, 2005), što stvara veći eksterni pritisak na potrebu za stalnim prilagođavanjem i preslagivanjem internih organizacijskih varijabli.

Ograničeni resursi. Inicijative za organizacijskim promjenama traže ljudske, materijalne i financijske resurse. U svakom slučaju, ograničeni resursi su realnost za većinu MSP-ova. To izravno utječe na njihova ograničenja u usmjeravanju resursa na inovacije ili nastojanja za uvođenjem za efektivnih promjena. Svoje resurse često usmjeravaju u ostvarenje kratkoročnih ciljeva zanemarujući proaktivni pristup internim promjenama koje su vitalne za rast i prosperitet poduzeća. Postoje razna istraživanja koja naglašavaju važnost inovacija za rast i vitalnost MSP-ova. No, ona inoviraju različito od velikih poduzeća (Freel 2000; Huang i dr. 2002; Todtling i Kaufmann 2001; Banham 2005, a citirano u Poole, 2009, str. 22). U MSP-ovima inovacije su uglavnom inkrementalne, a ne radikalne, a rezultat su novih proizvoda ili razvoja procesa. Osim toga, nedostatak internih, ljudskih i financijskih resursa ograničava izvozne mogućnosti poduzeća i nameće fokusiranje na domaća tržišta (Suarez-Ortega 2003; Todtling & Kaufmann 2001, a citirano u Poole, 2009, str. 22).

Fleksibilnost predstavlja sposobnost reakcije poduzeća na novonastale promjene u okolini i ona predstavlja unutrašnju sposobnost poduzeća. Razlike u ciljevima vlasnika/menadžera, a time i strategiji utjecat će na sve dimenzije organizacijskih karakteristika (Banham, 2005), pa tako i fleksibilnost. Ipak, različite studije iz poduzetništva podupiru ideju da mala poduzeća više vole djelovati na neformalan i fleksibilan način (Chaston, 1997; Gibb, 1997; Hendrickson i Psarouthakis 1998; Lee, 1995; Marlow i Patton, 1993; Pfeffe, 1994; Storey, 1994; Whittington, 1993, a citirano u Poole, 2009, str. 24). To im onda omogućuje i lakše prihvaćanje organizacijskih promjena kao dijela svakodnevnih poslovnih procesa. Općenito stajalište da su MSP-ovi fleksibilniji mora se uzimati s oprezom. U njima može nedostajati fleksibilnosti s obzirom na to da je organizacijska kultura pod velikim utjecajem vlasnika menadžera koji može biti nefleksibilan i rigidan. U srednjim poduzećima može se javiti istovremeni problem nedostatka resursa kao u malim poduzećima, ali i nedostatka fleksibilnosti kao u velikim poduzećima (Welbourne i Cyr, 1999, str. 619).

Tehnologija. Nedostatak ekonomije obujma u MSP-ovima, koji je donedavno naglašavan kao jedan od ključnih njihovih nedostataka, u znatnoj je mjeri reduciran primjenom novih informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Jača trend mrežne poslovne povezanosti MSP-ova, ali i pristup raznim poslovnim mogućnostima koje su podržane novim tehnologijama.

Struktura. Struktura MSP-ova s obzirom na njihovu veličinu je uglavnom manje formalna, plića i više organska. To omogućuje lakše i efikasnije komuniciranje, što je prednost kod uvođenja organizacijskih promjena u smislu upravljanja ljudskim resursima. Neformalnost organizacijskih struktura i odnosa može utjecati na to da sile koje tradicionalno otežavaju promjene ili održavaju stabilnost imaju manje utjecaja. Osim toga, strukture u MSP-ovima lakše bi mogle podržati težnju za *organizacijskom dualnošću*. Pod njom se podrazumijeva konstruktivna kombinacija razvoja dinamičkih sposobnosti podržanih novim formama organiziranja i operativnih sposobnosti koje podupiru stabilnost i efikasnost, a dio su tradicionalnih formi organiziranja. Ovakav pristup suvremenim formama organiziranja trebao bi omogućiti sklad između kontinuiteta i promjena kao dijela svakodnevne organizacijske realnosti (Graetz, Smith, 2007, str. 1).

Strategija. U MSP-ovima se često zanemaruje formalni, racionalni pristup strategiji. S obzirom na pretpostavljenu dinamičnost u kojoj djeluju tzv. izviruća (engl. *emergent)* strategija je u velikom broju slučajeva sigurno prikladniji izbor. U istraživanjima iz područja strategijskog planiranja u MSP-ovima naglašava se da je ono različito od prediktivnog strateškog pristupa u velikim poduzećima te se daje naglasak na tzv. adaptivno strateško planiranje. Treba istaknuti da se u istraživanju od McDonald and Wiesner (1999, a citirano u Wiesner, Banham i Poole, 2004, str. 23) pokazao utjecaj strategijskog plana na primjenu prakse upravljanja promjenama u malim i srednjim istraživanim poduzećima, a istraživanje od Banham (2005) je utvrdilo jaku pozitivnu vezu između postojanja strategijskog plana i uvođenja prakse organizacijskih promjena u MSP-ovima.

Tek uvažavajući jedinstvene karakteristike MSP-ova moguće je kreirati realni okvir za istraživanje upravljanja organizacijskim promjenama. Osim toga, važno je integralno pristupiti istraživanju upravljanja promjenama da bi se mogli utvrditi svi aspekti utjecaja. Već u prethodno spomenutom istraživanju od Armenakis i Bedeian (1999) istaknuta su tri ključna aspekta organizacijskih promjena koja u cilju ostvarenja uspješnih promjena uključuju skladnost između njihove kontekstualne, sadržajne i procesne dimenzije. Ovaj pristup proizlazi iz tzv. procesne škole organizacijskih promjena na koju su velik utjecaj imali radovi A. Pettigrew (1987, 1992, 1997). S druge strane, naglašava se potreba za uvažavanjem mikro, odnosno individualnog utjecaja na uspješnost organizacijskih promjena.

Walker, Armenakis i Bernerth (2007) su istraživali integralni efekt sadržaja, konteksta i procesa promjena te individualnih razlika na uspješnost organizacijskih promjena. Rezultati su pokazali da kontekst promjena djeluje kao medijator veze između individualnih razlika i procesa i sadržaja promjena. Slično, sadržaj i proces promjena djeluje kao medijator veze između konteksta promjena i posvećenosti organizacijskim promjenama. Pa tako npr. povijest prijašnjih organizacijskih promjena (kontekst) može potencijalno negativno utjecati na uspjeh promjena (…). Ovo istraživanje predstavlja prvo integrirano istraživanje svih dimenzija promjena i njihova međuodnosa, u cilju uspješne implementacije organizacijskih promjena.

S obzirom na navedeno, i u istraživanju upravljanja organizacijskih promjena u MSP-ovima neophodno je integrirati ključne dimenzije promjena, a one će u nastavku biti dodatno pojašnjene.

2.3.1. Sadržaj organizacijskih promjena

Sadržajni aspekt promjena odnosi se na obilježja promjena koje se žele implementirati i specifičan je za svako poduzeće (Walker, Armenakis i Bernerth, 2007). Sukladno teorijskim tipologijama organizacijskih promjena one mogu biti radikalne, koje iz temelja mijenjaju način na koji poduzeće posluje; inkrementalne, češće i manje traumatične i dio organizacijske prirodne evolucije (…). Tipične promjene su novi proizvodi, tehnologije, sustavi, procesi (…) , a djeluju prema svakodnevnim zahtjevima okruženja. Sva ključna poslovna područja u poduzeću mogu biti podložna promjenama. Ono što bi mogla biti praktična smjernica prilikom identifikacije različitih vrsta promjena u poduzeću su komponente njegova poslovnog modela.

No, malo je slaganja o različitim elementima koji čine poslovni model. Teži se identificiranju poslovnog modela koji bi se mogao generalizirati na različite poslovne poduhvate što je vodilo prevelikom pojednostavljivanju poslovnog modela (Morris i dr., 2005, 2006). Izazov je okvir koji će biti primjenjiv općenito, ali koji će zadovoljavati potrebe individualnih poduzetnika (Morris i dr., 2005, str. 729). Morris i suradnici (2005, 2006) razvili su tzv. *MSA model* čija je svrha bila bio integralni, strateški pogled na poslovni model poduzeća. Originalni MSA model sadrži 6 pitanja povezanih s ključim strategijskim odlukama u području MSP-ova:

1. Kako poduzeće kreira vrijednost? (činitelji povezani s ponudom)
2. Za koga poduzeće kreira vrijednost (tržišni činitelji)

3. Što je interni izvor konkurentske prednosti poduzeća? (interne sposobnosti/kompetencije)
4. Kako se poduzeće diferencira od drugih? (konkurentska strategija)
5. Kako poduzeće zarađuje novac? (ekonomski činitelji)
6. Koje su poduzetnikove poslovne ambicije? (osobni činitelji)

Ovaj se model u praksi pokazao relativno fleksibilan i općenito primjenjiv. Potrebno je naglasiti intenzivnu međuovisnost između pojedinih elemenata poslovnog modela. Nicholson, Sheperd i Woods (2009), na osnovi provedenog istraživanju na MSP-ovima na Novom Zelandu predlažu dodavanje brendiranja, ljudskog kapitala i organizacijske kulture *MSA modelu.* Zaključuju da umjesto pokušaja identifikacije pojedinačnih individualnih činitelja, odnosi između činitelja i komponenti daju puno bogatije i realnije objašnjenje uspjeha poduzeća. Naglašavaju da bi istraživači iz područja poduzetništva trebali biti oprezni prilikom reduciranja dinamičnog i kompleksnost poduzetničkog poduhvata u model: neke nemjerljive stvari kao energija i intuicija, jedinstvene za poduzetnička poduzeća mogu biti izgubljene. U ovom istraživanju okvir za istraživanje područja organizacijske i strategijske dinamike čine elementi poslovnog modela MSP-ova.

2.3.2. Proces organizacijskih promjena

Procesni aspekt organizacijskih promjena odnosi se na aktivnosti poduzimane tijekom uvođenja i implementacije promjena u poduzeću. Za Pettigrewa (1987) procesna dimenzija (*kako?)* ne odnosi se samo na formalne procedure, praksu i aktivnosti koje omogućavaju implementaciju promjena već i na utjecaj politika i raspodjelu moći koje utječu na taj cjelokupni proces. Tu se postavlja pitanje prakse, odnosno načina na koji se upravlja promjenama, u ovom slučaju specifičnim za mala i srednja poduzeća.

Praksa upravljanja promjenama uključuje raznolike organizacijske intervencije, koje kada se primjenjuju valjano i u konzistenciji s internim i eksternim organizacijskim zbivanjima, omogućavaju procese organizacijskih promjena (Raineri, 2009). Većina istraživanja prakse organizacijskih promjena fokusirana je na organizacijske promjene u velikim poduzećima.

Neki važniji primjeri istraživanja inicijativa za promjene u MSP-ovima uključuju implementaciju cjelokupnog upravljanja kvalitetom TQM (Mohd i Aspinwall, 2001), proces razvoja novih

proizvoda (Huang, Soutar i Brown, 2002), strategije upravljanje ljudskim resursima (Hammond, 2001), reinženjering poslovnih procesa (McAdam, 2000), povezanost kvalitete i inovacija (McAdam i Armstrong, 2001), tehnološke promjene (Raymond i Julien, 1996), internacionalizaciju (Anderson i Coocock, 2002), sposobnost za inoviranje (Todtling i Kaufmann, 2001), praksu strateškog menadžmenta (Woods i Joyce, 2003). Svi su oni konstatirali nedostatak literature iz tog područja i potrebu za daljnjim istraživanjima (citirano u Wiesner i Poole, 2009, str. 4). Pretežito je ustanovljeno da MSP-ovi u manjoj mjeri primjenjuju ove inicijative u formalnom i preskriptivnom obliku. Obično preuzimaju neke aspekte ovih pristupa koji su im specifično korisni, te često i kombiniraju više njih, ovisno o ciljevima koje žele postići. MSP-ovi s formalne strane uvode samo ono što je neophodno kao npr. ISO standardi.

Orijentacija procesu implementacije promjena u MSP-ovima može biti manje ili više planska. Pravi izbor prakse promjena i procedura koje će ih podupirati donijet će korist i organizaciji i ljudima (Harney i Dundon, 2006; Nummela, Loane i Bell, 2006, citirano u Poole, 2009, str. 36).

2.3.3. Kontekst organizacijskih promjena

Postoji velik broj relevantne literature koja se odnosi na utjecaje iz makrookruženja i poslovne sile koje djeluju na velika poduzeća, ali oskudna su istraživanja iz toga područja koja se odnose na mala i srednja poduzeća (Kerr i McDougall, 1999; Kotey i Sheridan, 2004; Reid i dr., 2002; Wiesner i McDonald, 2001; Wilkinson, 1999, citirano u Poole, 2009, str. 29).

Eksterni kontekstualni činitelji mogu biti politički, ekonomski, tehnološki i socijalni činitelji koji mogu izravno utjecati na poduzeće, njegovu organizaciju i strategiju te način djelovanja. MSP-ovi u Republici Hrvatskoj djeluju u tranzicijskom okruženju koje se u umnogome razlikuje od okruženja u kojem djeluju zemlje u razvoju. Iskustvo poduzetnika određeno je maksimalno 20-godišnjim djelovanjem u uvjetima slobodnog tržišta što znači općenito nedostatak poduzetničke tradicije. Mrežni odnosi, odnosno socijalne veze MSP-ova koje predstavljaju veze unutar i između poduzeća i njihova okruženja determinirane su sudionicima tih odnosa. Njihova obilježja su: nedostatak poslovne infrastrukture, eksternog financiranja, birokracija, korupcija, pretjerana regulacija, ovisnost o pomoći privatnih mreža itd. (Aidis, 2005) Osim toga, nepovoljan trend razvoja gospodarske aktivnosti započet 2008. godine svjetskom financijskom krizom, u

Hrvatskoj je i dalje prisutan. Od 2008. do 2013. godine izgubljeno je 11,9 % realnog BDP-a, no MSP-ovi su prvi počeli u 2013. godini pokazivati trend blagog porasta zaposlenosti i prihoda (zaostajući ipak za prosječnim trendovima u Europskoj uniji), dok je u sektoru velikih poduzeća kontinuirani pad zaposlenosti (CEPOR, 2015). Navedeno predstavlja specifični eksterni kontekst u kojem posluju MSP-ovi u Hrvatskoj.

Interni kontekstualni faktori u MSP-ova koji mogu utjecati na organizacijske promjene mogu biti novo vodstvo, redizajniranje posla, uvođenje novog IT sustava i opreme, nova marketinška strategija, novi strategijski plan itd. Općenito, može se reći da postoji mnoštvo općih, pretežno deskriptivnih istraživanja o silama koje potiču organizacijske promjene, ali nedostaju empirijska istraživanja o tome na kojoj razini eksterne i interne sile promjena potiču organizacijske promjene u MSP-ovima.

Interni pokretači promjena mogu se promatrati kao manifestacije eksternih pokretača promjena. U isto vrijeme postoji određeni operativni kontekst koji treba uzeti u obzir prilikom formuliranja objekta promjene. S obzirom na to, jasno je da uspješno upravljanje promjenama traži fokus i na strateške i na operativne ciljeve koji proizlaze iz eksternih i internih sila za promjene. Prema tome, MSP-ovi moraju biti svjesni ključnih kontekstualnih sila i njihova utjecaja te razvijati vještine u cilju efikasne prilagodbe.

2.3.4. Individualni stav poduzetnika/menadžera

Walker, Armenakis i Bernerth (2007) dodaju i individualne razlike kao četvrtu dimenziju koja utječe na uspješnost organizacijskih promjena. Prethodno navedeni procesni, kontekstualni i sadržajni činitelji u većoj su mjeri makro/organizacijski usmjereni. No, svaka organizacija uključuje skup različitih individua s njihovim osobnostima koje utječu i na organizacijske stavove i ponašanja. Individualne razlike mogu u velikoj mjeri utjecati na reakcije na promjene i posvećenost promjenama (Walker, Armenakis i Bernerth, 2007, str. 764).

U okviru ovoga istraživanja usmjerenje je na mentalne modele vlasnika/menadžera MSP-ova, dok mentalni modeli zaposlenika ostaju izvan područja ovoga istraživanja.

Vodstvo u MSP-ovima često je dominantno i centralizirano. U njima su usko povezani osobni identitet vlasnika/menadžera i reputacija poduzeća kao i poslovni i osobni uspjeh. Prisutnost lidera i njegova uključenost u dnevne aktivnosti u MSP-ovima potencijalna je prednost u implementaciji promjena (McAdam, 2000). Nadalje, povezanost između osobnosti poslovnog lidera i organizacijske strategije i strukture je jača u malim nego u velikim poduzećima (Miller i Toulouse 1986, citirano u Wiesner, Banham, Poole, 2004, str. 5). S druge strane različitost zahtjeva koji se postavljaju pred menadžere MSP-ova može prelaziti njihove mogućnosti. Oni istovremeno moraju skenirati eksternu okolinu, donositi strateške i operativne odluke te odlučivati o internim promjenama i tržišnim usmjerenjima.

Dominantna uloga vlasnika/menadžera nije određena samo njegovom osobnošću već i nedostatkom ostalih interesnih dionika u procesima donošenja odluka, pa je zato menadžerov interni manevarski prostor veći u manjim poduzećima. To je ilustrirao Simon (1996), koji je istraživao preko 500 uspješnih MSP-ova: *„…Ja često pitam menadžere koji postotak energije troše na borbu s internim otporima. U velikim poduzećima, odgovor je obično između 50 i 80 %, a u malim i srednjim poduzećima u rasponu od 20 - 30 %...“* (Simon 1996, str. 197, a citirano u Wiesner i Poole, 2009, str. 14).

U MSP-ovima je ključno kako će se vlasnik/menadžer odrediti prema uvođenju promjena: planski ili neplanski (engl. *emergent).* Mentalni modeli menadžera u MSP-ovima određuju okvire u kojima se oni odnose prema specifičnim područjima poslovanja, u ovome slučaju prema uvođenju i upravljanju promjenama. Mentalni modeli utječu na njihova promišljanja, razumijevanja, interpretiranja i predviđanja okruženja i njihove stavove prema strategijama implementiranja promjena koje su potrebne. Bazirani su na njihovim ključnim vjerovanjima i vrijednostima povezanim s organizacijskim promjenama i njihovom povezanošću s njihovim prijašnjim iskustvima (Wiesner, Poole, 2009). Prema tome, kognitivna obilježja vlasnika/menadžera u velikoj mjeri određuju njegov odnos prema organizacijskim promjenama.

Uspješno upravljanje promjenama traži od menadžera da razvija svoje sposobnosti anticipiranja, prepoznavanja i upravljanja imperativima za promjene na efikasan i efektivan način. Proaktivno upravljanje promjenama ovim sposobnostima dodaje i sposobnost učenja iz iskustva (Dutta,

Crossan, 2003). I Rajagopalan i Spreitzer (1997) opisali su učeću dimenziju organizacijskih promjena kao jednu od ključnih (uz racionalnu/stratešku i kognitivnu).

2.4. Upravljanje organizacijskim resursima i sposobnostima u malim i srednjim poduzećima

Općeprihvaćena je činjenica da mala poduzeća rastu uglavnom organski, koristeći svoj interni potencijal. Ako se postavlja pitanje kako upravljati promjenama s pozitivnim utjecajem na uspjeh poduzeća onda je svakako *na resursima utemeljena teorija poduzeća* (engl. *The reource-based view of the firm)* podloga koja može dodatno objasniti te procese. Resursna teorija fokusirana je na interni potencijal poduzeća. U skladu s tom perspektivom poduzeće se promatra kao skup resursa i sposobnosti.

Istraživački okvir predložen od Grant (1991) pokazuje da proces razvoja poduzeća uključuje identifikaciju i klasifikaciju organizacijskih resursa i identifikaciju ključnih organizacijskih sposobnosti. Cilj je na najbolji način iskoristiti relativnu snagu resursne baze, kombinirajući je s temeljnim sposobnostima i ključnim kompetencijama poduzeća (Bretherton, Chaston, 2005, str. 276).

Od svojih početataka *resursna teorija poduzeća* ističe resurse poduzeća kao ključnu determinantu njegove konkurentske prednosti i performansi. Još je Penrose (1959) isticala (1) da će poduzeća rasti u smjeru svojih sporomijenjajućih resursa i (2) da su resursi u kratkim razdobljima istovremeno i ograničenje i katalizator rasta. Pitanje uspjeha pretpostavlja pitanje najprikladnije kombinacije resursa u cilju pronalaska optimalne kombinacije proizvodno-tržišne pozicije da bi se maksimizirali prinosi tijekom vremena. (Grant, 1991) Resursi mogu biti opipljivi i neopipljivi, a suvremena *resursna teorija* razvila se u smislu uključivanja dinamičkih sposobnosti u resursnu bazu te posebno isticanjem znanja i učenja kroz *na znanju utemeljenoj teoriji poduzeća* kao nastavku *resursne teorije.*

Kritičari resursne teorije ukazuju da ona ponekad zanemaruje utjecaje iz okruženja i postavlja se pitanje što kada ti utjecaji promijene važnost resursa poduzeća (Penrose, 1959, str. 79). U tom kontekstu Rumelt (1984, str. 569) ističe važnost konstantnog traženja načina na koji bi poduzeće trebalo svoje jedinstvene resurse rekonfigurirati u promjenjivim uvjetima.

Utemeljeno na suvremenim istraživanjima resursne teorije (Ambrosini i Bowman, 2009; Wang i Ahmed, 2007; Akio, 2005) ona uključuje dvije dimenzije; statičku i dinamičku. Statička se odnosi na resursnu bazu koja utječe na trenutne aktivnosti i performanse poduzeća, i dinamičku dimenziju koja se odnosi na promjene i prilagodbu. U skladu s time operativne sposobnosti su povezane sa statičkom dimenzijom, a dinamičke sposobnosti su ključni dio dinamičke dimenzije.

Tu se postavlja pitanje načina upravljanja resursima s ciljem njihova prilagođavanja novonastalim utjecajima. Dostupnost resursa povećat će vjerojatnost da će se potrebne promjene provoditi, a fleksibilnost resursa bi mogla u nekim situacijama kompenzirati njihovu dostupnost, specifično u kontekstu MSP-ova.

2.4.1. Raspoloživost i fleksibilnost resursa

Da bi se uspješno provele planirane promjene poduzeća trebaju resurse koji nadilaze minimum resursa potrebnih za proizvodnju trenutnog *outputa*. Višak resursa uključuje neiskorištene ljudske, proizvodne, financijske i ostale resurse. Prethodna istraživanja pokazuju da poduzeća koriste višak raspoloživih resursa kao odgovor na neočekivane performanse (Kamin i Ronen, 1978), okolišne utjecaje (Meyer, 1982) kao i za inovativne procese (Nohria i Gulati, 1996) te omogućuju poduzećima eksperimentiranje s novim i neobičnim poslovnim strategijama (Levinthal i March, 1993). Višak resursa omogućuje poduzećima fokus na dugoročne rezultate i posebnu važnost ima u vremenima recesije (citirano u Srinivisan i dr., 2002, str. 12). No, velika poduzeća češće posjeduju dovoljno viškova resursa da bi si osigurali uspješnost kontingencijskih planova i različitih strategijskih opcija. Mala poduzeća nedostatak resursa mogu kompenzirati njihovom fleksibilnošću.

Koncept fleksibilnosti često se povezuje sa skupom organizacijskih sposobnosti koje ubrzavaju organizacijsku prilagodbu promjenama (Bahrami, 1992, a citirano u Martin, 2006, str. 17). Za mala se poduzeća često kaže da su fleksibilnija od velikih. Relativno mali resursi i ne pretjerano kompleksne aktivnosti osiguravaju malim poduzećima malu organizacijsku inerciju. Fleksibilnost bi trebali iskoristiti da bi umanjili svoja resursna ograničenja. S aspekta resursa njihova je vjerojatno najveća prednost fleksibilnost ljudskih resursa s obzirom na sama obilježja posla i način na koji se on obavlja u malim poduzećima. I u odnosu na promjene za očekivati je da će

ljudi u malim poduzećima puno lakše prihvatiti promjene u svojim operativnim aktivnostima jer nisu podložni tako visokoj razini specijalizacije i podjele rada, odnosno formalizacije koja je uobičajena u velikim poduzećima. Mala poduzeća bi općenito mogla biti fleksibilnija i s obzirom na proizvodne resurse jer vrlo često svoj uspjeh grade na jedinstvenim/diferenciranim proizvodima ili uslugama što onda podrazumijeva i mogućnost njihove relativno brze prilagodbe novim potrebama ili očekivanjima kupaca. Težnja k financijskoj fleksibilnosti u MSP-ovima nužna je zbog uobičajenih problema u financiranju koja ona imaju zbog svoje veličine s jedne strane, a s druge strane nepovoljnih financijskih aranžmana koje nude financijske institucije malim poduzećima. Općenito, fleksibilnost resursa u MSP-ovima bit će podrška i njihovoj strategijskoj fleksibilnosti, odnosno fleksibilnost resursa olakšat će promjene i u operativnim i u strategijskim procesima.

2.4.2. Obilježja dinamičkih sposobnosti

Teece i suradnici (1997, str. 516) prvi su definirali dinamičke sposobnosti kao sposobnost poduzeća da integrira, gradi i rekonfigurira interne i eksterne kompetencije u cilju prilagodbe brzo mijenjajućem okruženju. Dinamičke sposobnosti su sposobnosti poduzeća da promijene svoju statičku dimenziju odnosno resursnu bazu. Postoje različiti oblici dinamičkih sposobnosti, a u ovom se doktorskom radu ambideksterna orijentacija uzima kao dinamička sposobnost malih poduzeća koja utječe na način upravljanja promjenama u MSP-ovima.

Mnogi istraživači ističu kao preduvjet dugoročnog organizacijskog uspjeha organizacijsku ravnotežu između kontinuiteta i promjena (npr. Brown i Eisenhardt, 1997; Leana i Barry, 2000; Miller i Friesen, 1984; Probst i Raisch, 2005 itd., a citirano u Raisch i Brikinshaw, 2008, str. 379). Meyer i Stensaker (2006) opisuju organizacijski kapacitet za promjene sposobnošću balansiranja potrebe za implementiranje promjena i potrebe za stavljanjem fokusa na dnevne aktivnosti. Ističe se opasnost da previše promjena može voditi organizacijskom kaosu ako nije uzeta u obzir nužnost kontinuiteta operativnog poslovanja. Tushman i Romanellli (1985) u tom kontekstu ističu centralnu ulogu poduzetnika kao *„medijatora između sila za usklađivanje i sila za promjene“*. Ta uloga je posebno naglašena u ulozi menadžera/poduzetnika u MSP-ovima. Osim toga, u organizacijskom kontekstu, važna je ravnoteža organizacijskih karakteristika koje omogućuju istovremenu i fleksibilnost i efikasnost (Raisch i Brikinshaw, 2008, str. 380). U tom

kontekstu ambidekstrija predstavlja sposobnost poduzeća za upravljanje kompleksnim organizacijskim odnosima koji omogućuju kratkoročnu efikasnost i dugoročne inovacije (Tushman i Oreilly, 1996).

S obzirom na izraženu ograničenost resursima u MSP-ovima neki istraživači ističu da se ta poduzeća moraju odlučiti između operativne efikasnosti i dugoročnog uspjeha. Mala poduzeća nemaju mogućnosti kao velika poduzeća strukturno i organizacijski odvojiti, u posebnoj poslovnoj jedinici, aktivnosti isključivo fokusirane na izgradnju novih prilika u funkciji dugoročnog uspjeha. Zbog toga je uloga menadžera i menadžerskog tima u poticanju ambidekstrije presudna u MSP-ovima (Lubatkin i dr., 2006, str. 647). Njihovi menadžeri istovremeno obnašaju i poduzetničke i operativne uloge. U istraživačkom smislu, u MSP-ovima treba prisutnost organizacijske ambidekstrije promatrati u kontekstu poduzetnikove ambideksterne orijentacije. Poduzetnici koji pokazuju ambideksternu orijentaciju onda potiču, ohrabruju, nagrađuju, promoviraju aktivnosti i izvan postojećih, operativnih procesa u cilju traženja mogućnosti za otkriće i iskorištavanje novih poslovnih prilika u budućnosti.

3. Strategijski razvoj i organizacijske performanse

U istraživačkom području strategijskog menadžmenta tradicionalno je usmjerenje na vezu između strategijskih procesa i performansi poduzeća. U nastavku je sažeto opisan sam razvoj istraživačkog područja strategijskog menadžmenta, specifičnosti strategijskih procesa u MSP-ovima i mjerila organizacijskih performansi u tim poduzećima.

3.1. Sažeti razvoj koncepta strategijskog menadžmenta

Postoji mnogo definicija strategijskog menadžmenta. Prema Buble i dr. (2005, str. 1) strategijski menadžment se može definirati s tri različita aspekta:

- ✓ Strategijski menadžment kao grupa ljudi u poduzeću podrazumijeva one menadžere koji su u poduzeću odgovorni za izbor, definiranje, implementaciju i kontrolu strategijski odluka.

- ✓ Strategijski menadžment kao proces podrazumijeva kontinuirani, iterativni proces usmjeren na stvaranje spremnosti poduzeća za prilagodbu u promjenjivoj okolini;
- ✓ Strategijski menadžment kao znanstvena disciplina podrazumijeva set organiziranog znanja koje se odnosi na analizu okoline, postavljanje strategijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju organizacijske strategije te provedbu strategijske kontrole i evaluacije.

Strategijski je menadžment tradicionalno fokusiran na poslovne koncepte koji utječu na performanse poduzeća (Hoskisson i dr., 1999, str. 418). U cilju ostvarenja visokih performansi, poduzeća trebaju prilagoditi svoje strategije prilikama u okruženju. Proces strategijskog menadžmenta sastoji se od tri ključna elementa: strategijske analize odnosno razumijevanja strategijske pozicije poduzeća, strategijskih izbora usmjerenih prema budućnosti i pretvaranja strategije u akciju (Johnson i Scholes, 1993, str. 16, a prema Pasanen, 2003, str. 34).

Do kraja 1970-ih prevladavao je racionalni pristup strategijskom menadžmentu. Glavni kriticizam racionalnom pristupu može se sažeti u sljedeće (Burnes, 2009, str. 520):

- ✓ Kvantitativni podaci su se pokazali nedovoljno vjerodostojni za projiciranje budućnosti, u nekim slučajevima čak i manje od kvalitativnih podataka;
- ✓ Organizacije i menadžeri nisu racionalni entiteti i ne primjenjuju isključivo racionalni pristup odlučivanju;
- ✓ Organizacijska strategija u većoj mjeri izranja iz neplaniranih aktivnosti i njihovih nenamjernih posljedica, nego iz bilo kakvog smišljenog procesa planiranja i implementacije strategije (Child i Smith, 1987; Hatch, 1997; Mintzberg i dr., 1998; Pettigrew i dr., 1992; Stacey, 2003; Whittington, 1993).

Strategija je središnja kategorija strategijskog menadžmenta. Prvu temeljnu definiciju strategije dao je Alfred Chandler u svojoj knjizi *Strategija i struktura* (1962.) *„strategija se može definirati kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravaca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva…“* (Buble i dr., 2005, str. 3).

Prema Khalifa (2008, str. 894, a citirano u Burnes, 2009, str. 251) *«…danas postoji prezasićenost strategijskim konceptima, teorijama, okvirima i uvjerenjima u superiornost svakog od njih (...).*

Menadžeri i praktičari su osvojeni s poplavom savjeta iz različitih smjerova i svaki odbacuje onaj drugi kao zastario, neučinkovit, nekompletan, neadekvatan (...). To se može objasniti time što je strategijski menadžment područje koje se konstantno razvija, a razni pristupi i definicije strategije ukazuju na proces toga razvitka...“

Postoji niz različitih pristupa i definicija strategije, ali većina bi se složila s Johnson i Scholes (1993, a citirano u Burnes, 2009, str. 256), koji su opisali strategiju kao:

- ✓ brigu o kompletnom djelokrugu organizacijskih aktivnosti,
- ✓ proces uklapanja organizacijskih aktivnosti u okruženje,
- ✓ proces usuglašavanja organizacijskih aktivnosti s njezinim resursnim sposobnostima,
- ✓ proces pribavljanja i uravnoteživanja resursa,
- ✓ utjecanje na operativne odluke,
- ✓ rezultat utjecaja vrijednosti i vjerovanja onih koji imaju moć u organizaciji,
- ✓ ključni utjecaj na dugoročnu orijentaciju organizacije.

Različiti pristupi strategiji ne reflektiraju neku temeljnu istinu, to su u stvari različiti pristupi koje organizacija može svjesno ili nesvjesno izabrati u cilju prilagodbe, a ovisno o specifičnim okolnostima, ciljevima, menadžmentu (...).

Mintzberg (1972, str. 44-49, a citirano u Pasanen, 2003, str. 36) je identificirao tri različita pristupa procesu oblikovanja strategije: *poduzetnički, adaptivni i planski*, a kasnije je dodao četvrti – *pregovarački*. U poduzetničkom pristupu oblikovanje strategije pretežito je određeno traženjem novih prilika, a rast je dominantni cilj. U adaptivnom pristupu cilj je izbjeći nesigurnosti bez jasnih ciljeva, u smislu reaktivnog, a ne proaktivnog pristupa. U planskom pristupu analiza ima glavnu ulogu u kreiranju strategije. Pregovarački pristup je tipični politički proces koji uključuje pregovaranje o konfliktnim ciljevima između donositelja odluka.

Strategijske izbore, kao dio procesa oblikovanja strategije poduzeća, ne treba promatrati kao nepromjenjive. Planirana strategija i realizirana strategija se u većoj ili manjoj mjeri razlikuju. Realizirana strategija rezultat je međuodnosa planske strategije i izviruće strategije (Mintzberg i Waters, 1982 str. 465-466).

U istraživanju operacionalizacije poslovnih strategija primjenjuju se različiti pristupi. Neki istraživači strategiji pristupaju situacijski kroz dubinske studije slučaja; drugi se oslanjaju na jednu ili više ključnih varijabli koje oslikavaju strategijsko ponašanje; treći istražuju strategiju kroz kvantificirane interakcije velikog broja varijabli; a četvrti pristupaju operacionalizaciji strategije kroz različite strategijske tipologije, unutar kojih svaka ima svoja specifična obilježja (Pasanen, 2003, str. 39).

Jačina tipologija je u njihovom sveobuhvatnom i integrativnom pristupu prirodi strategija. Svakako su najpoznatije Miles i Snow (1978) tipologija koja ima interni fokus i Porterova tipologija (1980) sa svojim eksternim fokusom. One se u novije vrijeme revidiraju. Tako npr. Desarbo i dr. (2005) integriraju *na resursima utemeljenu teoriju poduzeća* unutar Miles-Snowljevog strategijskog okvira da bi se otkrile veze između strategijskih tipova, sposobnosti, nesigurnosti iz okruženja i performansi poduzeća. Walker i Ruekert (1987) također razvijaju kombinirani hibridni pristup koji sintetizira Porterov eksterni fokus i Miles i Snow interni fokus u tipologiju npr. *istraživača* čija se visoka razina proizvodnog i tržišnog razvoja temelji na niskim troškovima ili diferencijaciji, *branitelja* koji svoju poziciju brani niskim troškovima ili diferencijacijom itd. Ova tipologija je i empirijski potvrđena u istraživanju Slater i Olson (2000, 2001, a citirano u Sujarittanonta, 2008, str. 25). U praksi poduzetnici često kombiniraju različite strategije (Johnson i Scholes, 1993, str. 54; Kettunen, 1997, str. 218, a citirano u Pasanen, 2003, str. 30).

Nadovezujući se na rad od Child (1972) i pojednostavljujući njegov koncept *ekvifinaliteta* može se zaključiti da različiti pristupi formuliranju strategije mogu dati pozitivne rezultate i to u istim okolišnim uvjetima. U skladu s tim Mintzberg i dr. (1998, str. 365, a citirano u Burnes, 2009, str. 264) naglašavaju: *„…Nije upitno da li postoji strategijski izbor, već samo koliko izbora postoji…“*.

Prema Burnes (2009, str. 267) menadžerski izbori, preferencije i procjene imaju važnu ulogu u specifičnostima izabrane strategije. Ograničenja tih izbora mogu se klasificirati u četiri skupine: poslovno okruženje, nacionalne karakteristike, organizacijske karakteristike i industrija/sektor u kojem poduzeće djeluje.

U predmetnom se istraživanju polazi od premise da je odabir strategijskog pristupa u MSP-ovima stvar menadžerskog (poduzetničkog) izbora, ali je taj izbor ograničen raznolikim organizacijskim, okolišnim, sektoralnim i nacionalnim činiteljima koji čine okvir mogućeg strategijskog razvoja poduzeća. Strategijski razvoj predstavlja dinamični fenomen stalne prilagodbe poduzeća zahtjevima iz okruženja. On je istovremeno proces, ali i rezultat procesa. U sebi sadrži i racionalnu, ali i političko-socijalnu dimenziju (u skladu s Mintzberg i dr., 1998). To znači da je potrebno u suvremena istraživanja iz ovoga područja uključiti raznolike teorijske perspektive i metodologije s ciljem objašnjavanja performansi poduzeća (Hosskison, 1999, str. 444).

Područje svakog istraživanja je ograničeno, pa je bilo potrebno učiniti neke izbore. Ovo istraživanje obuhvaća specifičnosti strategijskog razvoja MSP-ova, uz poseban osvrt na njihov strategijski adaptivni potencijal i specifičnosti njihove strategijske fleksibilnosti i kompleksnosti.

3.2. Strategijski razvoj malih i srednjih poduzeća

Razvoj poduzeća može se definirati kao proces kvalitativnih i kvantitativnih pomaka (Pumpin i Prange, 1995, str. 15, a citirano u Kovač, 2000). U 80-im godinama 20. stoljeća fokus istraživanja je bio na razvoju strategijske orijentacije poduzeća (Miles i Snow tipologija), sredinom 90-ih godina fokus se pomiče primarno na uspješnu i efikasnu realizaciju razvojnih ciljeva poduzeća (prema Kovač, 2000), a 21. stoljeće donosi potrebu za razvojem dinamičkog strategijskog okvira koji će omogućiti fleksibilnu strategijsku prilagodbu raznovrsnim utjecajima iz internog i eksternog okruženja.

Mnogo je radova koji istražuju pojedine aspekte strategijskog razvoja poduzeća, ali vrlo je malo njih istraživalo specifični kontekst MSP-ova. Razvoj MSP-ova izravno je povezan s teorijama rasta MSP-ova, a rast predstavlja mjerilo performansi tih poduzeća. Novija istraživanja ističu da je rast multidimenzionalni konstrukt. Svakako je velik izazov pitanje adekvatnih mjerila i kriterija razvoja i rasta (malih i srednjih) poduzeća.

Rast poduzeća kreira izazove za upravljanje i za očekivati je da menadžment u rastućim poduzećima ima više odgovornosti nego u nerastućim. Prema Pasanen i Laukkanen (2006, str. 687) upravljanje rastom je velik strategijski izazov za rastuće poduzeće.

Tradicionalno se rast u MSP-ovima mjeri prihodom i brojem zaposlenika. Novije studije naglašavaju važnost istraživanja ne samo kvantitativnog, nego i kvalitativnog rasta u cilju analiziranja razvoja MSP-ova (npr. Garengo i Bernardi, 2007). Prema tome, rast MSP-ova se uobičajeno uzima kao sinonim za rast veličine poduzeća, tzv. kvantitativan rast i razvoj unutar menadžerske prakse i organizacijskih sustava, odnosno tzv. kvalitativan ili organizacijski rast. Takav pristup proizlazi iz tradicionalne, determinističke pretpostavke o istovremenom kvalitativnom i kvantitativnom rastu. No, postoje dokazi da kvalitativan rast ne mora nužno koincidirati s kvantitativnim rastom MSP-ova i da se ti procesi često odvijaju u različito vrijeme. Mnoga poduzeća prolaze kroz tzv. *nelinearni,* evolutivni razvoj, odnosno slijede strategiju baziranu na kvalitativnom rastu bez rasta njihove poslovne veličine. Pogotovo je to prisutno s obzirom na sve veću tendenciju eksternalizacije određenih procesa iz poduzeća. Osim toga, MSP-ovi mogu sami izabrati tzv. *«nerastuću»* strategiju i prema Trau (1999): *»...jedna od najvažnijih internih prepreka rastu su ograničeni menadžerski kapaciteti koji zadržavaju poduzetničke aktivnosti unutar dimenzija nižih od razine postojeće organizacijske kompleksnosti...»* (Garengo i Bernardi, 2007, str. 520-522).

Ako se strategija definira kao *determiniranje dugoročnih ciljeva, prilagodba aktivnosti i alokacija resursa neophodnih za njihovo ostvarenje*, tada je kritični činitelj u teoriji organizacije strategijski izbor (Child, 1972). Do Childovog rada iz 1972. godine ignorirala se uloga ključnih političkih procesa kojima se, s obzirom na raspodjelu moći unutar organizacije, odlučuje o smjerovima strategijske akcije. Pristup strategijskog izbora pretpostavlja da je poduzeće u stanju kontinuiranih promjena koje su pod izravnim utjecajem subjektivne interpretacije situacije i preferencija ključnih sudionika. Ova teorija uvodi kontekstualne činitelje kao važne pri determiniranju strukturnih uzoraka; utjecaj okruženja, tehnologije i veličine. Ako se organizacijska struktura ne prilagodi kontekstu, gube se prilike, rastu troškovi, dolazi u pitanje opstanak organizacije (Child, 1972, str. 8). Pažnja se usmjerava prema onima koji posjeduju moć odlučivanja o organizacijskoj strukturi. Child (1972) uvodi pojam *dominantne koalicije* koju predstavljaju oni koji imaju moć za donošenje strategijskih odluka. On zaključuje da mnoga dotadašnja objašnjenja precjenjuju važnost ograničenja u odnosu na procese strategijskog izbora.

Originalno se perspektiva strategijskog izbora razvila kao korekcija determinističke perspektive prema kojoj su organizacije dizajnirane i strukturirane isključivo u skladu sa svojim operativnim

okolnostima (Child, 1972, 1997). Strategijski izbor usmjerava pažnju na aktivnu ulogu vodećih grupa koje imaju moć utjecati na strukture u njihovim organizacijama kroz političke procese, odnosno preko moći koju posjeduju (Child, 1997, str. 43). Prema ovom pristupu razvoj organizacije rezultat je odluka koje su donijele ključne individue u toj organizaciji, a ne pasivnog procesa selekcije okruženja u kojem djeluju (Child, 1997, str. 65). Ključni sudionici imaju posebno važnu ulogu u iniciranju, oblikovanju i usmjeravanju strategijske (re)orijentacije prema okruženju (Tushman i Romanelli, 1985, a citirano u Child, 1997, str. 65).

Suvremena perspektiva strategijskog izbora polazi od toga da evaluacija informacija iz organizacije i okruženja može dovesti do identifikacije prilika i problema. To ohrabruje učeće procese u cilju doprinosa aktivnostima usmjerenim prema konkretnim rezultatima. Mogući rezultati mogu biti interne prilagodbe (npr. promjene u strukturi, osoblju, tehnologiji itd.) te eksterno orijentirane prilagodbe (npr. novi proizvodi i usluge, novi dobavljači itd.).

Tijek toga dinamičkog procesa može se prikazati na sljedeći način (Child, 1997, str. 70):
Informacija → evaluacija → učenje → izbor →akcija → rezultat → povratna informacija
Ovo je kontinuirani proces i nijedna se faza ne može smatrati početnom.

Kada se pojavila, *teorija strategijskog izbora* bila je izravno povezana s organizacijskim determinizmom. Danas ona (Child, 1972, 1997) pretpostavlja da je poduzeće u stanju kontinuiranih promjena koje su rezultat subjektivne interpretacije ključnih sudionika i njihovih preferencija (Vesalainen, 1995; Laine, 2000, a citirano u Pasanen, 2003, str. 30). Naravno, uvijek postoje specifična eksterna i interna ograničenja, ali menadžment ima određeno diskrecijsko pravo u formuliranju strategije. Pristup strategijskog izbora usmjerava pažnju k individuama i njihovim interakcijama, socijalnim konstruktima, autonomiji i izborima. Prema ovom pristupu menadžeri/poduzetnici imaju proaktivnu ulogu, a njihovi izbori su autonomni i njihova djelovanja se promatraju kao sile koje oblikuju organizacijski svijet. Odluke koje donose poduzetnici reduciraju broj alternativa dostupnih poduzeću.

Postavlja se pitanje koje specifične kontekstualne i organizacijske varijable utječu na strategijske izbore u MSP-ovima (npr. usmjerenost na učenje, inovativnost, internacionalizacija, strategijsko povezivanje itd.). S obzirom na prethodno navedeno nameće se pretpostavka o ključnom utjecaju

vlasnika/menadžera na strategijske izbore u MSP-ovima. Mnogo istraživanja ukazuje da je efektivan menadžment važan činitelj uspješnosti MSP-ova (Ghosh i Kwan, 1996; Yusuf, 1995; Wijewardena i Cooray, 1996, a prema Pasanen i Laukkanen, 2006, str. 685) i ima ključnu ulogu u determiniranju strategije poduzeća.

Prema Baum i suradnicima (2001, str. 294) različite strategije reflektiraju menadžerske izbore u MSP-ovima. Ljudi biraju ono: za što imaju predispozicije, za što su motivirani i ono što misle da mogu učiniti (Bandura, 1986; Hollenbeck i Whitener, 1988, a prema Baum, 2001, str. 294). Istraživači iz područja strategijskog menadžmenta empirijski su povezali obilježja vrhovnog menadžmenta s inovacijskim strategijama, strategijskim promjenama i drugim aspektima strategija (Grimm i Smith, 1991; Michel i Hambrick, 1992, a prema Baum, 2001, str. 294). Studije podupiru pretpostavku o utjecaju individualnih osobina na kognitivne procese i ponašanja, pa se može pretpostaviti da one utječu i na strategijske izbore. I na resursima utemeljena teorija i literatura o strategijskim izborima naglašavaju vezu između menadžerskih kompetencija i strategije. Baum i suradnici (2001) empirijski su istraživali razne višedimenzionalne utjecaje na rast MSP-ova, između ostalog i osobnosti. Iako dosadašnja istraživanja nisu pokazala izravnu vezu između osobnosti poduzetnika i uspješnosti poduzeća, testiranjem raznih neizravnih, medijacijskih efekata pokazalo se da su strategijska vizija i ciljevi značajnim dijelom refleksija osobnosti. Osim toga, vještine i motivacijski aspekt su osobne dimenzije koje su pokazale izravnu povezanost s performansama poduzeća. Performanse poduzeća su pod utjecajem strategije, odnosno strategijskih izbora koji čine skup individualnih, poslovno usmjerenih odluka i akcija u poduzeću (Mintzberg, 1978; Miles i Snow, 1978, a prema Pasanen i Laukkanen, 2006, str. 687).

Vos (2005, str. 991-992) je analizirao različite koncepte strategijskog menadžmenta i s njima povezanih strategijskih izbora primjenjivih u MSP-ovima. Utvrdio je njihovu međusobnu povezanost, a sve ih je podijelio na ključne skupine: poslovni izbor, izbor vizije, izbor taktika, izbor kompetencija, izbor resursa i izbor performansi. Prva tri izbora odnose se na strategije koje kreću iz perspektive okruženja, a druga tri izbora odnose se na strategije koje kreću iz perspektive samog poduzeća.

Tablica 9: Koncepti strategijskog menadžmenta i vrste strategijskih izbora

	Eksterno-interni pristup (engl. *Outside –in*) strategiji	**Interno-eksterni pristup (engl. *Inside-out)* strategiji**
Strategijski koncept kao dio sustavne dimenzije.	Proizvod – tržište kombinacija (Ansoff, 1965) Posao (Abell, 1980) **Poslovni izbor**	Ključne kompetencije (Prahalad i Hamel, 1990, 1994) Dinamičke sposobnosti (Teece i dr., 1994, 1997) **Izbor kompetencija**
Strategijski koncept donesen unutar vremenske dimenzije.	Budućnost (Miles i Snow, 1978) Životni ciklus proizvoda (brojni autori) Dodana vrijednost (Porter, 1985) **Izbor vizije**	Resursi (Pfeffer i Salancik, 1978) Strategijska imovina (Kaplan i Norton, 1996) Krivulja iskustva (Ghemawat, 1985) **Izbor resursa**
Strategijski koncept određen sudionicima unutar socijalne dimenzije.	Konkurentske sile (Porter, 1985) Teorija igara (Bradenburger i Nalebuff, 1995) Strategijska nadmoć (D'Aveni, 1999) **Izbori taktika**	Indikatori performansi (Rockart, 1979) Vitka proizvodnja (Womack i dr., 1991) Reinženjering poslovnih procesa (Hammer i Champy, 1994) **Izbor performansi**

Izvor: Vos, 2005, str. 991

U literaturi se istražuje *usmjerenost na učenje* kao strategijski izbor u MSP-ovima (npr. Jones, Macpherson, 2006) koji uključuje primjenu organizacijskog učenja, utjecaje poduzetničkog učenja, važnost eksternih tijekova informacija i znanja (…). Istraživanje rastuće orijentiranih MSP-ova upućuje na strategijsku važnost procesa akvizicije i diseminacije znanja koji je mnogo važniji za strategijsko obnavljanje od strategijske orijentacije poduzeća ili turbulencija iz okruženja (Liao, Welsh, Stoica, 2003, a citirano u Jones, 2006, str. 157). Cope i Watts (2000) su istraživali učeće procese kod poduzetnika i njihovu povezanost s istovremenim procesima osobnog i poslovnog razvoja, s posebnim fokusom na utjecaj kritičnih incidenata na daljnje strategijske izbore.

Inovativnost kao strategijski izbor u MSP-ovima za pretpostavku uzima poduzetnikovu inovativnost i osobnost kao ključnu u prihvaćanju inovacija kao dijela svakodnevnih poslovnih procesa. Horizontalni organizacijski odnosi u MSP-ovima stimuliraju inovativna ponašanja, a poticanje kreativnih razmišljanja bitno je i kroz poduzetničke obrazovne programe, ali i edukacije zaposlenika (Marcati i dr., 2008, str. 1583).

S obzirom na mogućnost MSP-ova da pod današnjim konkurentskim uvjetima odabiru *internacionalizaciju* kao smjer svoga strategijskog razvoja postoje razna istraživanja iz toga

područja. Vargas i Rangel (2007) istraživali su činitelje koji utječu na konkurentnost MSP-ova na globalnom tržištu pokazujući da poduzeća čiji menadžeri imaju sposobnost učiniti pomak u svojoj poslovnoj paradigmi i koji su otvoreni prema promjenama i uključivanju novih poslovnih praksi imaju veću mogućnost konkurirati na međunarodnim tržištima.

Povezivanje MSP-ova kao strategijski izbor može se realizirati na razne načine; npr. kroz strategijske alijanse (Khai i dr., 1999), klastere (Ragnar, 2003), grupe malih poduzeća (engl. *small-business group*) (Lechner, Leyronas, 2009) s raznim ciljevima, od jačanja resursne baze ili marketinške reputacije do inovativnih ili učećih efekata itd.

MSP-ovi često kombiniraju različite strategijske izbore s ciljem umanjivanja svojih resursnih ograničenja, a u funkciji ostvarenja održive konkurentske prednosti.

U sljedećim će se poglavljima dati osvrt na specifičnosti strategijskog planiranja, te strategijske fleksibilnosti i kompleksnosti u MSP-ovima.

3.2.1. Strategijski ciljevi i strategijsko planiranje u malim i srednjim poduzećima

S obzirom na to da MSP-ove u pravilu ne obilježava jedino ekonomska racionalnost u smislu ostvarenja maksimalnog profita, proces determiniranja strategijskih ciljeva i uspješnost njihove realizacije znatno se razlikuje od velikih poduzeća. Istraživanja pokazuju da se u MSP-ovima profitabilnost često rangira iza ostalih, neekonomskih, osobnijih ciljeva kao što su: samostalnost i neovisnost, radna fleksibilnost i životni stil i ostalo što odražava poticaje poduzetnika za ostanak u biznisu.

Za planiranje u MSP-ovima specifično je sljedeće:

- ✓ Puno je manja formalnost u planiranju nego u velikim poduzećima, a često se planira na intuitivnoj osnovi.
- ✓ Strateški pristup planiranju je puno rijeđi, a ako je prisutan, i drugačiji nego u velikim poduzećima.
- ✓ Vremenski horizont planiranja je uglavnom kraći i vremenska je dinamika često u nepravilnim razmacima.
- ✓ Sadržaj planiranja vrlo se često svodi samo na financijsko planiranje.

Istraživanja pokazuju da se u većini MSP-ova strategijsko planiranje ne provodi u klasičnom smislu. Postoje i neke objektivne prepreke strategijskom planiranju u MSP-ovima kao što su nedostatak vremena, specijalističke ekspertize, znanja o planiranju, nevoljnosti da se sa strategijskom vizijom upoznaju zaposlenici, konzultanti i ostali, nesigurnost i turbulentnost okruženja itd. Fuglistaller i dr. (2003) navode čak i argumente protiv strategijskog planiranja kao npr.: strategijski instrumenti ograničavaju fleksibilnost i sposobnost improvizacije, ograničene resurse treba koristiti za operativne, prodajne ili razvojne aktivnosti, a ne na razvoj strategije, strategijski menadžment je prebirokratski itd. Ipak, prema istraživanju od Wang i dr. (2006) strategijsko je planiranje uobičajenije u uspješnijim MSP-ovima (onima s višim prihodom, većim povratom na ulaganja i većim profitnim marginama), ali i u inovativnijim, koji imaju više patentiranih proizvoda, primjenjuju nove procese i upravljačke tehnologije i onima koji konkuriraju na međunarodnom tržištu. Pokazalo se i da će se poduzetnici s većom formalnom edukacijom vjerojatnije strategijski ponašati i biti skloniji planiranju (posebno oni s ekonomskom naobrazbom).

Strategijsko planiranje u MSP-ovima može imati karakter strategijskog promišljanja te nepostojanje formalnog strategijsko plana ne znači da malo poduzeće nema strategijsko usmjerenje. Ono je često bazirano na sustavnom promišljanju vlasnika/poduzetnika. Prema D'Amboise (2000, str. 57-64) u tradicionalnim MSP-ovima potvrđena je veza između postojanja jake strategijske vizije i boljih performansi. U MSP-ovima koji djeluju u uvjetima tzv. *„nove ekonomije“* vizija ima isto značenje, ali ne nužno s obzirom na uobičajena mjerila performansi već s obzirom na ciljeve koji ne moraju uključivati rast (npr. kvalitativni razvoj, ispunjenje osobnih preferencija i sl.).

Istraživanja pokazuju da strategijsko planiranje doprinosi višoj stopi preživljavanja novoosnovanih poduzeća, a može pomoći i brzorastućim poduzećima u savladavanju razvojnih kriza. Agresivno rastući MSP-ovi prolaze kroz brojne životne cikluse u relativno kratkom vremenu. Oni trebaju strategijski pristup kao kompetenciju poduzetnika koja će im omogućiti revidirati strategiju i kreirati novu vrijednost.

U funkciji dugoročnog uspjeha MSP-ova poželjno je razvijanje sposobnosti strategijske adaptacije kao sposobnosti povezivanja kritičnih procesa, resursa i tehnologije poduzeća s

ključnom vizijom, i sposobnosti efikasne i efektivne realizacije tih procesa s ciljem osiguranja organizacijskog uspjeha.

3.2.2. Strategijska fleksibilnost i kompleksnost

Strategijska fleksibilnost predstavlja organizacijsku sposobnost upravljanja različitim vrstama rizika brzim odgovorom na tržišne prijetnje i prilike (Grewal i Tansuhaj, 2001). Pod strategijskom se fleksibilnošću definira sposobnost dinamičkog redefiniranja poslovnog modela i strategije kao posljedica promjena (Hamel i Välikangas, 2003). Strategijska fleksibilnost bi trebala biti podržana s resursnom fleksibilnošću. Ona omogućuje lakše raspoređivanje ključnih resursa, omogućujući efektivno strategijsko prilagođavanje (Srinivisan i dr., 2002, str. 13). Strategijska fleksibilnost smatra se kvalitativnom fleksibilnošću, ona uključuje promjene u sadržaju (a ne opsegu) aktivnosti. Izravno je povezana s organizacijskim procesom odlučivanja u smislu sposobnosti mijenjanja strategijskih odluka kao odgovora na brze i nepredvidive promjene iz okruženja (Pauwels i Matthyssens, 2004). S tog stajališta, fleksibilnost će biti veća kada donositelji odluka istražuju nove ideje i pretpostavke o svojim poduzećima i svom strategijskom kontekstu, i kada donose izbore koji su neobični, inovativni, i u konačnici drukčiji od tradicionalnih pristupa (Mandelbaum i Buzacott, 1990; Sharfman i Dean, 1997, a citirano u Martin, 2006, str. 18).

Prema Hitt i suradnicima (1998, str. 26) *„…vjerojatno je najvažnije obilježje koje poduzeća moraju postići za efikasno djelovanje u novom konkurentskom okruženju strategijska fleksibilnost…“*. U malim se poduzećima strategijska fleksibilnost postiže kombinacijom poduzetničkog opreza i brzih odgovora na promjene iz okruženja. Ogleda se i u brzoj implementaciji promjena koje imaju strategijski utjecaj.

Strategijska kompleksnost izražena je kada se simultano izvršavaju raznolike strategijske aktivnosti. Kompleksnost strategijskih ciljeva ogleda se u njihovoj različitosti s namjerom iskorištavanja različitih prilika ili umanjivanja prijetnji iz okruženja. Širi raspon ciljeva ostavlja otvorene opcije, omogućuje poduzeću slijeđenje prilika i osigurava alternativna rješenja kada konkurencija izravno ugrožava neki od ciljeva (Mintzberg i Waters, 1985; Hart i Banbury, 1994; Barney, 1995; Ashmos i dr., 2000; Eisenhardt i Sull, 2001, a citirano u Young, 2009). U

istraživačkom smislu strategijska kompleksnost odražava različitost osnova za ostvarivanje konkurentske prednosti u poslovnim aktivnostima poduzeća.

3.3. Organizacijske performanse kao mjerila rasta i razvoja malih i srednjih poduzeća

Uspjeh se odnosi na postignuće ciljeva. Mogu se razlikovati najmanje dvije važne dimenzije uspjeha: financijski u odnosu na ostali uspjeh i kratkoročni u odnosu na dugoročni uspjeh. Performanse se često mjere rastom, profitabilnošću i opstankom. Prema istraživanjima opstanak i rast najprikladnije su mjere uspjeha malih poduzeća.

Performanse poduzeća su bazirane na usuglašavanju poduzeća s njegovim okruženjem. Postoje razne teorijske perspektive. No, uvijek treba imati u vidu da performanse poduzeća odražavaju odnos između internih činitelja poduzeća i činitelja iz okruženja. Iz toga razloga sve se više naglašava potreba poduzeća za povezivanjem svog sustava mjerenja performansi sa svojim strategijskim ciljevima (Hudson i dr., 2001, str. 1096).

Rast poduzeća uzima se kao jednostavna mjera uspjeha u poslovanju. Prema Brush i Vanderwerf (1992, a citirano u Pasanen, 2003, str. 26), rast je najprikladniji indikator performansi za preživljavanje malih poduzeća. Rast je obično kritičan preduvjet njihove dugovječnosti (Storey, 1994, str. 158, a citirano u Pasanen, 2003, str. 26). Phillips i Kirchoff (1989) zaključili su da mlada poduzeća koja rastu imaju dvostruko veću vjerojatnost za preživljavanje od nerastućih poduzeća. Najčešće korištena mjera za mjerenje rasta poduzeća je promjena u prihodu odnosno broju zaposlenika.

Posljednjih se 20-ak godina posebno istražuju različiti sustavi mjerenja peformansi poduzeća koji naglašavaju ravnotežu između korištenja financijskih i nefinancijskih mjerila u cilju njihova povezivanja sa strategijskim postignućima, npr. *Balanced Scorecard* (Kaplan i Norton, 1992). Prema holističkom pristupu, mjerila performansi koja podržavaju strategiju poduzeća trebaju sadržavati mjerenje sljedećih dimenzija: kvaliteta, vrijeme, fleksibilnost, financijska mjerila, zadovoljstvo kupaca i ljudski resursi (Hudson i dr., 2001, str. 1101). Istraživanja su pokazala da MSP-ovi koji povezuju razne aspekte operativnih aktivnosti sa svojim poslovnim strategijama, imaju bolje rezultate od konkurencije (Argument i dr., 1997, a citirano u Hudson i dr., 2001, str. 1105). S obzirom na resursna i vremenska ograničenja, mjere performansi moraju biti jasno

definirane, imati eksplicitnu svrhu, biti relevantne i lako mjerive te jednostavne za razumijevanje i korištenje.

Profitabilnost nije najbolja mjera performansi u MSP-ovima jer njihovi ključni ciljevi mogu biti i nefinancijski. U istraživanjima se često rabe subjektivne ocjene performansi poduzeća umjesto indikatora izračunatih iz financijskih izvješća (npr. Powell, 1992; Robinson i Pearce, 1988, citirano u Pasanen, 2003, str. 27). Jedan od važnih razloga je i neusporedivost profitabilnosti poduzeća iz različitih sektora s obzirom na različitu razinu kapitalne intenzivnosti. Osim toga, subjektivne ocjene performansi omogućuju i mjerenje kvalitativnog rasta i razvoja te se na taj način osigurava sveobuhvatniji pristup performansama poduzeća.

Tablica 10: Istraživanja koja su uključivala performanse MSP-ova kao zavisnu varijablu (1987. - 1993.)

Dimenzija	Mjerilo	Frekvencija
Efikasnost	ROI (povrat od ulaganja) ROE (prinos na kapital) ROA (prinos na aktivu) Povrat na neto vrijednost	13 9 9 6
Rast	Promjene u prihodu Promjene u broju zaposlenih	23 5
Profit	Povrat od prodaje Neto profitna marža Bruto profitna marža	11 8 7
Veličina	Razina prodaje Tijekovi gotovine Broj zaposlenika	13 6 5

Izvor: Murphy i dr., 1996, str. 17, a citirano u Young, 2009, str. 60

Šira perspektiva na organizacijske performanse s kvantitativnog aspekta (tvz. poslovne performanse) uključuje i operativne i financijske performanse koristeći i financijske i nefinancijske pokazatelje (Young, 2009, str. 55). Murphy i suradnici (1996) analizirali su 51 objavljenju studiju (1987. – 1993.) s performansama u MSP-ovima kao zavisnom varijablom. Većina tih istraživanja (70 %) mjerilo je manje od 4 dimenzije performansi. Efikasnost, rast, profit i veličina najčešće su mjerene dimenzije. Za svaku od njih koristi se manji broj specifičnih mjerila kako je prikazano u tablici 10. U sljedećoj su tablici prikazane ključne razlike između subjektivnih i objektivnih mjerila poslovnih performansi.

Za istraživanje performansi u MSP-ovima uobičajeno je korištenje subjektivne percepcije. Korištenje subjektivnih mjerila prihvatljivo je s obzirom na visoku pozitivnu korelaciju s objektivnim mjerilima performansi (Song i dr., 2005, a citirano u Zulkiffli i Perera, 2011, str. 5).

Tablica 11: Razlike između subjektivnih i objektivnih mjerila poslovnih performansi

Različiti aspekti	Subjektivna mjerila	Objektivna mjerila
Indikatori	Fokus na sveukupne performanse	Fokus na aktualne financijske indikatore
Standardna mjerila	Ključni ispitanici ocjenjuju performanse u odnosu na svoju konkurenciju (i/ili industriju)	Daju se na raspolaganje apsolutni financijski indikatori
Skale	Skale ocjena od „vrlo slabe“ do „vrlo dobre“, ili od „mnogo niže“ do „mnogo više“ itd.	Skale se ne koriste

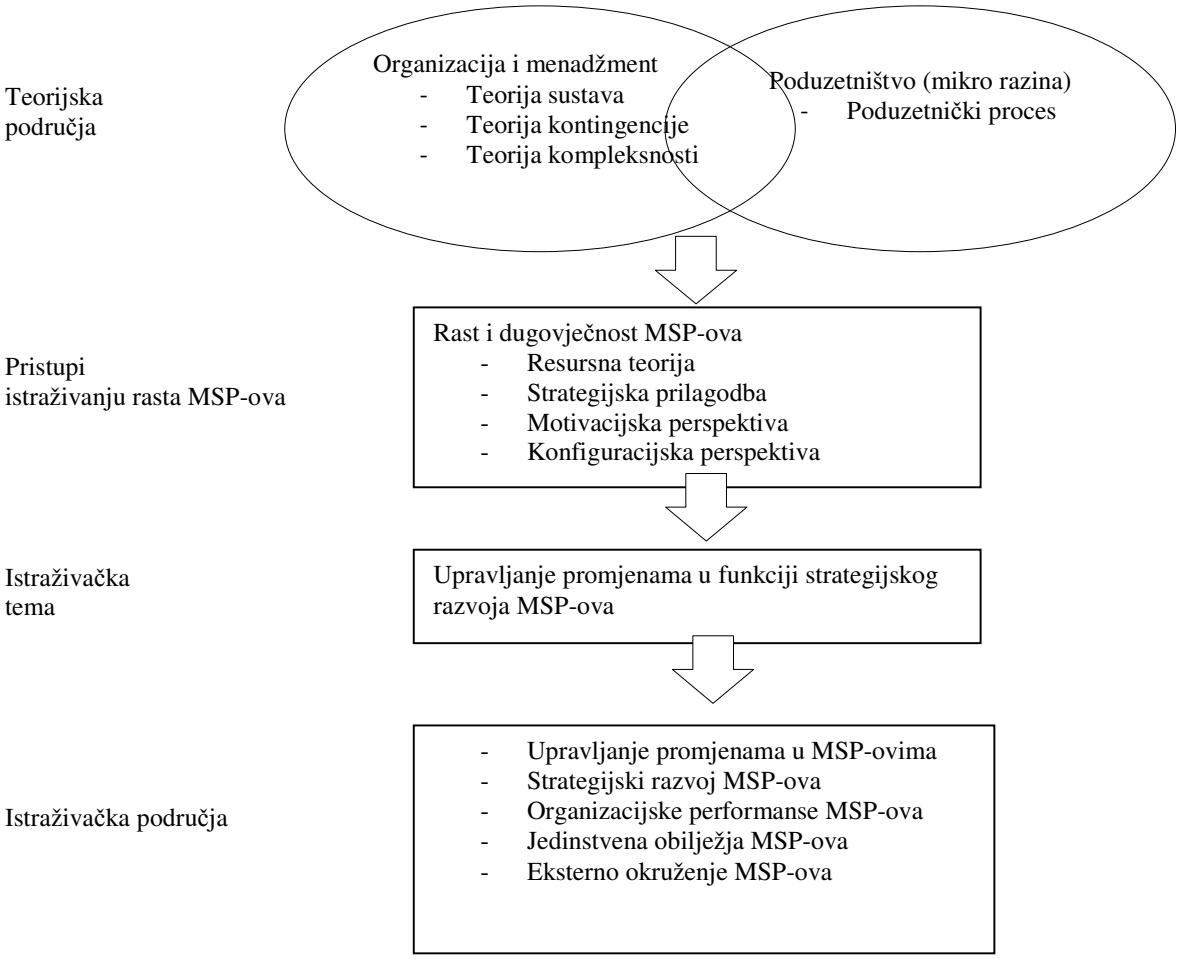
Izvor: Zulkiffli i Perera, 2011, str 4.

S kvalitativnog aspekta, uobičajeno je u istraživanjima performansi u MSP-ovima mjeriti zadovoljstvo vlasnika/poduzetnika raznim aspektima poslovanja poduzeća zbog njegove ključne uloge i utjecaja njegove osobnosti i preferencija na poslovne odluke koje donosi. Uz svoje osobno zadovoljstvo često se ispituje i njegova percepcija zadovoljstva drugih interesnih dionika (npr. zaposlenika, kupaca itd.) poslovanjem poduzeća. Općenito, poslovne se performanse definiraju kao „operativna sposobnost zadovoljavanja želja ključnih organizacijskih interesnih skupina“ (Smith i Reece, 1999, str. 153, a citirano u Zulkiffli i Perera, 2011, str. 1). S obzirom na to da u MSP-ovima ne prevladava čista ekonomska racionalnost može se pretpostaviti da korištenje kvalitativnih i subjektivnih ocjena njihovih performansi daje realnu procjenu ostvarivanja ključnih ciljeva njihove ključne interesne skupine – poduzetnika.

III. ISTRAŽIVAČKI OKVIR, METODE I REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

1.Teorijska uporišta istraživanja

Istraživanja u okviru ovog doktorskog rada usmjerena su prema pojašnjavanju činitelja i procesa koji utječu na dugoročnu uspješnost MSP-ova.



Slika 1: Teorijska uporišta istraživanja
Izvor: Obrada autorice.

Ključna teorijska uporišta ovoga istraživanja polaze od teorije organizacije i menadžmenta i teorije poduzetništva. Teorija organizacije i menadžmenta gleda na poduzeće kao otvoreni sustav

koji djeluje u kontekstu situacijskih varijabli koje ga određuju (teorija sustava i teorija kontingencije). Suvremeno okruženje postavilo je dodatni pritisak na stvaranje dinamičke ravnoteže u funkcioniranju poduzeća balansiranjem između stabilnosti i promjenjivosti (teorija kompleksnosti). Ove teorije predstavljaju opći okvir za istraživanje organizacijskih, upravljačkih i strategijskih procesa, na koje u kontekstu MSP-ova značajno utječe specifičnost poduzetničkog procesa koji se u njima odvija, odnosno osobine vlasnika/poduzetnika kao ključne figure.

U poglavlju 1.2.3. drugog dijela ovog doktorskog rada dan je prikaz ključnih istraživanja rasta i uspješnosti MSP-ova. Uobičajena je klasifikacija (prema npr. Ardishvili i dr., 1998) empirijskih istraživanja rasta MSP-ova na: istraživanja činitelja rasta i istraživanja procesa rasta kroz fazne teorije rasta (teorije životnog ciklusa). Ključni činitelji rasta mogu se podijeliti na interne koje je moguće kontrolirati i eksterne koji su izvan kontrole poduzeća. I jedan i drugi pristup se kritiziraju zbog velikog broja različitih varijabli, odnosno različitih modela, a prilično su skromne empirijske potvrde za svakoga od njih.

Prema Davidsson i Wiklund (2000) rast MSP-ova može se promatrati iz četiri ključne teorijske perspektive. Kada je fokus na resurse poduzeća kao npr. *ekspanziju poslovnih aktivnosti, financijske resurse, educirane zaposlenike, operativne sposobnosti* itd. rast se istražuje iz perspektive *resursne teorije*. Kada se fokus stavlja na distribuciju moći, strukturnu kompleksnost i kontrolne mehanizme onda je to područje *strategijske prilagodbe*. Treća teorijska perspektiva rasta poduzeća je *motivacijska perspektiva* koja se fokusira na individue i njihove akcije, u kontekstu MSP-ova to je obično uloga poduzetnika i poduzetničke orijentacije. I četvrta, *konfiguracijska perspektiva* gleda na proces rasta s fokusom na menadžerske probleme i način na koji se oni rješavaju u različitim fazama rasta. U ovom se istraživanju isprepliću sva četiri teorijska okvira s naglaskom na resursnu teoriju. Resursna teorija polazi od toga da su resursi s kojima poduzeće raspolaže primarna odrednica njegovih performansi i oni doprinose održivoj konkurentskoj prednosti poduzeća. U skladu s Barney (1991) koncept resursa uključuje svu imovinu, sposobnosti, organizacijske procese, obilježja poduzeća, informacije, znanje itd., kontrolirano od strane poduzeća koje omogućuje poduzeću razumijevanje i implementiranje strategije koja poboljšava njegovu efikasnost i efektivnost (Akio, 2005, str. 129). Nadogradnja resursne teorije kroz perspektivu dinamičkih sposobnosti (Teece i dr., 1997) i kompetencija (Hamel, Prahalad, 1994) naglašava proaktivni potencijal poduzeća upravljanjem specifičnim

tipovima resursa i sposobnosti. To se nadovezuje na općenito prihvaćenu tezu prema kojoj MSP-ovi u većini slučajeva rastu organski, iz vlastitih potencijala. Nadalje, u kontekstu MSP-ova sposobnost poduzetnika u percipiranju buduće vrijednosti raspoloživih resursa predstavlja najvažniju poduzetničku sposobnost za stjecanje konkurentske prednosti. Njezina je bit u prepoznavanju načina kako generirati stvarnu ekonomsku vrijednost s raspoloživim resursima tako da drugi to ne mogu unaprijed anticipirati (citirano u Akio, 2005, str. 144).

Uklapajući navedene pristupe istraživanju rasta i uspješnosti MSP-ova teorijskim područjima organizacije i menadžmenta i poduzetništva postavlja se pitanje na koji način ostvariti dinamičku ravnotežu između efikasnosti i efektivnosti u MSP-ovima s ciljem osiguravanja dugoročne uspješnosti tih poslovnih subjekata.

U poglavlju koje slijedi detaljno je opisan postupak oblikovanja konceptualnog modela istraživanja ovog doktorskog rada dodatno pojašnjavajući način na koji teorijska uporišta uokviruju područje odnosno objekte istraživanja.

2. Oblikovanje konceptualnog modela istraživanja

Veliki broj malih poduzeća ne uspije. Konceptualni model istraživanja ovog doktorskog rada usmjeren je na razvoj postojećih, već etabliranih MSP-ova, specifičan način njihova poduzetničkog djelovanja i strategijsku perspektivu koji im omogućuju očuvanje konkurentske prednosti i dugovječnost.

Oblikovanje konceptualnog modela temelji se na namjeri integralnog istraživanja i povezivanja specifičnosti organizacijskih aspekata unutarnje dinamike MSP-ova s ključnim strategijskim procesima koji se događaju u njima. Ovakav pristup temelji se na sustavnoj premisi da se organizacije sastoje od međuovisnih podsustava koji su u interakciji, uz uvažavanje hijerarhije sustava (...) (Millet, 1998, str. 2). Ako se primijene postavke opće teorije sustava i sistemske analize, procesi su način kojim sustav ispunjava svoje funkcije i ostvaruje ciljeve i glavna su osobina sustava. Sustavni pristup promatra složene predmete i pojave u njihovoj cjelovitosti i dinamičnosti. Na temelju tako stečenih spoznaja može se upravljati ponašanjem i razvojem

sustava, težeći k optimizaciji njegovih procesa u cilju učinkovitog ostvarivanja postavljenih ciljeva te ne manje bitnog kriterija efikasnosti, a sve to uz uzimanje u obzir utjecaja iz njihovog unutarnjeg i vanjskog konteksta. Cilj istraživanja je utvrditi upravljačke i strategijske procesa koji u konačnici rezultiraju rastom i razvojem MSP-ova. Na promjene u sustavu utječe se upravljanjem, odnosno usmjerenim djelovanjem na varijable sustava (*upravljanje promjenama),* kako bi sustav prelazio iz jednog u neko drugo željeno stanje (*strategijski razvoj),* uz uvažavanje internog i eksternog konteksta (prilagođeno prema Garača, 2008, str. 23-24.).

U nastavku je opisan postupak oblikovanja istraživačkog modela s obzirom na definirane objekte ovoga istraživanja i teorijsku pozadinu pretpostavljenih međuodnosa. Slijedom toga opisan je postupak operacionalizacije konceptualnog modela u funkciji provođenja empirijskog dijela istraživanja s ciljem empirijske potvrde teorijskim pretpostavkama.

2.1. Oblikovanje istraživačkog modela međuodnosa upravljanja promjenama, strategijskog razvoja i performansi malih i srednjih poduzeća

Istraživanje dinamike organizacijskih entiteta, u ovom slučaju MSP-ova, treba polaziti od temeljnih premisa znanstvenog menadžmenta. Predmetno istraživanje uzima u obzir postavke sustavnog pristupa koji poduzeće promatra kao otvoreni sustav u stalnoj interakciji s okolinom. Sustavne premise teorijski podupiru potrebu za dinamičnim upravljanjem poduzećem, odnosno za upravljanjem poduzećem kao dinamičnim sustavom (Burnes, 2009). Teorija kontingencije dodatno naglašava važnost određenih situacijskih varijabli koje se mogu identificirati analizom unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća. Teorija kompleksnosti nadovezuje se na teoriju sustava (Burnes, 2009, str. 164) i njezine kritike. Prema Amagoh (2008, str. 3) teorija otvorenog sustava treba biti modificirana u uvjetima kada su brzina promjena i mogućnosti izbora snažniji od stabilnosti i predvidljivosti. Prema Beeson i Davis (2000, str. 181) primjena sustavnog pristupa u klasičnom smislu ne uspijeva dati dovoljno prostora promjenama, što odaje dojam da se organizacijskim promjenama može i mora strogo upravljati.

Kompleksnost i nesigurnost procesa organizacijskih promjena čini se lakše pratiti uz pomoć teorije kompleksnosti (Morel i Ramanujam, 1999, str. 278; Styhre, 2002, str. 345; Price, 2004, str. 42, a citirano u Amagoh, 2008, str. 7). Esencijalni doprinos paradigme teorije kompleksnosti

je koncept *kompleksnog adaptivnog sustava.* To su sustavi koji apsorbiraju informacije iz svoga okruženja i kreiraju skladišta znanja na osnovi kojih poduzimaju akcije. U kompleksnim sustavima sile koje naglašavaju red koegzistiraju sa silama koje guraju sustav u nered, što omogućava istovremenu fleksibilnost i strukturni integritet (tzv. *ambideksterna orijentacija).* Kompleksni sustavi imaju sposobnost samoorganizacije i adaptacije. Adaptacija se odnosi na ponašanja koja omogućuju sustavu da preživi promjene iz okruženja, odnosno koja su odgovor na promjene koje mogu reducirati efikasnost ponašanja sustava. Uobičajeno, adaptivno ponašanje se pojavljuje kada postoji dovoljno stabilnosti da bi se održala egzistencija i dovoljno turbulencije za kreativnost u prevladavanju inercije (Mason, 2007, str. 18). Gledanje teorije kompleksnosti na organizacijske promjene kao sveobuhvatnost kompleksnih, integriranih, socijalno determiniranih i ovisnih procesa koji rezultiraju kompleksnim interakcijama, utječe na bolje razumijevanje dinamike i ponašanja organizacija i u konačnici na bolje vođenje njihova strategijskog razvoja (Mason, 2007, str. 13; Houchin i Maclean, 2005, str. 153; Farzmand, 2003, str. 346, a citirano u Amagoh, 2008, str. 11). Temeljne postavke gore navedenih teorija predstavljaju okvir ovoga istraživanja.

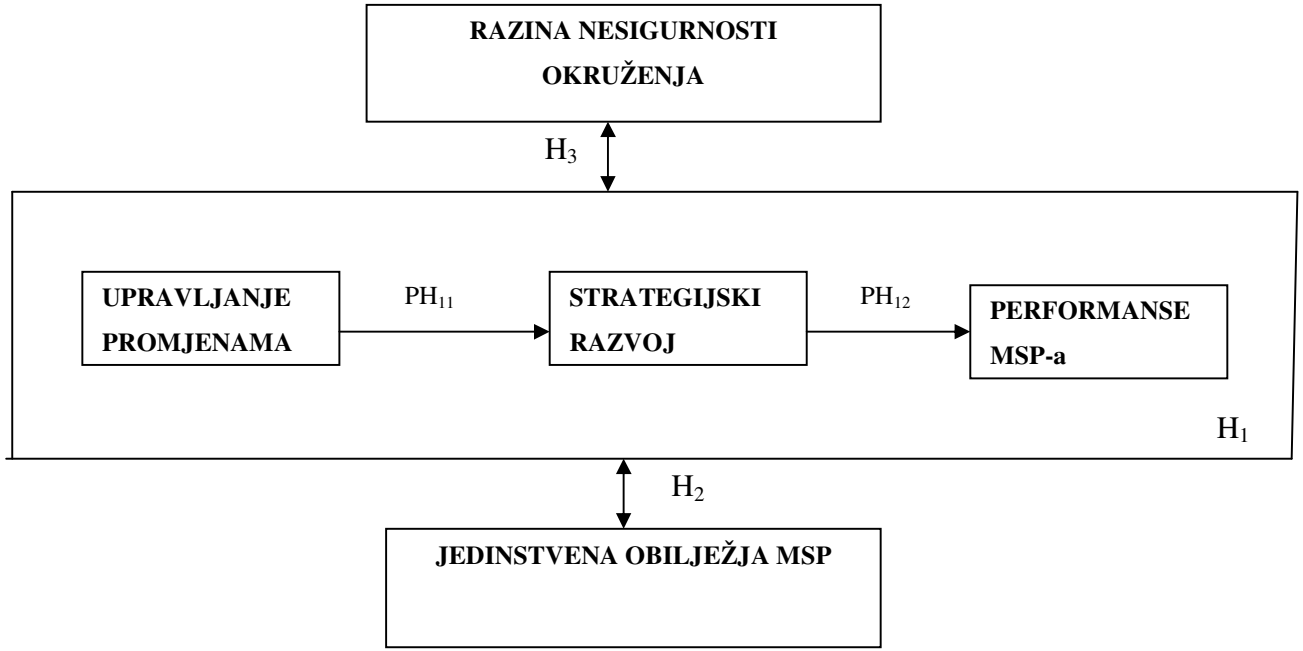
Konceptualnim modelom pokušali su se obuhvatiti specifični aspekti organizacijske dinamike MSP-ova i njihov utjecaj na strategijske procese koji rezultiraju određenom razinom performansi. S obzirom na to da se smatra da su mala poduzeća utemeljena na poduzetništvu u istraživanje prethodno navedenih odnosa uključene su i specifičnosti poduzetničkog procesa koji se u njima odvija.

Prema Forsman (2008, str. 608) poduzetnički uspjeh MSP-ova objedinjuje ravnotežu tri ključna činitelja: *poslovnih sposobnosti, intencije vlasnika/poduzetnika i prilika koje se mogu kapitalizirati.* U okviru istraživanja poslovne sposobnosti odnose se na sposobnost upravljanja promjenama u poduzeću, intencija vlasnika/poduzetnika odnosi se na pisanu ili nepisanu strategiju, odnosno strategijske namjere koje su ključni činitelj strategijskih izbora u MSP-ovima, a prilike bi se istraživale kroz specifičnosti poduzetničkog procesa kao rezultata interakcije internih i eksternih kontekstualnih utjecaja. Na taj način povezuje se područje organizacije i menadžmenta s teorijom poduzetništva, što se smatra nedostatkom dosadašnjih istraživanja iz područja MSP-ova (Freiling, 2007).

Glavne pretpostavke oblikovanja istraživačkog modela su:

- ✓ **Promjene i fleksibilnost** danas se smatraju glavnim obilježjima organizacijske efikasnosti, no većina dosadašnjih istraživanja iz tog područja odnosi se na velika poduzeća. S obzirom na to da se adaptivna (a ne alokativna) efikasnost smatra ključnom za opstanak i uspjeh organizacijskih entiteta, to je i dodatni argument za istraživanje organizacijske dinamike MSP-ova. U ovom istraživanju polazi se od pretpostavke da se upravljanje promjenama može definirati kao proces kontinuiranog obnavljanja organizacijskog smjera, strukture i sposobnosti u cilju zadovoljavanja uvijek promjenjivih potreba eksternih i internih korisnika (Todnem, 2005, str. 369). No osim aspekta prilagodbe, u istraživanje se uključuje i aspekt proaktivnosti, odnosno asertivnog ponašanja MSP-ova, i to kroz istraživanje ambidekstrne orijentacije u MSP-ovima;
- ✓ **Upravljanje promjenama u poduzeću**, međutim, ne bi trebalo biti usmjereno samo na organizacijsku efikasnost, već ono ima za cilj prilagoditi organizacijski entitet okruženju, odnosno omogućiti ostvarivanje strategijskih ciljeva poduzeća. S obzirom na identificirani jaz u istraživanjima strategijskih procesa u MSP-ovima (Gibcus i Kemp, 2003, str. 7; Singh, 2008, str. 539) u koncept ovog doktorskog rada uključena je i pretpostavka da razvojne mogućnosti i strategije poduzeća proizlaze iz raspoloživih prilika te iz sposobnosti poduzeća da te prilike iskoristi (Duh, 1999, str. 225);
- ✓ **Upravljačke i strategijske procese** u MSP-ovima nije moguće istraživati bez uzimanja u obzir specifičnog unutarnjeg i vanjskog konteksta. Prema Kirk (1998, str. 88) specifičnosti konteksta i organizacijski atributi utječu na razinu promjenjivosti određenih MSP-ova. U ovom istraživanju unutarnji kontekst obuhvaća jedinstvena obilježja MSP-ova i specifična obilježja poduzetničkog procesa koji se u njima odvija. Vanjski kontekst odnosi se na poduzetnikovu percepciju ključnih utjecaja iz eksternog okruženja;
- ✓ **Suvremena istraživanja determinanti rasta** MSP-ova sugeriraju povezivanje individualne, organizacijske i okolišne dimenzije jer takav pristup rezultira sveobuhvatnijom predikcijom razvoja i rasta MSP-ova (Almus i Nerlinger, 1999; Baum i dr., 2001; Covin i Slevin, 1997; Lumpkin i Dess, 1997; a citirano u Philipsen i Kemp, 2003 str. 28). I područje upravljanja organizacijskim promjenama sugerira potrebu povezivanja različitih razina analize (Hughes, 2010, str. 5). U ovom istraživanju to su poduzetnik, poduzeće i okruženje.

Uzimajući u obzir sve navedeno, oblikovan je istraživački model prikazan na slici, koji predstavlja teorijsku osnovicu predmetnog rada (slika 2). Model se temelji na povezivanju *upravljanja promjenama* u smislu održavanja organizacijske dinamike s ciljem optimalne organizacijske efikasnosti, sa *strategijskim razvojem* u smislu organizacijske efektivnosti, a uz uvažavanje ključnih utjecaja iz unutarnjeg konteksta kroz specifičnosti poduzetničkog procesa i ostalih jedinstvenih obilježja MSP-ova i vanjskog konteksta MSP-ova. Istraživanje integrira višestruke teorijske paradigme utemeljene na istraživanjima iz organizacijske teorije, strategijskog menadžmenta i poduzetništva.



Slika 2: Konceptualni model utjecaja upravljanja promjenama na strategijski razvoj malih i srednjih poduzeća
Izvor: Obrada autorice.

Iz navedenog modela proizlazi prva znanstvena hipoteza koja glasi:

H_1: Strategijsko upravljanje promjenama pozitivno utječe na organizacijske performanse MSP-ova.

Ne postoji u literaturi integralni teorijski okvir koji bi obuhvatio područje upravljanja promjenama u poduzeću. Sami teorijski pristupi obuhvaćaju različite filozofije istraživanja upravljanja organizacijskim promjenama (Graetz i Smith, 2010, str. 135-154): biološka, u koju spadaju evolutivni pristup i pristup životnog ciklusa; racionalna ili teleološka, odnosno pristup planiranim promjenama; institucijska koja pretpostavlja ključni utjecaj eksternog okruženja; resursna, utemeljena na pretpostavci da organizacijska promjena započinje identifikacijom potrebnih resursa; kontingencijska, koja polazi od pretpostavke da upravljanje organizacijskim promjenama ovisi o situaciji; psihološka, svoje utemeljenje nalazi u osobama i individualnim iskustvima; politička, polazi od pretpostavke da raspodjela moći i sustav potiče promjene; kulturalna, polazi od pretpostavke da je proces promjena dugotrajan, spor i temelji se na kulturalnim promjenama (Shein, 1985); sustavna, naglašava važnost holističke analize, i postmodernistička filozofija. Autori naglašavaju da niti jedna filozofija ne objašnjava do kraja procese upravljanja promjenama u poduzeću, već je potrebno uvažiti različita filozofska gledišta da bi se obuhvatila sva kompleksnost i dinamičnost organizacija. Ovaj pristup naglašava pravu prirodu organizacija kao dinamičnih, razvijajućih entiteta koji se moraju kontinuirano mijenjati, organizirati i strategijski obnavljati. Uvažavajući navedeno, a prema Parutis i Pettigrew (2005) *organizacijske promjene su istovremeno i strategijske promjene, odnosno nije moguće odvojiti organizacijske od strategijskih procesa.* U kontekstu MSP-ova ova tvrdnja može se dodatno argumentirati činjenicom da ovi poslovni subjekti **rastu i razvijaju se uglavnom iz svojih internih snaga**. Stoga način na koji upravljaju svojim unutarnjim sposobnostima determinira potencijal za izgradnju i održavanje konkurentskih prednosti odnosno ostvarivanje strategijskih ciljeva.

Istraživanje obilježava specifični kontekst MSP-ova i obilježja njihove jedinstvene evolutivne organizacijske dinamike. U inače oskudnoj literaturi o upravljanju promjenama u MSP-ovima većina istraživanja usmjerena je na karakteristike organizacijskih promjena koje se u njima primjenjuju i njihovom utjecaju na organizacijske performanse. Samo upravljanje promjenama u poduzeću, ako se promatra u kontekstu jedinstvene dinamike organizacijskog entiteta, ima za cilj postići maksimalno moguću efikasnost u danom kontekstu. No,

organizacijska efikasnost trebala bi biti povezana i u funkciji organizacijske efektivnosti, a u istraživanjima se često zanemaruje strategijski aspekt MSP-ova. McLarty (1998, str. 106) i Bennett i Smith (2002) ustvrdili su da na rast i uspjeh MSP-ova u većoj mjeri utječu interni činitelji i sposobnost upravljanja tim činiteljima na konkurentski način. Prema tome, ona rastu iz svojih internih snaga, razvijaju svoje niše i svoju poziciju u smjeru kreiranja jedinstvene vrijednosti za kupce i u isto vrijeme kreiranja prepreka za druge *igrače* kroz svoje vlastite specijalne kompetencije. To objašnjenje naglašava strategijski aspekt rasta i razvoja MSP-ova. Prema Hitt i dr. (2001) za kreiranje većine vrijednosti, odnosno razvijanje sposobnosti pronalaženja i iskorištavanja novih prilika MSP-ovi se trebaju ponašati strategijski. I prema Davidsson, Delmar i Wiklund (2006) strategijski razvoj MSP-ova određen je njihovim internim snagama (tzv. *organskim rastom)* te autori smatraju da je u slučaju MSP-ova strategijski pristup kompetencija koja osigurava održavanje dugoročne organizacijske efektivnosti. Prema Gibcus i Kemp (2003) strategija u MSP-ovima mora biti povezana s dostupnim resursima i sposobnostima, što se posebno nadovezuje na resursna i druga ograničenja MSP-ova.

Općenito, pretpostavlja se pozitivna veza između strategijskih procesa i performansi poduzeća, međutim empirijska istraživanja daju mješovite rezultate i to uglavnom na uzorku velikih poduzeća. Vrlo je malo istraživanja vršenih na uzorku MSP-ova, a kada su u istraživanjima MSP-ova primijenjeni pristupi testirani prethodno na velikim poduzećima, u većini su slučajeva dali skromnu empirijsku potvrdu (Gibcus i Kemp, 2003, str. 5). To ukazuje na potrebu drugačijeg pristupa istraživanju organizacijskog ponašanja u MSP-ovima s obzirom na njihovu specifičnost. U kontekstu ovog istraživanja to znači integralno povezivanje upravljačkih i strategijskih procesa, odnosno poduzetničkog i strategijskog razmišljanja. Prema Hitt i dr. (2001, str. 480) strategijsko poduzetništvo podrazumijeva *„…poduzetničku akciju sa strategijskom perspektivom…“*, a u kontekstu ove hipoteze *„…strategijsko upravljanje promjenama…“* ujedinjuje ove pristupe. I poduzetnička teorija i strategijski menadžment fokusirani su onako kako se poduzeća prilagođavaju okolišnim promjenama i iskorištavaju prilike (…) (Hitt i Ireland, 2000, Venkataraman i Sarasvathy, 2001), a performanse poduzeća su indikatori uspješnosti te prilagodbe.

S obzirom na navedeno, a integrirajući prethodno spomenuta teorijska područja, doktorski rad polazi od sustavnog istraživanja jedinstvene organizacijske dinamike MSP-ova te njenog utjecaja na strategijski razvoj MSP-ova i u konačnici na konkretne rezultate strategijske

prilagodbe mjerene organizacijskim performansama. Pretpostavljeni odnosi istražuju se analizom pojedinih segmenata poslovnog modela MSP-ova.

Iz prve znanstvene istraživačke hipoteze proizlaze dvije pomoćne hipoteze koje dodatno pojašnjavaju pretpostavljene odnose.

PH_{11}: ***Upravljanje promjenama pozitivno utječe na ostvarivanje strategijskih ciljeva u MSP-ovima.***

Ostvarenje strategijskih ciljeva u MSP-ovima pod utjecajem je raznih činitelja. Predmetno istraživanje krenulo je od pretpostavke da interna dinamika određuje uspješnost strategijske prilagodbe MSP-ova. To se temelji na tzv. *inside-out* konceptu strategijskog menadžmenta (Vos, 2005, str. 991; Hoskisson i dr., 1999) koji se u suvremenim istraživanjima uglavnom argumentira pomoću na resursima utemeljene teorije poduzeća.

Uspješnost MSP-ova najčešće se povezuje s njihovim rastom, pa se ovdje područje *upravljanja rastom* usko povezuje s *upravljanjem promjenama* u MSP-ovima, dodajući mu strategijsku razvojnu perspektivu. Uobičajeno je da se termini *rast* i *razvoj* uzimaju kao sinonimi iako je njihovo značenje semantički različito. Rast poduzeća može se definirati kao proces konstantnih pozitivnih poslovnih promjena u poduzeću analiziranih s različitih aspekata, npr. financijskih, strategijskih, strukturnih, organizacijskih (Isaković, 2010, str. 709). Prema Davidsson, Achtenhagen i Naldi (2005) sam termin *rast* u kontekstu istraživanja MSP-ova ima dva fundamentalno različita značenja. Jedno je promjena u količini (prihoda, profita, broja zaposlenih itd.), a drugo značenje odnosi se na proces organizacijskih promjena koje vode promjenama u količini, ali i drugim vrstama promjena. Prethodno navedeni autori smatraju da ti različiti aspekti rasta ustvari predstavljaju razvoj poduzeća. Termin razvoj znači *„…stupnjevite promjene koje vode u kompleksnije oblike/stanja ili optimalnije uvjete/prilike...“* (Drucker, 2006, str. 249, a citirano u Isaković, Umihanić, 2010, str. 708). Prema istraživanjima poduzetnici/menadžeri u MSP-ovima kao najvažniji cilj izabiru opstanak, zatim neovisnost, a tek onda rast (Meeijaard i dr., 2002). Na osnovi prethodno navedenog, u okviru ovog istraživanja terminološko je opredjeljenje prema razvoju MSP-ova povezanom s njihovom strategijskom perspektivom. Dodatni argumenti za ovakav pristup proizlaze i iz kritičkog osvrta na dosadašnja istraživanja iz područja objašnjavanja rasta MSP-ova. Novi fazni model utemeljen na kritici teorije životnog ciklusa i načinu na koji ona objašnjava rast malih poduzeća (Levie i dr., 2008, 2010) pretpostavlja da pojedinu razvojnu

fazu čini intencija poduzetnika/menadžera da oblikuje poslovni model koji će na najbolji način uravnotežiti interne mogućnosti i eksterni realitet. Broj faza i njihov redoslijed varira i ovisan je o organizacijskom internom kapacitetu za promjene (Nicholls-Nixen i dr., 2000, a citirano u Levie i dr., 2008) ili o tempu eksterne dinamike (npr. Meyer i dr., 1990. a citirano u Levie i dr., 2008). Osim toga, pretpostavlja se povezivanje svake dinamične faze s poslovnim prilikama koje poduzeće želi kapitalizirati, odnosno fazama poduzetničkog procesa koji se u njima odvija (Levie, Lichtenstein, 2008, str. 31).

Empirijska istraživanja tradicionalnih modela životnog ciklusa već su potvrdila regresiju nekih poduzeća u prethodne faze, a sve u cilju prilagodbe na novonastale prilike. Ovo se nadovezuje na istraživanja iz poduzetništva u kojima se djelomično preklapaju teorije životnog ciklusa i na resursima utemeljena teorija poduzeća. Teorija poduzetništva u fokusu interesa ima karakteristike i ponašanja poduzetnika u objašnjavanju rasta poduzeća, i to ne samo u *start-up* poduzećima. Davidsson (1991) je uveo pojam *kontinuiranog poduzetništva* u cilju objašnjavanja trenutnog rasta poduzeća. Kontinuirano poduzetništvo čini sposobnost uočavanja poduzetničkih prilika ključnih za odabir prave strategije i potrebnih resursa i sposobnosti, posebno u MSP-ovima (Philipsen i Kemp, 2003, str. 25). Prema Bhide (2000, str. 260) *„…transformacija malog poduzeća u veliku i dugovječnu korporaciju traži od poduzetnika da prihvate strategijski, radije nego oportunistički pristup…“*. Poduzetnici trebaju biti u mogućnosti kreirati budućnost u skladu s dugoročnom vizijom, a istovremeno držati kontrolu nad troškovima, financijskim i ostalim resursima i nadgledati operativne performanse. Ako poduzeće želi ostvarivati svoje ciljeve ono treba osigurati jedinstvene resurse i organizirati ih na efektivan način, što se nadovezuje na teleološki pristup objašnjavanju rasta poduzeća. Taj pristup uzorke rasta poduzeća objašnjava akcijama i prilagodbama od strane menadžera/poduzetnika, a u svrhu postizanja ciljeva poduzeća (Philipsen i Kemp, 2003, str. 26).

Ova istraživačka hipoteza očekuje *potvrditi da interna organizacijska dinamika, determinirana upravljanjem organizacijskim promjenama i resursima, treba pomoći MSP-ovima u ostvarivanju originalnih strategijskih adaptivnih uzoraka* (prilagođeno prema Teece, 1997).

Druga pomoćna hipoteza glasi:

PH_{12} ***Strategijske adaptivne sposobnosti pozitivno utječu na organizacijske performanse MSP-ova.***

Prema Gibcus i Kemp (2003) nema integralnog teorijskog okvira koji bi mogao objasniti sve aspekte strategijskog menadžmenta u MSP-ovima. U skladu s rezultatima dosadašnjih istraživanja koja pokazuju manju formalnost strategijskih procesa u MSP-ovima, potrebu za višom razinom strategijske prilagodljivosti i s obzirom na skromnu empirijsku potvrdu teorijski pretpostavljenog odnosa između strategijskih procesa i performansi u MSP-ovima, strategijske procese u MSP-ovima trebalo bi istraživati s dinamičkog strategijskog stajališta. U skladu s time u radu se strategijske adaptivne sposobnosti malih i srednjih poduzeća istražuju kroz postignutu razinu njihove strategijske fleksibilnosti i strategijske kompleksnosti. Prema Hudson i dr. (2001, str. 1096) sve je izraženija potreba MSP-ovima da povežu svoj sustav mjerenja performansi sa svojim strategijskim ciljevima.

Iako performanse igraju ključnu ulogu u strategijskim istraživanjima postoji prilična debata o prikladnosti različitih pristupa mjerenju organizacijskih performansi (Gibcus i Kemp, 2003, str. 22), te postoji slaganje da objektivna mjerila performansi imaju prednost nad subjektivnim koji se baziraju na menadžerskim procjenama (Beal, 2000). Tradicionalno, organizacijske performanse mjere se korištenjem financijskih indikatora kao što su profit, tržišni udio, prodaja itd. Financijski indikatori mjere samo prošle performanse. Rast poduzeća uzima se kao jednostavna mjera uspjeha u poslovanju. Prema Brush i Vanderwerf (1992, a citirano u Pasanen, 2003, str. 26), rast je najprikladniji indikator performansi za preživljavanje malih poduzeća. Rast je obično kritičan preduvjet za njihovu dugovječnosti (Storey, 1994, str. 158, a citirano u Pasanen, 2003, str. 26). Ipak, u istraživanjima se često rabe i subjektivne ocjene performansi poduzeća umjesto indikatora izračunatih iz financijskih izvješća (npr. Powell, 1992; Robinson i Pearce, 1988, citirano u Pasanen, 2003, str. 27). Jedan od važnih razloga je i neusporedivost profitabilnosti poduzeća iz različitih sektora s obzirom na različitu razinu kapitalne intenzivnosti, ali ponekad i nedostupnost objektivnih mjerila. Osim toga, subjektivne ocjene performansi omogućuju i uspoređivanja ključnih performansi poduzeća s konkurencijom, što je jedan od aspekata *benchmarkinga* (Denkena i dr., 2006). Sa stajališta MSP-ova performanse se u literaturi dijele na poduzetničke i poslovne (Ucbarassan i dr., 2002, str. 6). Poduzetničke bi trebale odražavati poduzetnikovu procjenu zadovoljstva postignutim, odnosno ispunjenje njegovih osobnih očekivanja, a poslovne performanse izračunate su iz financijskih izvještaja ili se baziraju na poduzetnikovoj procjeni.

U okviru ove hipoteze namjera je *dodatno objasniti vezu između strategijskih procesa i određene razine performansi MSP-ova.*

Ako se uspješnost sustava, u ovom slučaju MSP-ovi, mjeri ostvarenjem postavljenih zadataka/ciljeva, mora se poći od pretpostavke da je ona ovisna o nizu ograničenja koja se javljaju u obliku unutarnjih i vanjskih utjecaja. Prema Luokkanen, Rabetino (2005, str. 64) strategijski procesi u MSP-ovima su izrazito kontekstualna aktivnost. U skladu s time, utjecaje internog konteksta kroz jedinstvena obilježja MSP-ova i eksternog konteksta kroz glavna obilježja njihova eksternog okruženja opisuju sljedeće istraživačke hipoteze:

H_2: Postoji povezanost između posebnih obilježja MSP-ova i karakteristika organizacijske dinamike ovih poslovnih subjekata.

U nizu radova koji se bave problematikom MSP-ova uvijek se spominje određeni broj njihovih posebnih obilježja koja se moraju uzeti u obzir prilikom istraživanja njihove organizacijske dinamike. U literaturi se nalaze razne klasifikacije posebnih obilježja MSP-ova i s aspekta njihovog utjecaja na rast i razvoj MSP-ova i s aspekta samog organizacijskog entiteta (npr. Beijerse, 2000; Lim i Klobas, 2000; Dinsoyr i Royrvik, 2003; Macpherson i dr. 2003, a citirano u Varintorn i dr., 2009, str. 65). U dosadašnjim istraživanjima pretežno je testiran njihov utjecaj na performanse MSP-ova ili neke uske upravljačke ili strategijske aspekte.

Prvi aspekt posebnih obilježja čine *demografski činitelji* koji opisuju svaki organizacijski entitet MSP-ova. Oni se u ovom doktorskom radu istražuju s obzirom na dvije razine analize. S aspekta poduzeća, jedinstvena su obilježja npr. veličina, starost, djelatnost i s aspekta poduzetnika starost, spol, prijašnja iskustva, obrazovanje i sl. Prema Davidsson, Achtenhagen i Naldi (2005) dokazi o utjecaju demografskih obilježja poduzetnika i poduzeća su prilično ujednačeni, za razliku od istraživanja strategijskog konteksta rasta MSP-ova.

S obzirom na to da su MSP-ovi utemeljeni na poduzetništvu, a esencijalni dio poduzetničkih aktivnosti je prepoznavanje i iskorištavanje prilika, potrebno je istražiti i specifičnosti *poduzetničkog procesa* i njihovu povezanost s organizacijskom dinamikom u MSP-ovima. Poduzetnički proces se može definirati kao skup akcija koje uključuju sve funkcije, aktivnosti i korake povezane s identificiranjem i evaluacijom uočenih prilika te objedinjavanjem resursa potrebnih za njihovo uspješno uobličavanje u novo poduzeće, a s ciljem njihova iskorištenja

(Kunene, 2008, str. 82). Jednom utemeljen u okviru poslovnoga entiteta, poduzetnički proces predstavlja cikličku progresiju uočavanja prilika i donošenja strateških odluka usmjerenih na alokaciju ograničenih resursa s težnjom dodavanja vrijednosti uočenim prilikama (Glancey, 1998, str. 18, a citirano u Kunene, 2008, str. 82). Kako poduzeće raste u veličini i kompleksnosti tako se mijenjaju osobitosti poduzetničkog procesa, odnosno profili ponašanja poduzetnika i njihove dodatne sposobnosti.

Kao i interni činitelji, i specifičnosti poduzetničkog procesa istraživale bi se na dvije razine analize. Organizacijska razina analize obuhvatila bi identificiranje specifične faze životnog ciklusa istraživanog poduzeća, a na individualnoj razini determinirala bi se individualna poduzetnička orijentacija.

Ova hipoteza nastoji dokazati utjecaj specifičnog internog konteksta na adaptivnu sposobnost malih i srednjih poduzeća.

Treća istraživačka hipoteza glasi:

H_3: Postoji povezanost između intenziteta nesigurnosti okruženja MSP-ova i karakteristika organizacijske dinamike ovih poslovnih subjekata.

Ljudske organizacije su otvoreni sustavi. Njihov identitet određen je granicama koje ih diferenciraju od njihovog konteksta. Ali organizacijske granice su propustljive te su ljudske organizacije kao otvoreni sustavi sposobne za *negativnu entropiju*. Ona se definira kao *"…sposobnost otvorenih sustava da dovedu novu energiju u obliku inputa i povratnih veza iz okruženja u cilju odgađanja ili zaustavljanja entropije..."* (Bartol i Martin, 1991, str. 66). Osim toga, prema Hrebiniak i Joyce (1985, str. 336) međuovisnosti i interakcije između strategijskih izbora i okolišnog determinizma definiraju organizacijsku prilagodbu. S obzirom na prethodno navedeno, a prema Garengo i dr. (2005) temeljna razlika između velikih i malih poduzeća je veća razina eksterne nesigurnosti okruženja u kojem mala poduzeća djeluju, zajedno s većom internom konzistencijom njihove motivacije i akcija. U tome leži jedinstvenost okruženja MSP-ova.

Postoji velik broj teorijskih i empirijskih istraživanja posvećenih razumijevanju prirode i efekata okolišne nesigurnosti na organizacije (npr. Jauch i Kraft, 1986, Milliken, 1987, a citirano u Buchko, 1994, str. 10). Prema Buchko (1994), takva nastojanja uglavnom su

usmjerena na prirodu teorijskih odnosa između okolišne nesigurnosti i varijabli kao što su organizacijska struktura (Koberg i Ungson, 1987), strategija poduzeća (Hitt, Ireland, Palia, 1982) i ekonomske performanse (McCabe, 1990).

U posljednjim desetljećima stalno je rastao interes za istraživanje međuutjecaja između okolišne nesigurnosti i ponašanja poduzeća. Istraživači to objašnjavaju rastom okolišne nesigurnosti postojećeg ekonomskog i poslovnog konteksta (Sutclife i Zaheer, 1998, str. 11, a citirano u Weawer i dr., 1998, str. 1). Milliken (1987) okolišnu nesigurnost istražuje kao višedimenzionalni konstrukt. On razlikuje tri tipa nesigurnosti: *nesigurnost efekata* u smislu nemogućnosti predviđanja utjecaja budućeg stanja okruženja na organizaciju; *nesigurnost strategijskih odgovora* je nemogućnost predviđanja posljedica određenih strategijskih izbora; *nesigurnost stavova*, povezana je s individualnom percepcijom okolišne nesigurnosti. Velik broj istraživanja usmjeren je na razumijevanje individualnih razlika koje utječu na način na koji menadžeri percipiraju i reagiraju na nesigurnosti iz okruženja.

S obzirom na to da je ovo istraživanje usmjereno na MSP-ove, a opće je poznata velika razina individualnog utjecaja ključnih ljudi (poduzetnika/menadžera) u njima, eksterno okruženje će se istraživati kroz percipiranu razinu okolišne nesigurnosti (tzv. PEU – *perceived environmental measure*). Prema Gul i Chia (1994) PEU je strategijska mjera koja mjeri percepciju eksternog okruženja od strane višeg menadžmenta. Prema Weawer i dr. (1998) okolišna nesigurnost i kako je menadžeri percipiraju ima tradicionalnu ulogu u objašnjavanju ponašanja poduzeća. Teoretičari iz područja strategijskog menadžmenta povezuju menadžersku percepciju nesigurnosti s organizacijskom strukturom, procesima i performansama (Huber, O'Connell i Cummings, 1975; Isabella i Waddock, 1994; Sutcliffe i Zaheer, 1998, a citirano u Weawer i dr., str. 1-4). Prema Tang i Rothenberg (2009, str. 79) točnija percepcija okruženja od strane ključnih ljudi u poduzeću utječe na višu razinu uklapanja poduzeća u okruženje, što će u konačnici rezultirati boljim performansama. I prethodno navedena hipoteza temelji se na toj premisi.

Rezultati postojećih istraživanja ukazuju na postojanje nesklada između objektivnih mjerila industrijske nestabilnosti i percepcije te nestabilnosti od strane menadžera (Downey i dr., 1977, a citirano u Tang i Rothenberg, 2009, str. 82). Taj je nesklad, osim zbog neadekvatnih mjernih instrumenata, rezultat činjenice da je menadžerska percepcija filtrirana i determinirana nizom faktora koji su specifični za određenu individuu ili organizaciju. Zato

neki autori sugeriraju da bi bilo poželjno uzeti u obzir i objektivna mjerila. Pretpostavlja se da menadžerska percepcija determinira način na koji organizacije odgovaraju promjenama u okruženju, a eksterni objektivitet determinira je li taj način prikladan ili nije (Tang i Rothenberg, 2009, str. 82). Poduzetnički menadžeri su općenito motiviraniji da stalno provjeravaju okruženje s ciljem prikupljanja više informacija i prepoznavanja i identificiranja potencijalnih profitabilnih tržišnih promjena koje su skrivene od drugih poduzeća (Lumpkin i Dess, 2001).

S obzirom na navedeno, u ovom se istraživanju polazi od pretpostavke od Snow (1976) da kada organizacije percipiraju isto „objektivno“ okruženje na različit način, one mogu primijeniti različiti strukturni dizajn odnosno različite strategije, što posljedično vodi različitim performansama (Snow, 1976). *U okviru ove hipoteze cilj je dodatno istražiti te odnose uz percipirana mjerila okolišne nesigurnosti.*

U nastavku je opisan postupak operacionalizacije oblikovanog konceptualnog modela istraživanja.

2.2. Operacionalizacija konceptualnog modela istraživanja

Prema Dawson (2001) kompleksni proces istraživanja organizacijskih promjena uklapa se u paradigmu *kritičkog realizma*. Općenito se ta paradigma smatra prikladnom za istraživanja iz područja marketinga i menadžmenta (McPhail i Perry, 2002., a citirano u Banham, 2005, str. 62-63). Prema Miller i Friesen (1994) za realno i sveobuhvatno opisivanje fenomena rasta u MSP-ovima neophodno je istovremeno testirati velik broj varijabli.

Pozitivistička filozofija zahtijeva primarno deduktivni pristup istraživanju koji omogućava razvoj teorije i hipoteza, s ciljem njihova testiranja. Deduktivizam polazi od aksioma, deduktivnom logikom razvija teorijske tvrdnje te ih potom empirijski provjerava. Koncepte u dedukciji potrebno je operacionalizirati i pretvoriti u mjerljive varijable (Verčić, Sinčić Čorić, Pološki Vokić, 2010, str. 3) što je bio i cilj postupka operacionalizacije konceptualnog modela ovog doktorskog rada.

Oblikovani teorijski konceptualni model istraživanja prikazuje pet istraživačkih područja ili koncepata usmjerenih na specifičnosti MSP-ova:

- ✓ *Upravljanje promjenama*
- ✓ *Strategijski razvoj*
- ✓ *Organizacijske performanse*
- ✓ *Interno okruženje*
- ✓ *Eksterno okruženje.*

Ova se područja ne mogu izravno mjeriti (to su tzv. latentne varijable). U nastavku je prikazana metodologija mjerenja koncepata s obzirom na oblikovane manifestne varijable. Manifestne varijable su varijable uz pomoć kojih se mjere (istražuju) latentne varijable. Literatura je pretražena da bi se identificirale skale koje mjere konceptualno slične koncepte onima u ovom istraživanju. Određeni broj objavljenih i valjanih skala izabran je kao početna pozicija za razvoj manifestnih varijabli. Za postojeće skale dana je i dostupna procjena pouzdanosti, odnosno razina interne konzistencije između višestrukih mjerenja izražena *Cronbachs alpha* koeficijentom.

Upravljanje promjenama

Kroz teorijsko istraživanje identificirana su specifična područja koja se isprepliću u istraživanjima MSP-ova, posebice kad se to odnosi na njihovu unutarnju organizacijsku dinamiku. U skladu s time oblikovane su i manifestne varijable koje se odnose na: **upravljanje organizacijskim promjenama u MSP-ovima i upravljanje resursima i sposobnostima u MSP-ovima.**

Operacionalizacija istraživanja *upravljanja organizacijskim promjenama* bazira se na preporuci od Walker, Armenakis i Bernerth (2007) koji naglašavaju važnost integralnog pristupa istraživanju uvažavajući efekt sadržaja, konteksta i procesa promjena te individualnih razlika na uspješnost organizacijskih promjena. **Sadržaj organizacijskih promjena** operacionaliziran je identificiranjem vrste i intenziteta promjena u protekle dvije godine. **Proces organizacijskih promjena** operacionaliziran je testiranjem razine planskog pristupa implementaciji promjena i primjene nekih poznatih menadžerskih tehnika. **Kontekst promjena** istražen je s obzirom na uvjete u kojima su provođene promjene u istraživanim poduzećima te njihove izravne posljedice. **Individualne razlike** operacionaliziraju se poduzetnikovim osobnim stavovima prema promjenama u različitim aspektima poslovanja.

Upravljanje resursima i sposobnostima dodaje se kao druga dimenzija operacionalizaciji upravljanja promjenama u MSP-ovima. Ona rastu i razvijaju se pretežito organskim rastom, nastojeći umanjiti svoja resursna ograničenja. Konfiguracija resursa u određenom trenutku utječe na percepcije menadžera i brzinu rasta poduzeća (Wernerfelt, 1984, a citirano u Moreno, Casillas, 2008, str. 3), a time na percipirane i objektivne mogućnosti u upravljanju promjenama, odnosno postizanje više razine dinamičnosti i prilagodljivosti. **Dostupnost resursa** povećava vjerojatnost provođenja potrebne organizacijske promjene.

Tablica 12: Početne varijable za mjerenje Upravljanja promjenama u MSP-ovima

Opis	Izvor	Komentar	Alpha (iz prethodnih istraživanja)
Upravljanje organizacijskim promjenama	Prilagođeno prema Walker, Armenakis i Bernerth (2007); Banham (2005); Barton (2010)		
Sadržaj OP			
Proces OP			
Kontekst OP			
Individualni stav poduzetnika prema promjenama			
Upravljanje resursima i sposobnostima			
Raspoloživost resursa	*Prilagođeno prema Chattopadhyay, Glick i Huber 2001,; Srinivasan i dr., 2002.*	*3 tvrdnje*	*0, 85*
Fleksibilnost ljudskih resursa	*Martin, 2006*	*4 tvrdnje*	
Fleksibilnost financijskih resursa	*Ferreira, 2011*	*1 tvrdnja*	
Poduzetnikova ambideksterna orijentacija	*Gibson i Birkinshaw, 2004; prilagođeno prema Young, 2009, str. 263,*	*2 tvrdnje* *3 tvrdnje*	*0,63* *0,74*

Izvor: Obrada autorice. Napomena: OP – organizacijska promjena.

Operacionalizacija se odnosi na dostupnu skalu od Chattopadhyay, Glick i Huber 2001; Srinivasan i dr., 2002. Izdvojeno je istražena **fleksibilnost ljudskih i financijskih resursa** s obzirom na to da su ljudi nosioci organizacijskih promjena, a financijski resursi preduvjeti za njihovo provođenje.

Amideksterna orijentacija poduzetnika u predmetnom istraživanju operacionalizirana je kao dinamička sposobnost poduzeća, što svoje utemeljenje ima u razvoju na resursima utemeljene teorije poduzeća (O'Reilly, Tushman, 2007). Ambideksterna orijentacija trebala bi ukazati na fleksibilnost poduzetnika u mirenju različitih pristupa u poslovanju: usmjeravanju na dnevnu, operativnu efikasnost i istovremenom istraživanju novih mogućnosti i uočavanja potencijalnih prilika.

Strategijski razvoj

Prema Gibcus i Kemp (2003) nema integralnog teorijskog okvira koji bi mogao objasniti sve aspekte strategijskog menadžmenta u MSP-ovima. U skladu s pretpostavkom da su strategijski procesi u MSP-ovima manje formalni nego u velikim poduzećima i da oni moraju biti strategijski prilagodljiviji, područje ***strategijskog razvoja u MSP-ovima*** operacionalizira se s dinamičkog strategijskog stajališta, istraživanjem njihove strategijske fleksibilnosti i strategijske kompleksnosti.

Strategijska fleksibilnost (kao resurs poduzeća) predstavlja organizacijsku sposobnost oblikovanja i realizacije različitih strategijskih alternativa u jednom poduzeću te sposobnost njegova strategijskog pozicioniranja i repozicioniranja. Ti procesi predstavljaju odgovor na okolišne promjene koji može biti reaktivan ili proaktivan (Supara, 2007). Operacionalizirat će se prethodno korištenom skalom (Grewal, Tansuhaj, 2001; Srinivasan i dr., 2002).

Strategijska kompleksnost izražena je kada se simultano izvršavaju raznolike strategijske aktivnosti. Širi raspon ciljeva ostavlja otvorene opcije, omogućuje poduzeću slijeđenje prilika i osigurava alternativna rješenja kada konkurencija izravno ugrožava neki od ciljeva (Mintzberg i Waters, 1985; Hart i Banbury, 1994; Barney, 1995; Ashmos i dr., 2000; Eisenhardt i Sull, 2001, a citirano u Young, 2009). Strategijski izbori kao rezultat poduzetnikove strategijske orijentacije referiraju poduzetnikove mentalne modele.

Tablica 13: Početne varijable za mjerenje Strategijskog razvoja u MSP-ovima

Opis	Izvor	Komentar	Alpha (iz prethodnih istraživanja)
Strategijska fleksibilnost	Grewal and Tansuhaj 2001; Srinivasan i dr., 2002	*4 tvrdnje*	0,79
Strategijska kompleksnost (sposobnost za raznolikost)			
Strategijski ciljevi *Strategijsko planiranje*	*Prilagođeno prema Kohtamaki i dr., 2008; Colier, Fishwick i Floyd, 2004; Bailey i dr., 2000*		
Strategijski izbori	*Prilagođeno prema raznim izvorima*		
Strategijska ambidekstrija	*Lubatkin i dr., 2006*	*6 tvrdnji* *6 tvrdnji*	*0,82* *0,79*
Strategijska orijentacija *orijentacija na kupce* *orijentacija na inovacije* *orijentacija na učenje* *tržišna orijentacija* *brend orijentacija*	*Laukkanen i dr., 2011*	 *4 tvrdnje* *2 tvrdnje* *4 tvrdnje* *6 tvrdnji* *5 tvrdnji*	 *0,87* *0,85* *0,84* *0,68* *0,92*

Izvor: Obrada autorice.

U predmetnom istraživanju ***strategijski izbori*** operacionalizirat će se s obzirom na usmjerenje poduzeća prema npr. specijalizaciji, diferencijaciji, troškovima, umrežavanju. Poduzetnikova ***strategijska orijentacija*** operacionalizirat će se s obzirom na njegove osobne stavove prema usmjerenosti na odnose s kupcima, inovacije, učenje, tržište i brendiranje (prilagođeno prema Laukkanen i dr., 2011). U istraživanju će se primijeniti po jedna tvrdnja iz svakog područja strategijske orijentacije ocijenjena s najvećom razinom pouzdanosti u prethodnim istraživanjima.

Viša razina strategijske kompleksnosti trebala bi biti podržana sposobnosti poduzeća za istovremeno poticanje raznolikih strategijskih procesa, a u ovom će se istraživanju testirati ***strategijskom ambideksternom orijentacijom*** (Lubatkin i dr., 2006).

Interno okruženje

Prvu skupinu varijabli koje opisuju interno okruženje MSP-ova u istraživanju predstavljaju demografske varijable koje obilježavaju poduzeće i poduzetnika. Prema Davidsson i dr. (2005) dokazi o utjecaju jedinstvenih posebice ***demografskih obilježja poduzetnika i poduzeća*** na rast MSP-ova su prilično ujednačeni (za razliku od strategijskih aspekata rasta MSP-ova). Često se u operacionalizaciji istraživanja nazivaju i kontrolnim varijablama iako ih se u ovom istraživanju tretira kao utjecajne kontingencijske (situacijske) varijable.

Tablica 14: Početne varijable za mjerenje jedinstvenih obilježja MSP-ova

Opis	Izvor	Komentar	Alpha (iz prethodnih istraživanja)
Poduzetnik			
Demografska obilježja	*Npr. Storey, 1994; Davidsson i dr., 2005 itd.*	*starost, spol, osnivač, iskustvo, obrazovanje*	-
Poduzetnička orijentacija	*Covin i Slevin, 1989; Wiklund, 1999*	*3 tvrdnje*	*0,87*
Poduzeće			
Obilježja poduzeća	*Npr. Storey, 1997; Davidsson i dr., 2005 itd.*	*starost, veličina (broj zaposlenih), sektor*	-
Životni ciklus poduzeća	*Pasanen, 2003*	*Opis pojedinih faza*	-

Izvor: Obrada autorice.

Osim demografskih varijabli, planira se istražiti i ***poduzetnička orijentacija*** i to na razini pojedinca/poduzetnika, pretpostavljajući njezin utjecaj na razne aspekte upravljačkih i strategijskih procesa u MSP-ovima. Osim klasičnih elemenata poduzetničke orijentacije; inovativnosti, proaktivnosti i poduzimanje rizika (Covin i Slevin, 1989; Wiklund, 1999 itd.), dodana je i poduzetnikova orijentacija prema rastu. Na razini poduzeća istražit će se obilježja trenutne faze njegova ***životnog ciklusa*** (prilagođeno prema Pasanen, 2003).

Eksterno okruženje

Prema McKee, Varadarajan i Pride (1989), Zhang (2006) i Supara (2007) razina adaptivne sposobnosti poduzeća, u kontekstu postizanja superiornih performansi ovisna je o kontingencijskim okolišnim faktorima. I ovo istraživanje pretpostavlja utjecaj više razine nesigurnosti okruženja na potrebu za intenzivnijim strategijskim upravljanjem promjenama s ciljem utjecanja na organizacijske performanse u MSP-ovima.

Tablica 15: Početne varijable za mjerenje percipirane razine nesigurnosti eksternog okruženja

Opis	Izvor	Komentar	Alpha (iz prethodnih istraživanja)
Percipirana razina nesigurnosti okruženja	Miller i Friesen, 1984, Kon. intenzitet/dinamičnost Aslan i dr., 2011 Percip. razina nesigurnosti	6 tvrdnji, 5 tvrdnji 4 tvrdnje	0,65; 0,83 0,73

Izvor: Obrada autorice.

U istraživanju će se koristiti prilagođena mjera percipirane razine nesigurnosti okruženja prema Miller i Friesen (1984) koja se sastoji od dvije skale: konkurentski intenzitet (*hostility)* i dinamičnost okruženja i prema Aslan i dr. (2011). Pouzdanost skala potvrđena je *alpha koeficijentom* i usporediva je s drugim istraživanjima baziranim na sličnim mjerama (npr. Simsek, Heavey, Veiga, 2010; Escriba-Esteve i dr., 2008).

Organizacijske performanse u MSP

U istraživanju su organizacijske performanse operacionalizirane kao primarne, prikupljene od strane istraživača i to kroz procjenu poduzetnika/menadžera i tri grupe pokazatelja performansi. Nisu korišteni izravni pokazatelji objektivnih performansi već njihova procjena i to iz više razloga. *Prvo*, MSP-ovi su često nevoljni ili nisu u mogućnosti dati tražene financijske ili operativne podatke (Chandler i Lyon, 2001). Koristeći bazu podataka FINA-e moguće je doći do određenog broja objektivnih pokazatelja performansi no to bi značilo i neosiguravanje apsolutne anonimnosti istraživanja, što bi mogla utjecati na manji broj dobivenih odgovora. *Drugo,* usporedba objektivnih performansi za MSP-ove u različitim industrijama mogla bi biti problematična. Vrijednosti apsolutnih organizacijskih performansi povezane su i s industrijom u kojoj poduzeće djeluje (Miller i Toulous, 1986, Covin i Slevin, 1989, a citirano u Young, 2009, str. 103). *Treće*, postoje dokazi da procijenjena razina

performansi od strane poduzetnika/menadžera ima prihvatljivu razinu pouzdanosti i točnosti. Menadžerska percepcija se pokazala pozitivno povezana s neovisnim objektivnim mjerilima peformansi (Dess i Robinson, 1994; Venkatraman i Ramanujam, 1987: Chandler i Hanks, 1993, a citirano u Young, 2009, str. 103).

Tablica 16: Početne varijable za mjerenje performansi u MSP-ovima

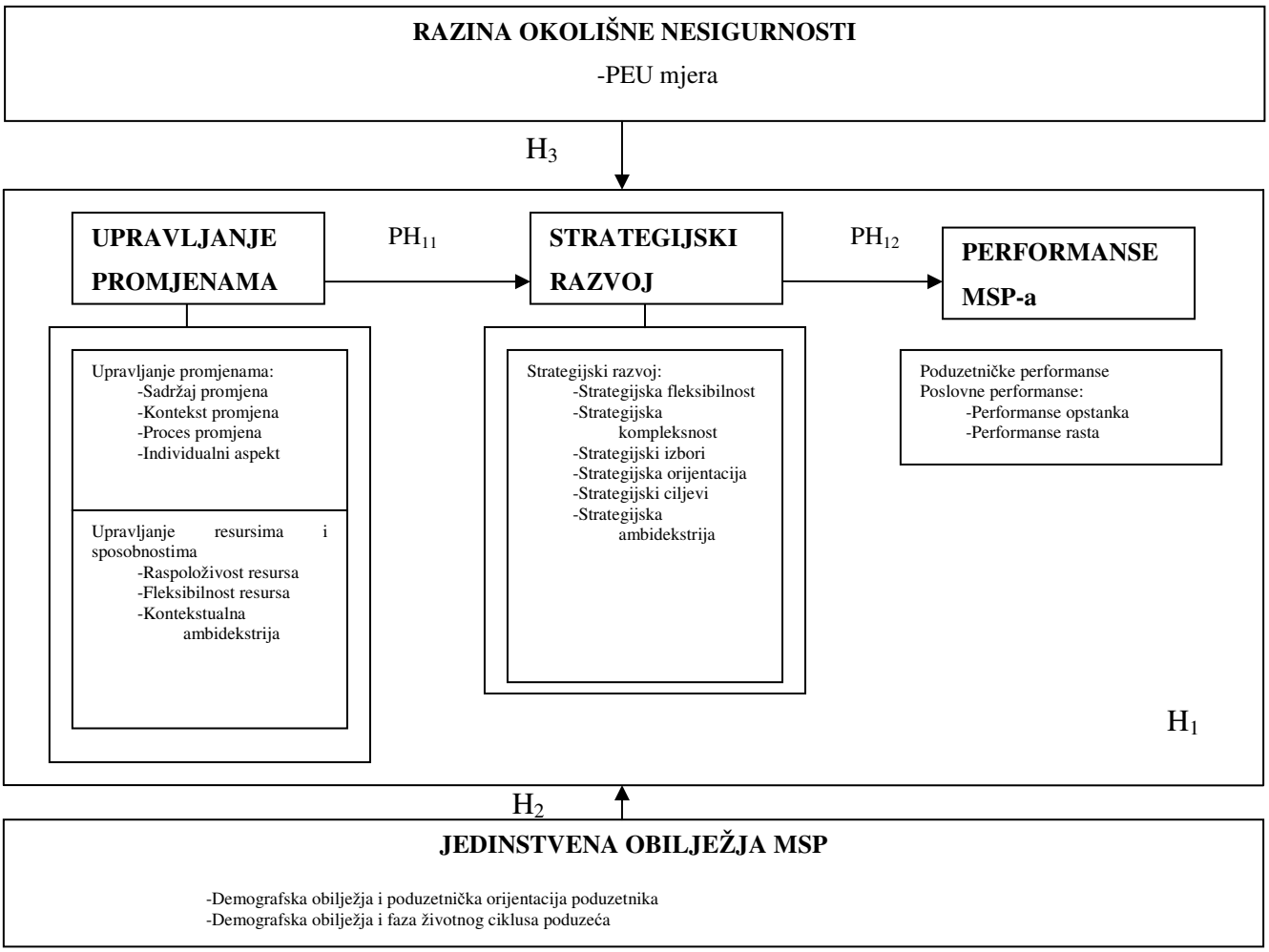
Skala/opis	Izvor	Komentar	Alpha (iz prethodnih istraživanja)
Poduzetničke performanse	Davidsson, 1991; Hall, 1994; 1995; Young, 2009	3 tvrdnje	0,70
Poslovne performanse	Prilagođeno prema Gupta, Govindarajan, 1984; Young, 2009		
Performanse opstanka poduzeća	*Gupta, Govindarajan, 1984; Young, 2009*	*5 tvrdnji*	*0,89*
Performanse rasta poduzeća	*Gupta, Govindarajan, 1984; Young, 2009*	*4 tvrdnje*	*0,72*

Izvor: Obrada autorice.

Poduzetničke performanse odnose se na općenitu percepciju zadovoljstva poduzetnika poslovanjem poduzeća i to usmjerenu na zadovoljenje potreba kupaca i ključnih interesnih skupina; ostvarenje pozitivnih financijskih rezultata i konkurentsku uspješnost poduzeća (Davidsson, 1991; Hall, 1994; 1995; Young, 2009, str. 132) i to u odnosu na konkurenciju.

Poslovne performanse odnose se na procjenu objektivnih performansi poduzeća. One se procjenjuju s obzirom na individualnu procjenu njihove važnosti za poduzeće (*nisu tako važne, važne i jako važne)* što je u skladu i s drugim istraživanjima mjerila performansi malih poduzeća (Gupta, Govindarajan, 1984; Covin, Slevin, 1989; Naman, Slevin, 1993; Verreynne, 2005b; Sarapaivanich, Kotey, 2006, a citirano u Young, 2009, str. 133). Poslovne performanse procjenjuju se s obzirom na postignutu razinu performansi u posljednje dvije godine i to na Likertovoj skali od 5 stupnjeva (od 1- *značajno opadaju* do 5 - *značajno rastu).* Osim toga poslovne se performanse grupiraju na *performanse opstanka poduzeća* (npr. mjesečni tijek gotovine, profit, zarada vlasnika) i *performanse rasta poduzeća* (npr. ukupni prihod, broj stalno zaposlenih) (prilagođeno prema Young, 2009, str. 132-136).

Na sljedećoj slici su prikazani svi istraživački koncepti s početnim manifestnim varijablama oblikovanim tijekom konceptualizacije istraživačkog modela.



Slika 2: Konceptualni model istraživanja i pripadajuće manifestne varijable
Izvor: Obrada autorice.

3. Empirijsko istraživanje međuodnosa upravljanja promjenama, strategijskog razvoja i performansi malih i srednjih poduzeća

Osnovna svrha empirijskog istraživanja u okviru doktorskog rada je empirijski testirati teorijske međuodnose pretpostavljene konceptualnim modelom istraživanja. Procesom operacionalizacije konceptualnog modela identificirane su početne manifestne varijable čijim se mjerenjem u postupku empirijskog istraživanja omogućava testiranje teorijskih pretpostavki.

U nastavku su objašnjena temeljna istraživačka pitanja u okviru empirijskog dijela istraživanja, objašnjen je protokol istraživanja i obilježja istraživačke populacije, valjanost i pouzdanost korištenog istraživačkog instrumenta te detaljno opisani statistički postupci, odnosno dobiveni rezultati provedenog empirijskog istraživanja.

3.1. Istraživački ciljevi empirijskog istraživanja

Sukladno definiranim znanstveno-spoznajnim ciljevima rada osnovna svrha empirijskog dijela istraživanja je testiranje zakonitosti, principa i intenziteta veze između *strategijskog upravljanja promjenama u MSP-ovima* i *organizacijskih performansi*, uz uvažavanje eksternog i internog okruženja.

Ključni istraživački ciljevi empirijskog dijela istraživanja mogu se sažeti u sljedeće:

- ✓ Utvrđivanje ključnih značajki ciljane populacije i istraživačkog uzorka malih i srednjih poduzeća koji čine predmet ovoga istraživanja,
- ✓ Testiranje valjanosti i pouzdanosti korištenih mjernih instrumenata,
- ✓ Utvrđivanje ključnih značajki temeljnih istraživačkih koncepata *upravljanja promjenama, strategijskog razvoja, organizacijskih performansi i okruženja* u istraživanim poduzećima,
- ✓ Utvrđivanje faktorske strukture pojedinih istraživačkih koncepata,
- ✓ Istraživanje povezanosti između *upravljanja promjenama, strategijskog razvoja i organizacijskih performansi* i analiza uzročno-posljedičnih odnosa (testiranje hipoteze H_1),
- ✓ Utvrđivanje značajnosti razlike i povezanosti u ocjenama *upravljanja promjenama, strategijskog razvoja i organizacijskih performansi* s obzirom na ključna obilježja internog i eksternog okruženja istraživanih MSP-ova (testiranje hipoteza H_2 i H_3).

Na temelju teorijske podloge, a u skladu sa znanstvenim hipotezama i ključnim israživačkim ciljevima ovoga istraživanja, postavljaju se sljedeća istraživačka pitanja na koja bi se trebao dati odgovor u dijelu doktorskog rada koji slijedi:

- ✓ Koja su općenita obilježja ciljane populacije ovoga istraživanja?
- ✓ Kakva je valjanost i pouzdanost mjernog instrumenta korištenog za prikupljanje podataka o latentnim varijablama?
- ✓ Koje su općenite karakteristike istraživačkog uzorka ovoga istraživanja?
- ✓ Kako istraživana poduzeća ocjenjuju sadržaj, proces i kontekst organizacijskih promjena provođenih u njima? Kakav je individualni stav poduzetnika prema organizacijskim promjenama?
- ✓ Kako istraživana poduzeća ocjenjuju raspoloživost i fleksibilnost resursa u njima? Koja je razina ambideksterne orijentacije poduzetnika u istraživanim poduzećima?
- ✓ Kako istraživana poduzeća ocjenjuju svoj strategijski razvoj u proteklim razdobljima? Kakva je njihova strategijska fleksibilnost, strategijska kompleksnost i strategijska orijentacija poduzetnika?
- ✓ Kako su ocijenjene performanse u istraživanim poduzećima? Koja je ocjena poduzetničkih performansi, a koja je ocjena poslovnih performansi?
- ✓ Koja je razina nesigurnosti eksternog okruženja istraživanih poduzeća?
- ✓ Koja su obilježja internog okruženja istraživanih poduzeća?
- ✓ Koje su glavne dimenzije *upravljanja promjenama* i *strategijskog razvoja* u malim i srednjim poduzećima? Kakva je faktorska struktura *upravljanja promjenama* i *strategijskog razvoja* i koliko se ona poklapa s teorijski pretpostavljenim dimenzijama?
- ✓ Kakve su karakteristike testiranog regresijskog modela utjecaja upravljanja promjenama na strategijski razvoj? Koje dimenzije upravljanja promjenama značajno utječu na strategijski razvoj?
- ✓ Kakve su karakteristike testiranog regresijskog modela utjecaja strategijskog razvoja na performanse? Koje dimenzije strategijskog razvoja značajno utječu na performanse?
- ✓ Kakvu sposobnost objašnjavanja ima strukturalni model koji istovremeno opisuje uzročno-posljedične odnose između upravljanja promjenama, strategijskog razvoja i performansi MSP? Kakva je uzročno-posljedična povezanost između promatranih koncepata u modelu?

- ✓ Postoje li razlike u upravljanju promjenama, strategijskom razvoju i performansama poduzeća s obzirom na interna obilježja poduzeća i poduzetnika (povezanost internog okruženja i temeljnih koncepata)?
- ✓ Postoje li razlike u upravljanju promjenama, strategijskom razvoju i performansama poduzeća s obzirom na percipiranu razinu nesigurnosti eksternog okruženja istraživanih poduzeća (povezanost percepcije eksternog okruženja i temeljnih koncepata)?

Odgovori na ova istraživačka pitanja smatraju se relevantnom osnovom empirijskog testiranja zakonitosti, principa i intenziteta veza između temeljnih koncepata ovoga istraživanja odnosno teorijski pretpostavljenih odnosa.

3.2. Metodološki aspekti empirijskog istraživanja

U nastavku su detaljno opisani korišteni metodološki postupci u provođenju empirijskog dijela istraživanja ovog doktorskog rada: karakteristike empirijskog istraživanja, uzorka i protokola istraživanja, postupak oblikovanja istraživačkog instrumenata, primijenjeni postupci osiguravanja pouzdanosti i valjanosti istraživačkog instrumenta te temeljna obilježja statističkih metoda za obradu podataka dobivenih empirijskim istraživanjem.

3.2.1. Karakteristike empirijskog istraživanja, uzorka i protokola istraživanja

Postoje dva glavna empirijska istraživačka pristupa u području društvenih znanosti: *kvantitativni i kvalitativni*. *Kvantitativni* istraživački pristup transformira informacije u brojeve koje se poslije statistički analizira. On koristi generalizacije utemeljene na rezultatima empirijskog istraživanja. Teži većem strukturiranju i formalizaciji i uglavnom je obilježen istraživanjem nekoliko ključnih varijabli na relativno velikom broju entiteta. U takvom tipu istraživanja uobičajeno je korištenje anketnih upitnika s već pripremljenim alternativnim odgovorima. S druge strane, *kvalitativni* pristup usmjeren je na bolje razumijevanje fenomena koji se istražuje, obuhvaća snimanje cjelokupne situacije, a izbjegava generalizacije. Kvalitativni pristup naglašava verbalne ekspresije događaja. U znanstvenim istraživanjima mogu se kombinirati oba pristupa (Yin, 2003).

U predmetnom radu korišten je kvantitativni istraživački pristup. Takva istraživačka orijentacija temelji se na primijenjenoj istraživačkoj paradigmi. Istraživačka paradigma

predstavlja osnovni sustav vrijednosti koji vodi istraživača (Guba i Lincoln, 1994, a citirano u Pasanen, 2003, str. 62). U predmetnom istraživanju to je *postpozitivizam* (koji se često naziva i *kritički realizam*). *Postpozitivizam* se temelji na stavu da se legitimnim predmetom znanosti smatraju teorijski konstrukti koji nisu izravno izvedivi iz iskustva i podložni promatranju (Karl Popper) pod uvjetom da se teorija može podvrgnuti empirijskoj i logičnoj provjeri odnosno da ju je moguće potvrditi ili opovrgnuti. Iz ove filozofsko-metodološke struje razvila se kvantitativna istraživačka paradigma ili paradigma pojašnjavanja (Pasanen, 2003). Teorijski dio istraživanja je deduktivne prirode i odnosi se na definiranje pretpostavki na kojima se gradi model. Generalizacije slijede iz modela testiranjem hipoteza. Doktorski rad slijedi bitne elemente deduktivnog pristupa istraživanju kako je navedeno u tablici 17.

Tablica 17: Naglasci u deduktivnom pristupu istraživanju

Naglasci u deduktivnom pristupu
Znanstveni principi
Kretanje od teorije k podacima Potreba objašnjenja uzročnih odnosa među varijablama
Prikupljanje kvantitativnih podataka
Primjena kontrole kako bi se osigurala valjanost podataka Operacionalizacija koncepata kako bi se osigurala jasnoća definicije Visoko strukturiran pristup
Nezavisnost istraživača od predmeta istraživanja
Nužnost izabira uzorka dovoljne veličine kako bi se zaključci poopćili

Izvor: Verčić, Sinčić Čorić, Pološki Vokić, 2010, str. 3

S obzirom na prethodno navedeno, usmjerenje ovog istraživanja je na prikupljanje kvantitativnih podataka, odnosno ono je u svojoj prirodi statističko-analitičko. Istraživačke metode u području socijalnih odnosa preferiraju subjektivnu percepciju nad objektivnim podacima, a u ovom istraživanju poduzetnik/menadžer u MSP-ovima je subjekt na čijoj će se percepciji temeljiti dobiveni rezultati (Young, 2009). Kvantitativno je istraživanje i lakše ponoviti i omogućuje izravnu usporedbu rezultata.

U radu je primijenjen tzv. *kros-sekcijski* pristup istraživanju koji pretpostavlja uključivanje cjelokupne populacije, na reprezentativnom uzorku, u jednom vremenskom trenutku. Iako je longitudinalno istraživanje teorijski poželjnije kada se dokazuju uzročni efekti, jer uzrok prethodi efektu, vrlo je mali broj istraživanja koja uključuju longitudinalno istraživanje malih poduzeća (Chandler i Lyon, 2001). Problem je, između ostalog i u jedinici analize s obzirom na to da se na razini poduzeća vlasnik, struktura i primarne aktivnosti u MSP-ovima mogu relativno brzo promijeniti (Davidsson i Wiklund, 2000). Osim toga, za longitudinalno istraživanje treba znatno više vremena i resursa, i pitanje je identificiranja duljine intervala

između uzroka i posljedica. S obzirom na ta praktična ograničenja usmjerenje ovog istraživanja je na kros-sekcijsko empirijsko istraživanje (Young, 2009, str. 102).

U skladu s navedenim opredjeljenjima, definiran je i sadržaj procesa planiranja istraživanja (prilagođeno prema Raspor, 2012, str. 78): od *određivanja ciljeva* kao najvažnijeg koraka koji je definiran kroz istraživačke ciljeve i hipoteze; *određivanje temeljnih odrednica istraživanih koncepata i njihova međusobnog odnosa; određivanje procesa mjerenja* na temelju prethodnih koraka; *dizajniranje uzorka i načina prikupljanja podataka*; *dizajn upitnika* kao glavnog instrumenta mjerenja te provođenje *predtest istraživanja* kako bi se utvrdila primjenjivost i učinkovitost odabrane metodologije i ispravili mogući nedostaci.

Uzorak je dio populacije na kojem se provodi istraživanje i na temelju kojeg se zaključuje o cijeloj populaciji. Tehnike izbora uzorka su sljedeće (Ouyang, 2011):

- ✓ Slučajni uzorak (engl. *random sampling)* predstavlja uzorak u kojem svi subjekti iz populacije imaju jednaku i neovisnu priliku biti dio uzorka;
- ✓ Stratificirani uzorak je proces izbora uzorka tako da se identificiraju podgrupe u populaciji u istoj proporciji kao i u samoj populaciji. U ovom se slučaju slučajni izbor radi za svaku pojedinu podgrupu;
- ✓ Klaster uzorak primjenjuje se kada se grupe (a ne individue) slučajno izabiru. Svi članovi pojedinih grupa imaju slična obilježja;
- ✓ Sustavni uzorak odnosi se na slučajni uzorak uzimajući svaki n-ti subjekt iz populacije.

Minimalna veličina uzorka je 30 uzorkovanih jedinica za uzročno-komparativna i korelacijska istraživanja. Odluka o veličini uzorka ovisi o: homogenosti populacije prema ispitivanoj pojavi, potrebnoj preciznosti rezultata, planiranoj obradi rezultata (ako postoji više kategorija onda je u svakoj potrebno imati dovoljan broj ispitanika). Određivanje veličine uzorka jedan je od ključnih aspekata bilo kojeg empirijskog istraživanja. Premala veličina uzorka umanjuje moć statističkih testova signifikantnosti (Hair, Anderson, Tatham i Black, 1998). Da bi bio prihvatljiv uzorak mora reprezentirati ciljanu populaciju. Nadalje, da bi na uzorku bilo moguće napraviti faktorsku analizu, veličina uzorka (ili broj odgovora) mora biti najmanje 5 puta veći od broja varijabli.

Da bi se na osnovi provedenog empirijskog istraživanja mogle specificirati određene generalizacije potrebno je testirati reprezentativnost istraživačkog uzorka za konkretno

istraživanje. Ciljana populacija za ovo istraživanje su MSP-ovi u Hrvatskoj. MSP-ovi će se klasificirati sukladno Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/02, NN 63/07, NN 53/12, NN 56/13).

Ciljani uzorak MSP-ova u istraživanju temelji se na sljedećim kriterijima, što je u skladu s konceptualnim modelom istraživanja:

- ✓ *Neovisnost* – poduzeća nisu dio ili u vlasništvu velikih poduzeća. U okolnostima ograničenosti podatkovne osnove o pojedinim obilježjima poslovnih subjekata u kategoriji malih i srednjih poduzetnika u zemlji, postoje ograničenja vezana uz utvrđivanje vlasničke strukture poduzeće. No, smatra se važnim svakako uključiti kriterij *neovisnosti* radi relevantnosti i usporedivosti rezultata istraživanja.
- ✓ *Broj zaposlenih* – minimalni broj zaposlenih 10, što bi značilo isključivanje mikropoduzeća.
- ✓ *Starost poduzeća* – poduzeća bi trebala biti stara najmanje tri godine da bi se u njima mogli istraživati neki strategijski procesi. Za ovo su istraživanje izabrana mala i srednja poduzeća koja su postojala od najmanje 2007. do 2012. godine.
- ✓ Za potrebe ovoga istraživanja nabavljena je baza od FINA-e u kojoj su osigurani podaci o poduzećima koja zadovoljavaju prethodno utvrđen kriterij broja zaposlenih i starosti poduzeća. Na osnovi statističke analize sekundarnih podataka o populaciji poduzeća su klasificirana u skupine prema glavnim obilježjima te je u okviru svake definiran uzorak na kojem će se provoditi istraživanje.

Uključivanje poduzeća u istraživački uzorak temeljeno je na primjeni metode slučajnog uzorkovanja oblikovanjem sustavnog uzorka, što znači uzimanjem u uzorak svakog n-tog poduzeća, a uz prethodno definiranu potrebnu veličinu uzorka s obzirom na broj pitanja u anketnom upitniku.

Ovo istraživanje povezuje organizacijsku i individualnu razinu analize, ali sa stajališta oblikovanja ključnih istraživačkih pitanja, a ne sa stajališta razine s koje se podaci prikupljanju (Davidsson i Wicklund, 2001, a citirano u Young, 2009, str. 101). Informacije će se prikupljati od individualnih vlasnika/poduzetnika/menadžera i to s obzirom na obilježja poduzeća (organizacijsku razinu) i njihove individualne stavove (individualnu razinu). Pretpostavlja se da su vlasnici i menadžeri u poziciji da procjenjuju atribute na razini MSP-

ova. Tu su pretpostavku testirali s pozitivnim rezultatom Gibson i Birkinshaw (2004, a citirano u Young, 2009, str. 101).

3.2.2. Oblikovanje istraživačkog instrumenta

Strukturirani istraživački instrument (upitnik) korišten je kao instrument prikupljanja podataka. Ključno je bilo odrediti sadržaj upitnika (koja pitanja će biti postavljena), vrstu pitanja, način ocjenjivanja (mjerne skale) te strukturu upitnika (redoslijed pitanja) (Raspor, 2012, str. 80).

Samodizajnirani upitnik prilagođen je dijelom od prije korištenih i testiranih instrumenata koji koriste konstrukte i varijable koji su identificirani u teorijskom dijelu istraživanja i postupku operacionalizacije, a dijelom od vlastitih pitanja.

Upitnik je strukturiran tako da početni dio čine pitanja o općim karakteristikama poduzeća, zatim slijedi središnji dio upitnika koji čine tvrdnje kojima se opisuju manifestne varijable pojedinih konstrukata koji čine istraživački model. Ta pitanja uključuju manifestne varijable vezane uz temeljna područja istraživanja doktorskog rada: upravljanje promjenama, strategijski razvoj, organizacijske performanse i eksterno okruženje. Završni dio pitanja odnosi se na osobu koja je ispunila anketni upitnik i na njih nije bilo obavezno odgovoriti.

Početni i završni dio upitnika čine varijable mjerene uglavnom zatvorenim pitanjima višestrukog izbora s jednim odgovorom. Za drugi dio upitnika koji čine tvrdnje kojima se opisuju manifestne varijable korištene su tzv. ljestvice kao posebna vrsta zatvorenih pitanja u kojima se za svaki ponuđeni odgovor određuje smjer i/ili intenzitet kroz tzv. *Likertovu ljestvicu.* To je najčešće korištena ljestvica u istraživanjima. U ovom se istraživanju tvrdnja ocjenjuje ocjenama od 1 do 5 (iako je moguć i drugačiji broj ocjena), najčešće sa značenjem od *„potpuno se ne slažem“* do *„potpuno se slažem“*. Ova vrsta pitanja umanjuju nedostatke otvorenih pitanja, lakša su za obradu, manje su pogreške u bilježenju, obradi i interpretaciji odgovora i lakša orijentiranost ispitanika na one aspekte problema koji su od posebnog istraživačkog interesa. Ipak, treba naglasiti da ovakva zatvorena pitanja ograničavaju razmišljanje o pojedinim pitanjima i ponekad potiču ispitanika da se opredijele i za ono o čemu ništa prije nisu čuli (ili su tek saznali iz pitanja), osim toga ne daje se mogućnost pojašnjavanja odgovora (s obzirom na zatvorena pitanja odnosno kvantitativni aspekt

istraživanja); postoji težnja za socijalno poželjnim odgovorima koja može utjecati na rezultate, a javlja se i problem dobrovoljne selekcije (…).

Da bi se umanjili negativni aspekti ovakvog istraživanja potrebno je voditi računa o sljedećem (Lamza, 2007, str. 6):

- ✓ Prilikom formulacije pitanja važno je odvagnuti svaku riječ da bi se izbjegla sugestivnost;
- ✓ Potrebno je težiti jednoznačnosti pitanja u smislu da svi razumiju pitanja na isti način;
- ✓ Odvojiti stavove od argumentacije, npr. stav o korištenju neke menadžerske tehnike ako se prije toga nije provjerilo je li ispitanik za nju čuo;
- ✓ Voditi računa o redoslijedu pitanja: logičkom (kontinuitet misli), psihološkom (delikatna pitanja na kraju), mogućnosti međusobnog utjecaja odgovora (stvaranje konteksta).

Prilikom oblikovanja upitnika važno je voditi računa i o sadržaju, formulaciji i dužini uvoda: tko, zašto, zašto taj ispitanik, kako će se upotrijebiti odgovori, garancija anonimnosti, zahvala itd., što može značajno utjecati na broj dobivenih povratnih odgovora[3].

U tablici u nastavku prikazana je struktura korištenog mjernog instrumenta:

[3] Uz molbu i objašnjenje razloga provođenja istraživanja, poduzećima iz ciljanog uzorka priloženo je i pismo podrške Ekonomskoga fakulteta u Splitu.

Tablica 18: Struktura mjernog instrumenta[4]

Istraživačko područje	Broj pitanja u upitniku	Opis	Broj *tvrdnji/pitanja*	Manifestna varijabla	Izvor
UPRAVLJANJE PROMJENAMA					
Upravljanje organizacijskim promjenama					
	9 (SP1-12)	Nova skala	12	Sadržaj promjena	Elementi poslovnog modela podložni promjenama prilagođeno prema Barton, 2010
	10 (PP1-4)	Nova skala	4	Proces promjena (planski/neplanski pristup)	Djelomično bazirano na istraživanjima Armenakis i dr. 2007
	8 (OK1-5) 10 (SK1) i 20 (SK2-4)	Prilagođena skala	5 7	Općeniti kontekst promjena Specifični kontekst promjena	Djelomično bazirano na istraživanjima Banham, 2005; Barton, 2010
	19 (IA1-7)	Prilagođena skala	7	Individualni stavovi poduzetnika	Djelomično bazirano na istraživanjima Banham, 2005; Barton, 2010
Upravljanje resursima i sposobnostima					
	11 (RS1-2)	Preuzeta skala	2	Raspoloživost resursa	Prilagođeno prema Chattopadhyay, Glick i Huber 2001; Srinivasan i dr., 2002.
	11 (FLF1-2) 11 (FLJ1-3)	Preuzeta skala Preuzeta skala	2 3	Fleksibilnost financijskih resursa Fleksibilnost ljudskih resursa	Ferreira, 2011 Martin, 2006
	19 (KA1-5)	Prilagođena skala	5	Ambideksterna orijentacija poduzetnika	Gibson i Birkinshaw, 2004 Young, 2009, str. 263
STRATEGIJSKI RAZVOJ					
Strategijska fleksibilnost	12 (SFL 1-4)	Preuzeta skala	4	Strategijska fleksibilnost	Grewal and Tansuhaj, 2001; Srinivasan i dr., 2002.
Strategijska kompleksnost					
	12 (SP1-3)	Nove tvrdnje	3	Strategijski ciljevi i strategijsko planiranje	Bazirano na karakterističnim područjima strategijskih ciljeva te istraživanjima Kohtamaki i dr., 2008; Colier, Fishwick i Floyd, 2004; Bailey i dr., 2000
	12 (SI1-4)	Nova skala	4	Općeniti strategijski izbori	Prilagođeno prema Porterovim generičkim strategijama
	13,14,15	Pitanja s mogućnošću višestrukog izbora	3	Detaljni strategijski izbori	
	16 (SA1-12)	Preuzeta skala	12 (6+6)	Strategijska ambidekstrija	Lubatkin i dr., 2006
Strategijska orijentacija	20 (SO1-5)	Modific. skala	5	Strategijska orijentacija (kupci, inovacije, učenje, tržište, brend)	Laukkanen i dr., 2011
INTERNO OKRUŽENJE					
Poduzetnik					
	23-27	Kombinacija zatvorenih i otvorenih pitanja	5	Demografska obilježja	Npr. Storey 1994; Davidsson i dr., 2005 itd.
	20 (PO1-5)	Preuzeta skala	3+2	Poduzetnička orijentacija	Covin i Slevin, 1989; Wiklund, 1999
Poduzeće					
	1-6	Kombinacija zatvorenih i otvorenih pitanja	6	Opća obilježja poduzeća	Npr. Storey, 1997, Davidsson i dr., 2005 itd.
	17 (ZC1-5)	Nova skala	6	Dinamika tijekom životnog ciklusa	
	22 (RF1-5)	Opis pojedinih faza.	5	Životni ciklus poduzeća	Pasanen, 2003
EKSTERNO OKRUŽENJE					
	18 (OK1-7)	Modific. skala	7 (4+3)	Percipirana razina nesigurnosti okruženja	Miller i Friesen, 1982., Aslan i dr., 2011
PERFORMANSE MSP					
	20 (PP1-3)	Preuzeta skala	3	Percipirana razina performansi	Davidsson, 1991; Hall, 1994; 1995; Young, 2009
	21 (PRF1-6)	Preuzeta skala	6	Poslovne performanse	Prilagođeno prema Gupta, Govindarajan, 1984; Young, 2009

Izvor: Obrada autorice.

[4] Primjerak anketnog upitnika pomoću kojeg su prikupljeni podaci nalazi se u prilogu 1 ovog rada.

U sljedećem poglavlju opisani su ključni postupci provedeni s ciljem osiguranja pouzdanosti i valjanosti primijenjenog mjernog instrumenta.

3.2.3. Pouzdanost i valjanost istraživačkog instrumenta

Pouzdanost *(*engl. *reliability)* ukazuje na stabilnost i dosljednost instrumenta kojim se mjeri određeni koncept (Sekaran, 2003, str. 203, a citirano u Raspor, 2012, str. 53). Pouzdanost znači nepostojanje tzv. slučajnih pogrešaka, koje nastaju zbog postavljanja nejasnih pitanja u upitniku, neodgovarajućeg odabira ispitanika u uzorak, pogrešaka napravljenih u postupku upisivanja prikupljenih podataka. Ako mjerni instrument ne sadrži pogreške, davat će pouzdane rezultate. No, to nije dovoljno, potrebno je provjeriti i mjeri li mjerni instrument ono što bi trebao mjeriti.

Valjanost *(*engl. *validity)* predstavlja sposobnost mjernog instrumenta da mjeri ono čemu je namijenjen (Marušić, 2004, str. 423, a citirano u Raspor, 2012, str. 87). Postoji nekoliko vrsta valjanosti, no nema izravnih statističkih testova s kojima bi se ona utvrdila. Prema Shadish, Cook i Campbell (2001) postoji razlika između valjanosti konstrukata, eksterne valjanosti, interne valjanosti i valjanosti statističkih zaključaka (Young, 2009, str. 104).

U nastavku je tablica s pregledom pojedinim tipovima valjanosti koji bi trebali biti pretpostavka za provođenje kvalitetnog kvantitativnog istraživanja.

Tablica 19: Valjanost i pouzdanost istraživanja

Područja	Kvantitativno istraživanje
Valjanost konstrukta	Provjerava povezanosti između mjerila i ishodišne teorije. Objašnjava koliko dobro mjerene varijable reprezentiraju teorijske konstrukte.
Valjanost sadržaja	Davanje instrumenta na uvid nekoliko ljudi koji provjeravaju pokriva li on sva područja. Najkvalitetniji način provjere sadržajne valjanosti je procjena eksperata iz područja.
Interna valjanost	Interna valjanost povezana je s razinom do koje je istraživački dizajn dobar test za provjeru postavljenih hipoteza. To je svojstvo nekog istraživačkog postupka da ispita ono za što se pretpostavlja da ispituje.
Eksterna valjanost	Utvrđuje područje mogućih generalizacija. Odnosi se na pitanje reprezentativnosti rezultata s obzirom na populaciju i okruženje na koju se rezultati poopćavaju i razdoblje na koje se istraživanje odnosi.
Valjanost statističkih zaključaka	Provjeravanje prikladnosti statističkih procedura.
Pouzdanost	Procedure se mogu ponoviti s istim rezultatima. Istraživački instrument je razvijen na bazi prethodnih istraživanja.

Izvor: Prilagođeno prema Banham (2005, str. 74) i Twycross i Shields (2004, str. 28).

Pristup operacionalizaciji empirijskog dijela istraživanja temelji se na potrebnim kriterijima valjanosti i pouzdanosti koje je bilo moguće primijeniti.

Valjanost konstrukta (engl. *construct validity)* objašnjava koliko dobro mjerene manifestne varijable reprezentiraju teorijske konstrukte (Hair i dr., 2006). U istraživanju se valjanost konstrukata temelji na jasnom opisu područja istraživanja, ciljanog uzorka, razina analize, specifičnih uvjeta i očekivanih rezultata. Prilikom razvoja manifestnih varijabli u modelu važno je osigurati prikladnost sadržaja svakog od konstrukata. Sadržajni aspekt valjanosti konstrukata zahtijeva dokaze o relevantnosti, reprezentativnosti i tehničkoj kvaliteti (Messick, 1995, a citirano u Young, str. 105). Ovi aspekti su detaljno opisani u poglavlju 1.2. u kojem se objašnjava postupak operacionalizacije konceptualnog modela istraživanja.

Valjanost sadržaja istraživačkog instrumenta provjerena je na dva načina. Prvo, troje neovisnih eksperata (istraživača iz područja istraživanja) iz različitih matičnih ustanova, neovisno su prosuđivali sadržaj samog istraživačkog instrumenta s obzirom na teorijske pretpostavke koje bi se njime trebale dokazivati. Eksperti su potvrdili sadržaj istraživačkog instrumenta, sugeriravši smanjivanje broja pitanja odnosno njegovo pojednostavljivanje. Drugo, pet menadžera iz različitih poduzeća koja bi zadovoljavala kriterije uzorka ovog istraživanja detaljno je procijenilo sadržaj pitanja i kroz razgovor dalo svoje mišljenje o sadržaju, razumljivosti i načinu istraživanja[5]. Interna valjanost istraživačkog instrumenta osigurana je pažljivim pristupom modeliranju međuodnosa između pojedinih istraživačkih koncepata, te pretpostavljenim smjerovima uzročno-posljedičnih veza definirani na osnovi vjerodostojnih i relevantnih teorijskih pretpostavki. One su bile osnova za modeliranje međuodnosa između pojedinih manifestnih varijabli, a sve radi provjere znanstvenih hipoteza ovoga istraživanja.

Eksterna valjanost istraživanja temelji se na pažljivom dizajniranju istraživačkog uzorka s obzirom na ciljanu populaciju koju bi on trebao reprezentirati. Osim toga, detaljno je opisan sam kontekst odnosno specifično okruženje u kojem je provođeno istraživanje uz jasno naglašavanje vremenskog razdoblja koje opisuje.

Valjanost statističkih zaključaka istraživanja osigurana je, osim detaljnim proučavanjem relevantne literature o statističkim metodama i preduvjetima njihove primjene, i

[5] U skladu s njihovim stavovima dodatno su korigirana neka pitanja da bi se postigla viša razina razumljivosti.

uključivanjem eksperta iz područja multivarijatne statističke analize u cilju provjere relevantnosti primijenjenih statističkih procedura (testovi signifikantnosti, statistička snaga, veličina uzorka, analiza podataka itd.).

Pouzdanost empirijskog dijela istraživanja osigurana je korištenjem saznanja iz prethodnih istraživanja te detaljnim opisom svih koraka u provođenju ovoga istraživanja tako da se sve procedure mogu ponoviti s istim rezultatima.

3.2.4. Metode obrade podataka

Cilj rada je utvrditi odnose između latentnih (nemjerljivih) varijabli prikazanih u predloženom konceptualnom modelu. U skladu s odnosima koje opisuju istraživačke hipoteze izabrane su odgovarajuće metode statističke analize odabranih manifestnih varijabli. Pri primjeni statističke analize empirijski prikupljenih podataka poželjno je voditi brigu o ravnoteži između sofisticiranosti i jednostavnosti.

Temeljna je podjela statističkih metoda na deskriptivnu i inferencijalnu statističku analizu.

Deskriptivna analiza koristi se za bolje razumijevanje podataka i uključuje i razmatranja o frekvenciji distribucija koja omogućuju obuhvatan pogled na rezultate (Zikmund, 2000, a citirano u Banham, 2005, str. 75). Deskriptivna analiza daje općenite informacije o istraživanim varijablama.

Inferencijalna statistička analiza omogućuje spoznaje o povezanosti između istraživanih varijabli, razlikama između istraživanih varijabli, ali i statističkoj značajnosti tih postupaka. Omogućuje, na osnovi podataka istraživanog uzorka, donošenje zaključaka o cijeloj populaciji. U literaturi se razlikuju univarijantni, bivarijantni i multivarijatni statistički postupci (Raspor, 2012).

Odabir odgovarajućih metoda analize ovisi o (Marušić i Prebežec, 2004, str. 197, a citirano u Raspor, 2012, str. 128):

- ✓ vrsti prikupljenih podataka,
- ✓ primijenjenom postupku istraživanja,
- ✓ pretpostavkama za primjenu statističkih metoda.

U nastavku je tablica s predloženim temeljnim hipotezama i odgovarajućim statističkim metodama njihova provjeravanja:

Tablica 20: Istraživačke hipoteze i statističke metode za njihovu provjeru

Hipoteza	Opis	Testiranje odnosa
H_1	Strategijsko upravljanje promjenama pozitivno utječe na organizacijske performanse MSP-ova.	Višestruka regresijska analiza/SEM
PH_{11}	*Upravljanje promjenama pozitivno utječe na ostvarivanje strategijskih ciljeva u MSP-ovima.*	Višestruka regresijska analiza/SEM
PH_{12}	*Strategijske adaptivne sposobnosti pozitivno utječu na organizacijske performanse MSP-ova*	Višestruka regresijska analiza/SEM
H_2	Postoji povezanost između posebnih obilježja MSP-ova i karakteristika organizacijske dinamike ovih poslovnih subjekata.	t-test, ANOVA, korelacija
H_3	Postoji povezanost između intenziteta nesigurnosti okruženja MSP-ova i karakteristika organizacijske dinamike ovih poslovnih subjekata.	t-test, ANOVA, korelacija

Izvor: Obrada autorice.

Analizu rezultata empirijskog istraživanja čine sljedeći koraci.

Prvi korak čini *deskriptivna analiza* prikupljenih podataka u smislu izračuna npr. srednjih vrijednosti, standardnih odstupanja, minimalnih i maksimalnih vrijednosti te frekvencije distribucija, da bi se dobio uvid u općenite informacije o istraživanim varijablama. Tako su opisana obilježja istraživanih poduzeća s obzirom na rezultate provedenog empirijskog istraživanja. Slijedi *faktorska analiza* kao jedna od metoda multivarijatne analize. Definira se kao *„…skup matematičko statističkih postupaka koji omogućuju da se u većem broju varijabli, među kojima postoji povezanost, utvrdi manji broj temeljnih varijabli koje objašnjavaju takvu međusobnu povezanost. Te temeljne varijable zovu se faktori...“* (Fulgosi, 1988, str. 4). Postoje dva osnovna modela korištenja faktorske analize: eksploratorna faktorska analiza (engl. *exploratory factor analysis* - EFA) u cilju reduciranja broja varijabli i utvrđivanje strukture dimenzija pojedinih manifestnih varijabli i konfirmatorna faktorska analiza (engl. *confirmatory factor analysis* – CFA) koja se koristi za empirijsku provjeru unaprijed postavljenog (hipotetskog – teorijskog) modela o broju i strukturi faktora. Faktorska se analiza provodi u nekoliko koraka: procjena prikladnosti podataka za provođenje faktorske analize, utvrđivanje inicijalnih rezultata za odabir (izlučivanje) faktora, određivanje matrice faktorske strukture, rotacija faktora, utvrđivanje matrice faktorske strukture nakon rotacije faktora i interpretacija faktora. (Raspor, 2012, str. 137). Tako su osigurani ključni faktori

(dimenzije) istraživačkih koncepata koji čine inpute u statističke metode za testiranje odnosa opisanih temeljnim istraživačkim hipotezama.

Drugi korak čine statističke metode kojima se testiraju međusobni odnosi između istraživanih koncepata opisani istraživačkim hipotezama: višestruka regresijska analiza, strukturno modeliranje (SEM) i analiza varijance (ANOVA).
Za korištenje *multivarijatne statističke analize* prvo je nužno testirati preduvjete za njezino korištenje npr. normalnost, linearnost i homoscedastičnost (Young, 2009, str. 109). Višestruka regresija jedna je od zavisnih metoda multivarijatne statističke analize. Ovom se metodom utvrđuju uzročno-posljedične veze i široko je primjenjiva. Njome se proučava povezanost između dviju ili više nezavisnih varijabli i jedne zavisne varijable. (Raspor, 2012, str. 141). Određivanje ciljeva prvi je korak u provođenju višestruke regresijske analize. Teorijski se pretpostavlja problem istraživanja i statistička povezanost, te zavisna i nezavisne varijable (u ovom istraživanju temeljno su determinirane konceptualnim modelom istraživanja i znanstvenim hipotezama). Osim toga, za njezinu primjenu mora biti prilagođen i dizajn istraživanja. Zatim je, kao i kod drugih statističkih metoda, potrebno provjeriti pretpostavke za provođenje višestruke regresije (npr. linearnost, normalnost, homogenost varijanci, postojanje neobičnih vrijednosti, multikolinearnost) (Hair i dr., 2010, str. 76). Tek nakon toga vrši se procjena regresijskog modela i ocjena njegove prikladnosti odnosno ocjena značajnosti cijelog modela za predviđanje zavisne varijable te interpretacija regresijskog modela. Posljednji je korak procjena valjanosti rezultata s kojom se nastoji osigurati prikladnost regresijskog modela u različitim situacijama u kojima će se koristiti, te njegova generalizacija na cijelu populaciju (Hair i dr., 2010, str. 206).

Modeliranje strukturalnim jednadžbama ili strukturno modeliranje (engl. *structural equation modeling* – SEM) je skup modela kojima se nastoje objasniti uzročno-posljedične povezanosti između više varijabli. Pretpostavka za korištenje SEM pristupa je da teorijski model mora biti specificiran u multivarijatnom obliku. Empirijski podaci se tretiraju kao uzorak za koji se testira pripadanje teorijskom modelu koji je definiran kao populacijski model (Rimac, 2014). SEM modeli podrazumijevaju dvije komponente: *mjerni model* kojim se testira valjanost upotrijebljenih indikatora (manifestnih varijabli) za pretpostavljenu latentnu dimenziju kroz postupke konfirmatorne faktorske analize i *strukturalni model* u svrhu specificiranja uzročno-posljedične povezanosti među latentnim varijablama. Složenost cjelokupnog SEM modela

jednostavnije je objasniti dijagramom puta koji predstavlja grafički prikaz povezanosti između varijabli u modelu. U dijagramu puta latentne su varijable prikazane elipsom ili krugom, a manifestne pravokutnikom ili kvadratom. Između latentnih varijabli postoji dvije vrste povezanosti. Uzročno-posljedična povezanost između latentnih varijabli prikazuje se ravnom strelicom koja polazi od uzroka (nezavisne varijable) prema posljedici (zavisna varijabla). Korelacijska povezanost između latentnih varijabli moguća je samo između dviju egzogenih varijabli. Takva povezanost ne pretpostavlja uzročno-posljedičnu vezu i prikazuje se zakrivljenom linijom s dvostrukim strelicama. (Raspor, 2012, str. 150) Treba naglasiti da se, osim što SEM model treba biti razvijen u skladu s teorijskim spoznajama, na teoriji se trebaju temeljiti i sve modifikacije s kojima se nastoji početni model učiniti boljim.

Analiza varijance (ANOVA) je parametrijska metoda kojom se ispituje značajnost razlike između aritmetičkih sredina više promatranih grupa, a razlikuje se od t-testa po tome što se koristi prilikom uspoređivanja triju ili više grupa (Šošić, Serdar, 1997, str. 308). Ako rezultati ANOVA-e pokažu postojanje značajne razlike između prosječnih vrijednosti, dodatnim se testiranjem može utvrditi između kojih se promatranih grupa nezavisne varijable ta razlika javlja, a u tu se svrhu koriste tzv. *post-hoc testovi.* (Raspor, 2012, str. 135)

U postupku interpretacije rezultata provedenog empirijskog istraživanja detaljno su pojašnjeni provedeni postupci u cilju osiguravanja valjanosti statističkih zaključaka i pouzdanosti, odnosno ponovljivosti svih procedura i provjeru dobivenih rezultata.

3.2.5. Etički aspekti istraživanja

U postupku operacionalizacije istraživanja javljaju se etička pitanja u sljedećim ključnim područjima: prilikom izrade nacrta istraživanja, prilikom pristupanja ispitanicima, u fazi prikupljanja podataka i u fazi obrade, analize i interpretacije rezultata (Verčić, Sinčić Čorić, Pološki Vokić, 2010, str. 6-7).

Prilikom izrade nacrta istraživanja podrazumijevalo se prikladno ponašanje prema tuđem intelektualnom vlasništvu i autorskom pravu.

Etika u pristupanju ispitanicima u ovom je istraživanju osigurana kroz pravo ispitanika na informiranost, poštovanje privatnosti i osiguravanje anonimnosti te ako iskažu interes, povratnu informaciju o rezultatima istraživanja.

Etika u fazi prikupljanja podataka osigurana je istraživačkom objektivnošću, maksimalnim naporima u cilju točnosti i potpunosti podataka te izbjegavanjem selektivnosti. Ispitanici su upoznati s prirodom istraživanja, svojom ulogom i pravima, te načinom upravljanja prikupljenim podacima, a sve bitne informacije su navedene u popratnom pismu.

Etika u fazi obrade, analize i interpretacije rezultata osigurana je detaljnim opisom korištenih istraživačkih i analitičkih procedura.

Sam način dizajniranja istraživačkog uzorka doprinosi etičkim aspektima istraživanja u smislu izbjegavanja selektivnosti u fazi prikupljanja podataka i osiguravanju statistički reprezentativnog uzorka u fazi obrade, analize i interpretacije rezultata.

Prilikom oblikovanja istraživačkog upitnika odlučeno je da se nigdje ne navodi ime poduzeća. Provedba istraživanja podrazumijevala je popunjavanje *on-line* anketnog upitnika. Molba za popunjavanje *on-line* anketnog upitnika upućena je na adresu elektroničke pošte poduzeća (ispitanika) zajedno s popratnim pismom. Ispitanici uključeni u uzorak mogli su biti potpuno anonimni s mogućnošću slobodnog izbora da na kraju anketnog upitnika ostave svoj kontakt radi dostave rezultata istraživanja.

3.3. Statistička obrada podataka i rezultati empirijskog istraživanja

U nastavku se detaljno opisuje način na koji je provedeno empirijsko istraživanje te prezentiraju rezultati empirijskog istraživanja.

3.3.1. Opća obilježja istraživačke populacije

Istraživačku populaciju u ovom su istraživanju činili MSP-ovi u Republici Hrvatskoj za koja su, s obzirom na ciljeve istraživanja, definirani sljedeći kriteriji:

- ✓ čine je pravni subjekti (isključeno obrtništvo) s 10 i više zaposlenih na kraju 2012. godine;
- ✓ djeluju od najmanje 1. 1. 2007. godine;
- ✓ obuhvaćaju sve djelatnosti (uz isključivanje poljoprivrede i financijskih institucija zbog specifičnosti njihova poslovanja).

Bazu podataka prema navedenim kriterijima nabavila je FINA u rujnu 2013. i ona je uključivala opće podatke o poduzećima te broj zaposlenih na kraju godine i poslovni prihod

za 2007. i 2012. godinu. Prije utvrđivanja ciljanog istraživačkog uzorka provedene su različite analize općih obilježja istraživačke populacije, s obzirom na raspoložive podatke. U nastavku su prikazati rezultati provedenih analiza.

Ukupan broj poduzeća koji je zadovoljavao prethodno navedene kriterije je 7.903 malih i srednjih poduzeća. Ona su ostvarila u 2012. godini 176 milijardi kuna prihoda i zapošljavala 317.627 osoba, a posluju najmanje 6 godina odnosno od 2007. godine. U tablici 21 prikazana su navedena poduzeća s obzirom na raspoređenost poduzetnika po županijama.

Nadalje, napravljena je analiza istraživačke populacije s obzirom na broj poduzeća, ostvareni prihod i broj zaposlenih te izračunat udio istraživačke populacije u poslovanju svih poduzetnika po županijama. **Istraživačka populacija sudjeluje u ukupnom broju poduzetnika s 8,1 %,** s time da se raspon po županijama kreće od 12,1 % u Krapinsko-zagorskoj do 5,1 % u Istarskoj županiji.

Analiza udjela istraživačke populacije u ukupnom broju zaposlenih pokazala je veliku značajnost njihova udjela od 38,3 %, s time da u Međimurskoj županiji taj udio iznosi 61,5 %, a u Gradu Zagrebu 29,3 %.

Relativno nizak udio ove populacije u Gradu Zagrebu može se objasniti koncentracijom velikih poduzeća u glavnom gradu. Ako se izuzme Zagreb, u većini je županija udio u broju zaposlenih od 40 do više od 50 %. U ukupnom prihodu od poduzetničke aktivnosti istraživačka populacija sudjeluje s 28,8 %, s time da je u Međimurskoj županiji taj udio 60 %, a u Gradu Zagrebu 21,6 %.

Podaci ukazuju na vrlo značajan udio odabrane istraživačke populacije u ključnim gospodarskim pokazateljima: udjelu u broju zaposlenih (38,3 %) i prihodu od poduzetničke aktivnosti (28,8 %).

Tablica 21: Broj poduzeća, broj zaposlenih i prihod istraživačke populacije u odnosu na ukupne pokazatelje po županijama u 2012. godini

Županija	Broj poduzeća u istraž. populaciji	Udio istraž. populacije u ukupnom broju poduzetnika po županijama	Broj zaposlenih u istraž. populaciji 2012.	Udio istraž. populacije u ukupnom broju zaposlenih 2012. po županijama	Indeks broja zaposlenih 2007 = 100	Poslovni prihod istraživačke populacije u 2012. (u mil. kn)	Udio istraž. populacije u ukupnom prihodu po županijama	Indeks ukupnog prihoda 2007 = 100
Bjelovarsko-bilogorska	148	10,2	7.299	49,4	96	3.332	47,7	99
Brodsko-posavska	157	11,0	6.665	43,5	85	3.229	41,9	97
Dubrovačko-neretvanska	262	7,4	9.697	50,9	94	4.035	46,6	95
Grad Zagreb	2444	7,6	97.979	29,3	108	69.495	21,6	91
Istarska	464	5,1	17.585	40,1	102	9.980	35,5	96
Karlovačka	175	9,9	7.234	48,4	100	2.766	36,9	90
Koprivničko-križevačka	164	11,9	5.729	35,5	93	2.525	26,9	97
Krapinsko-zagorska	193	12,1	9.051	55,0	97	4.362	44,9	97
Ličko-senjska	64	10,3	1.981	43,5	114	780	44,6	114
Međimurska	299	13,2	14.534	61,5	98	6.271	60,0	100
Osječko-baranjska	375	9,4	15.825	40,2	93	6.712	27,7	80
Požeško – slavonska	65	10,6	4.002	53,6	89	1.591	49,4	105
Primorsko-goranska	636	7,3	24.061	39,9	93	12.012	36,7	83
Sisačko-moslavačka	162	9,8	8.819	49,9	84	3.134	30,5	104
Splitsko-dalmatinska	787	7,1	27.586	40,9	99	13.642	33,0	91
Šibensko-kninska	134	6,8	5.431	50,1	89	2.472	42,3	79
Varaždinska	309	11,1	15.269	42,8	104	7.374	35,3	107
Virovitičko-podravska	79	10,0	2.711	37,8	81	1.256	28,8	91
Vukovarsko-srijemska	173	11,4	7.428	44,9	102	3.999	41,6	118
Zadarska	231	7,5	9.516	48,2	107	4.183	40,9	91
Zagrebačka	582	9,6	19.225	42,9	101	12.901	36,2	91
SVEUKUPNO	**7903**	**8,1**	**317.627**	**38,3**	**100**	**176.051**	**28,8**	**92**

Izvor: Obrada autorice prema bazi podataka FINA-e i publikaciji FINA-e *„Analiza financijskih rezultata poslovanja poduzetnika po županijama u 2012. godini“*.

Za potrebe istraživanja pribavljeni su podaci o distribuciji izabrane skupine MSP-ova prema djelatnostima (tablica 22). Također je izvršeno grupiranje odgovarajuće četveroznamenkaste

šifre djelatnosti za potrebe analize i radi preglednosti u skupine: proizvodnja, usluge, trgovina i ostalo[6].

Tablica 22: Obilježja istraživačke populacije s obzirom na djelatnost poduzeća

DJELATNOST	Poduzeća u istraž. populaciji		Poslovni prihod 2012.		Broj zaposlenih 2012.	
	Broj	%	%	indeks 2007. = 100	%	indeks 2007. = 100
Proizvodnja	2.005	25	27,1	95,4	32	89,6
Usluge	3.027	38,3	27,5	92,5	37,9	105,6
Trgovina	2.108	27	37,3	86,7	20	107,6
Ostalo	763	9,7	8,1	109,8	10,1	100,8
UKUPNO	7.903	100	100	92,0	100	99,9

Izvor: Obrada autorice, a prema bazi podataka FINA-e.

Distribucija izabranih MSP-ova prema grupama djelatnosti pokazuje kako je najveći broj poduzeća koja se bave uslužnom djelatnošću (38,3 %), zatim slijede poduzeća koja se bave trgovinom (27 %) te proizvodna poduzeća (25 %). Najveći udio poslovnih prihoda u 2012. godini imaju poduzeća koja se bave trgovinom (37,3 %), a najveći udio u broju zaposlenih u 2012. godini imaju poduzeća koja se bave uslužnom djelatnošću (37,9 %). Najveći pad poslovnih prihoda u odnosu na 2007. godinu imala su trgovačka poduzeća (-13,3 %), a najveći pad broja zaposlenih je u proizvodnom sektoru (-10,4 %). Na razini cjelokupne populacije poslovni prihodi pali su za 8 % u odnosu na 2007. godinu, a broj zaposlenih ostao je na istoj razini.

Također je izvršeno grupiranje poduzeća s obzirom na rast prihoda radi analize dinamike uspješnosti poslovanja (ograničenog opsega) u analiziranom razdoblju.

Praćeni su uobičajeni pokazatelji koji se koriste pri analizi rasta MSP-ova: ukupni prihod i broj zaposlenih na kraju godine. S obzirom na raspoloživost podataka samo za početnu (2007.) i završnu (2012.) godinu utvrđenog razdoblja, umjesto dinamike prihoda i zaposlenosti na razini godine, korišten je pokazatelj prosječne godišnje stope rasta prihoda i zaposlenosti za utvrđeno razdoblje.

[6] Prema NKD-u u skupinu „proizvodnja“ uključene su slovne oznake 08(xx)-33(xx), u skupinu „usluge“ uključene su slovne oznake 35(xx)-39(xx), 41(xx)-43(xx), 58(xx)-96(xx), u skupinu „trgovina“ uključene su slovne oznake 45(xx)-47(xx) i skupinu „ostalo“ uključene su slovne oznake 49(xx)-52(xx) i 55(xx)-56(xx).

Tablica 23: Kretanje poslovnih prihoda istraživačke populacije po županijama (2012./2007.)

Županija	Ukupno poduzetnika	Prihodi							
		Rasli		Padali		Stagnirali		Nema podatka	
		Broj poduzeća	%	Broj poduzeća	%	Broj poduzeća	%	Broj poduzeća	%
Bjelovarsko-bilogorska	148	73	49,3	68	45,9	5	3,4	2	1,4
Brodsko-posavska	157	69	43,9	82	52,2	4	2,5	2	1,3
Dubrovačko-neretvanska	262	134	51,1	120	45,8	4	1,5	4	1,5
Grad Zagreb	2444	1120	45,8	1255	51,4	37	1,5	32	1,3
Istarska	464	231	49,8	217	46,8	9	1,9	7	1,5
Karlovačka	175	82	46,9	87	49,7	4	2,3	2	1,1
Koprivničko-križevačka	164	88	53,7	75	45,7	0	0	1	0,6
Krapinsko-zagorska	193	91	47,2	92	47,7	5	2,6	5	2,6
Ličko-senjska	64	38	59,4	24	37,5	1	1,6	1	1,6
Međimurska	299	142	47,5	150	50,2	4	1,3	3	1
Osječko-baranjska	375	167	44,5	197	52,5	6	1,6	5	1,3
Požeško-slavonska	65	33	50,8	31	47,7	1	1,5	0	0
Primorsko-goranska	636	283	44,5	332	52,2	12	1,9	9	1,4
Sisačko-moslavačka	162	77	47,5	79	48,8	3	1,9	3	1,9
Splitsko-dalmatinska	787	399	50,7	368	46,8	11	1,4	9	1,1
Šibensko-kninska	134	67	50	65	48,5	1	0,7	1	0,7
Varaždinska	309	163	52,8	136	44,0	8	2,6	2	0,6
Virovitičko-podravska	79	38	48,1	40	50,6	0	0	1	1,3
Vukovarsko-srijemska	173	79	45,7	86	49,7	4	2,3	4	2,3
Zadarska	231	119	51,5	105	45,5	3	1,3	4	1,7
Zagrebačka	582	241	41,4	317	54,5	10	1,7	14	2,4
SVEUKUPNO	**7.903**	**3734**	**47,2**	**3926**	**49,7**	**132**	**1,7**	**111**	**1,4**

Izvor: Obrada autorice prema bazi podataka FINA-e.

Uobičajeno je, naime, da se pokazatelj godišnjeg rasta koristi za klasifikaciju poduzeća s obzirom na veličinu toga rasta. Osim toga, uobičajeno se rast manji od prosječnog rasta nacionalnog BDP-a uzima kao mjerilo za relativno mali rast prihoda. No, u RH su negativni gospodarski trendovi prisutni od 2009. godine nadalje, pa se pokazatelj prosječnih godišnjih stopa rasta (pada) smatra relevantnim pokazateljem.

Tablica 24: Kretanje broja zaposlenih istraživačke populacije po županijama (2012./2007.)

Županija	Ukupno poduzetnika	Zaposleni							
		Rasli		Padali		Isti broj zaposlenih		Nema podatka	
		Broj poduzeća	%	Broj poduzeća	%	Broj poduzeća	%	Broj poduzeća	%
Bjelovarsko-bilogorska	148	69	46,6	68	45,9	7	4,7	4	2,7
Brodsko-posavska	157	69	43,9	75	47,8	11	7,0	2	1,3
Dubrovačko-neretvanska	262	131	50,0	107	40,8	19	7,3	5	1,9
Grad Zagreb	2444	1.304	53,4	907	37,1	158	6,5	75	3,1
Istarska	464	250	53,9	175	37,7	30	6,5	9	1,9
Karlovačka	175	79	45,1	81	46,3	11	6,3	4	2,3
Koprivničko-križevačka	164	86	52,4	63	38,4	13	7,9	2	1,2
Krapinsko-zagorska	193	101	52,3	76	39,4	8	4,1	8	4,1
Ličko-senjska	64	41	64,1	19	29,7	2	3,1	2	3,1
Međimurska	299	143	47,8	132	44,1	19	6,4	5	1,7
Osječko-baranjska	375	173	46,1	172	45,9	21	5,6	9	2,4
Požeško-slavonska	65	38	58,5	25	38,5	2	3,1	0	0
Primorsko-goranska	636	320	50,3	263	41,4	41	6,4	12	1,9
Sisačko-moslavačka	162	73	45,1	77	47,5	8	4,9	4	2,5
Splitsko-dalmatinska	787	414	52,6	311	39,5	48	6,1	14	1,8
Šibensko-kninska	134	63	47,0	59	44,0	6	4,5	6	4,5
Varaždinska	309	168	54,4	116	37,5	21	6,8	4	1,3
Virovitičko-podravska	79	32	40,5	37	46,8	7	8,9	3	3,8
Vukovarsko-srijemska	173	86	49,7	71	41,0	10	5,8	6	3,5
Zadarska	231	128	55,4	89	38,5	9	3,9	5	2,2
Zagrebačka	582	304	52,2	215	36,9	44	7,6	19	3,3
SVEUKUPNO	**7.903**	**4.072**	**51,5**	**3.138**	**39,7**	**495**	**6,3**	**198**	**2,5**

Izvor: Obrada autorice prema bazi podataka FINA-e.

Rezultati analize prema pokazatelju prosječne stope rasta/pada prihoda (tablica 23) prikazuju kretanje prihoda u analiziranom razdoblju kako je, na razini ukupne populacije, 3.734 poduzeća (47,2 % ukupnog broja) bilježilo rastuće stope rasta prihoda, 3.926 (49,7 % ukupne populacije) padajuće stope rasta, 132 je zadržalo istu razinu prihoda (1,7 %), a za 121 poduzeće (1,5 %) nije bilo podatka.

Prema kriteriju broja zaposlenih, a na bazi prosječnih stopa rasta (tablica 24) rast je bilježilo 4.072 poduzeća (51,5 %), pad 3.138 (39,7 %) poduzeća, a stagnaciju 495 (6,3 %) poduzeća. Za 198 (2,5 %) poduzeća nije bilo podatka.

Za potrebe oblikovanja istraživačkog uzorka, statistički reprezentativnog u odnosu na istraživačku populaciju, korišteni su sljedeći kriteriji uzorkovanja:

- ✓ stratificiranje uzorka po županijama
- ✓ unutar toga, slučajno uzorkovanje u skladu s proporcijama te udjelima pojedinih djelatnosti.

Tablica 25: Struktura istraživačke populacije i ciljanog uzorka istraživanja

Županija	Ukupno poduzetnika		Ciljani uzorak
	Broj poduzeća	Udio (%)	
Bjelovarsko-bilogorska	148	1,9	19
Brodsko-posavska	157	2,0	20
Dubrovačko-neretvanska	262	3,3	33
Grad Zagreb	2.444	30,9	309
Istarska	464	5,9	59
Karlovačka	175	2,2	22
Koprivničko-križevačka	164	2,1	21
Krapinsko-zagorska	193	2,4	24
Ličko-senjska	64	0,8	8
Međimurska	299	3,8	38
Osječko-baranjska	375	4,7	47
Požeško-slavonska	65	0,8	8
Primorsko-goranska	636	8,0	80
Sisačko-moslavačka	162	2,0	20
Splitsko-dalmatinska	787	10,0	100
Šibensko-kninska	134	1,7	17
Varaždinska	309	3,9	39
Virovitičko-podravska	79	1,0	10
Vukovarsko-srijemska	173	2,2	22
Zadarska	231	2,9	29
Zagrebačka	582	7,4	74
SVEUKUPNO	**7.903**	**100,0**	**1.000**

Izvor: Obrada autorice.

Početni ciljani uzorak ovoga istraživanja činilo je 1.000 poduzeća iz istraživačke populacije odnosno 12,6 %, kako je prikazano u tablici 25.

3.3.2. Karakteristike uzorka

Inicijalna baza podataka FINA-e za oblikovanje istraživačkog uzorka, reprezentativnog s obzirom na ciljanu populaciju istraživanja, sadržavala je podatke o 7.903 poslovna subjekta koji su zadovoljavali postavljene kriterije. Baza je dobivena u elektroničkoj formi i sadržavala je opće podatke o djelatnosti, broju zaposlenih, veličini prihoda i sjedištu poduzeća. Baza nije sadržavala *e-mail* adresu za kontakt. Metodom slučajnog uzorkovanja u prvom krugu istraživanja izdvojeno je 1.000 poduzeća.

S obzirom na planirani pristup istraživanju koji je uključivao slanje popratnog pisma na elektroničku adresu poduzeća s podacima o *on-line* upitniku, prikupljanje elektroničkih kontakata podrazumijevalo je korištenje baze Poslovne Hrvatske i pretraživanje na osnovi dostupnog OIB-a iz raspoložive baze. Uvid u podatke o poduzeću iz baze *Poslovne hrvatske* omogućio je uvid u vlasništvo poduzeća te su poduzeća za koja je procijenjeno da ne zadovoljavaju kriterij *neovisnosti* isključivana iz uzorka. Osim toga, bio je moguć uvid i u financijsku situaciju poduzeća u smislu aktivnih predstečajnih nagodbi ili blokiranih računa te su ta poduzeća isto tako isključena iz uzorka.

Istraživanje je provedeno od svibnja do rujna 2014. godine. U prvom ciklusu molba za sudjelovanje u istraživanju upućena je na 1.000 adresa elektroničke pošte. Nakon dva tjedna ponovno je poslana zamolba na postojeće adrese s podsjećanjem na provođeno istraživanje. Završetkom prvog ciklusa istraživanja dobiveno je 136 potpuno ispunjenih anketnih upitnika. U literaturi ne postoji opće slaganje o najmanjoj veličini uzorka za provođenje složenijih statističkih metoda. Slijedila se preporuka više autora koji smatraju kako bi uzorak za primjenu faktorske analize trebao biti pet puta veći od broja varijabli koje su uključene u faktorsku analizu (Raspor, 2012, str. 167). Taj kriterij zadovoljen je i u prvoj fazi prikupljanja ispunjenih anketnih upitnika. No, s obzirom na minimalni ciljani uzorak potreban za primjenu metode strukturnog modeliranja (SEM), u dodatnoj je iteraciji još na 500 adresa poslan upit, što je rezultiralo ukupnim povratom od 196 potpuno ispunjenih upitnika. Ukupna stopa povrata nakon obje iteracije iznosi 12,5 %, što se smatra prihvatljivim odazivom s obzirom na ostvarene stope povrata u sličnim istraživanjima na populaciji MSP-ova (tako su, npr. prema Aragón-Sánchez & Sánchez-Marín, 2005. u istraživanju MSP-ova u Španjolskoj imali stopu povrata od samo 5,1 %; istraživanje malih poduzeća u Australiji od Morrison i dr. iz 2003. postiglo je stopu povrata od 12,1 %; Chandler i Hanks (1993) su izvijestili o 15,8 % povrata itd.).

Dopis slan elektroničkom poštom oblikovan je tako da je u njemu kratko opisano istraživanje i njegova svrha uz molbu za sudjelovanje u istraživanju. U privitku je dano i popratno pismo podrške istraživanju koje potpisuje Ekonomski fakultet u Splitu. [7]

[7] U prilogu 1 je primjerak popratnog pisma.

On-line upitnik oblikovan je koristeći alat, odnosno softver za pripremu i provođenje ankete putem interneta *LimeSurvey*. Na *web*-stranici Sveučilišnog računskog centra (limesurvey.srce.hr) dostupan je besplatno svim imateljima Carnetovog elektroničkog identiteta. Anketni upitnik sadržavao je 29 pitanja čiji su odgovori kodirani i automatski uneseni u bazu podataka u MS Excel formatu koju omogućuje korišteni softver. Nedostajući podaci bili su mogući samo u području pitanja o općim podacima o osobi koja je popunila anketni upitnik jer su oni označeni kao neobavezni (pitanja pod rednim brojem 23 do 27) te u pitanjima o imenu poduzeća i kontaktnoj adresi za povrat rezultata istraživanja (redni broj 28 i 29). Podaci su tijekom provođenja statističkih analiza pretvoreni u IBM SPSS Statistics 20 bazu podataka.

U prvom pregledu konačne baze uočeni su slučajevi u kojima su ispitanici označili velik broj odgovora istim ocjenama te su ti slučajevi isključeni iz analize. U konačnici, istraživački uzorak činilo je 190 poduzeća, što čini 2,4 % istraživačke populacije.

Tablica 26: Rasprostranjenost poduzeća iz populacije i istraživačkog uzorka po županijama

Županija	Ukupno poduzetnika		Ukupno ispunjenih anketnih upitnika	
	Broj poduzeća	Udio (%)	Broj poduzeća	Udio (%)
Bjelovarsko-bilogorska	148	1,9	1	0,53
Brodsko-posavska	157	2,0	4	2,11
Dubrovačko-neretvanska	262	3,3	5	2,63
Grad Zagreb	2.444	30,9	68	36,8
Istarska	464	5,9	5	2,6
Karlovačka	175	2,2	6	3,1
Koprivničko-križevačka	164	2,1	0	0,0
Krapinsko-zagorska	193	2,4	3	1,6
Ličko-senjska	64	0,8	1	0,5
Međimurska	299	3,8	6	3,2
Osječko-baranjska	375	4,7	7	3,7
Požeško-slavonska	65	0,8	2	1,05
Primorsko-goranska	636	8,0	26	13,7
Sisačko-moslavačka	162	2,0	2	1,05
Splitsko-dalmatinska	787	10,0	12	6,3
Šibensko-kninska	134	1,7	2	1,05
Varaždinska	309	3,9	5	2,6
Virovitičko-podravska	79	1,0	1	0,5
Vukovarsko-srijemska	173	2,2	3	1,6
Zadarska	231	2,9	4	2,1
Zagrebačka	582	7,4	27	14,2
SVEUKUPNO	**7.903**	**100,0**	**190**	**100,0**

Izvor: Obrada autorice.

Analiza distribucije ispitanika (poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju i dostavila prihvatljive rezultate istraživanja (tablica 26) prema županijama u cijeloj populaciji i u istraživačkom uzorku ukazuje na relevantnost pristiglih odgovora. Naime, pokazatelj Hi-

kvadrat iznosi 276,500. Nije statistički značajan (p = 0,17) što znači da istraživački uzorak reflektira istraživačku populaciju s obzirom na teritorijalnu zastupljenost poduzeća iz uzorka.

Analiza distribucije ispitanika s obzirom na djelatnost i veličinu poduzeća, kao udio u cijeloj populaciji poduzeća i u istraživačkom uzorku prikazana je u tablici 27. Pokazatelj Hi-kvadrat ne pokazuje statističku značajnost, što znači da istraživački uzorak odražava glavna obilježja istraživačke populacije s obzirom na djelatnost poduzeća iz uzorka i veličinu poduzeća iz uzorka. S obzirom na navedeno izveden je zaključak o statističkoj reprezentativnosti uzorka, odnosno da su obilježja uzorka i ciljane populacije usklađena te se onda i rezultati dobiveni provedenim istraživanjem mogu smatrati reprezentativnim.

Tablica 27: Udio poduzeća iz populacije i istraživačkog uzorka po djelatnostima

Djelatnost	Populacija poduzeća		Istraživački uzorak		Hi- kvadrat
	Broj poduzeća	Udio (%)	Broj poduzeća	Udio (%)	
Proizvodnja	2.005	25,3	45	23,7	F = 26,296 p = 0,22
Usluge	3.027	38,3	80	42,1	
Trgovina	2.108	26,8	44	23,2	
Ostalo	763	9,6	21	11,1	
Ukupno	7.903	100,0	190	100,0	
Veličina					F = 3,841 p = 0,16
S 10 - 50 zaposlenih	9.369	80,6	156	82,1	
S više od 50 zaposlenih	1.534	19,4	34	17,9	
Ukupno	7.903	100,0	190	100,0	

Izvor: Obrada autorice.

Radi utvrđivanja razvojnog potencijala istraživanih poduzeća u anketnom je upitniku ispitanicima ponuđena opcija da se odrede kao *inovativno, visokotehnološko* ili *brzorastuće* poduzeće. Ove kategorije poduzeća od posebnog su interesa kreatorima institucijske podrške sektoru malog gospodarstva. Cilj je bio utvrditi njihov udio u istraživačkom uzorku te obilježja ključnih istraživačkih koncepata, odnosno postoje li razlike u odnosu na MSP-ove koji ne pripadaju tim kategorijama.

Iako nema jednoznačnih definicija općenito se pod *inovativnim MSP-ovima* smatraju oni koji imaju značajna ulaganja u istraživanje i razvoj, odnosno rezultate u području procesnih i proizvodnih inovacija. *Visokotehnološki MSP-ovi* usmjereni su isključivo na tehnološke inovacije (ne organizacijske) u smislu implementiranja novih ili signifikantno tehnološki poboljšanih proizvoda i procesa. *Brzorastući MSP-ovi* su oni koji postižu visoke stope rasta – veće od 10 % na godišnjoj razini (prema pokazateljima prodaje, prihoda ili broja zaposlenih). Kategorizacija istraživanih poduzeća u navedene kategorije vršena je isključivo na osnovi individualne procjene poduzetnika (ispitanika), a ne objektivnih kriterija. Prilikom tumačenja rezultata empirijskog istraživanja ova poduzeća smatrana su poduzećima „*s potencijalom*“.

Analiza odgovora ispitanika pokazuje kako, od ukupnog broja poduzeća iz istraživačkog uzorka njih 144 (75,8 %) ne pripada ni jednoj od navedenih kategorija. U inovativna poduzeća svrstalo se njih 23 (12,1 %), u visokotehnološka njih 25 (13 %) i u brzorastuća njih 13 ili 6,9 %. 13 poduzeća svrstalo se u više od jedne navedene kategorije. Što se tiče teritorijalne rasprostranjenosti poduzeća s *potencijalom* najviše ih je u Gradu Zagrebu (16; 34,8 %), slijedi Primorsko-goranska županija (9; 19,5 %) te Zagrebačka županija (6; 13 %). Ukupno 46 (24,2 %) poduzeća *s potencijalom* posebno su analizirana u dijelu statističkih analiza u nastavku. Cilj takvih analiza je utvrditi postoje li razlike u dinamici poduzeća *s potencijalom* u odnosu na ona koja se nisu svrstala u ove kategorije.

Kao što je navedeno u poglavlju 2.2.3. ovoga rada, velika je pažnja data postupcima koji omogućuju provođenje valjanog i pouzdanog istraživanja. Valjanost sadržaja primijenjenog istraživačkog instrumenta temelji se na primjeni drugih istraživanja, odnosno na osnovi sustavno provedenog teorijskog dijela istraživanja.

Pouzdanost predstavlja dosljednost mjerenja, tj. daje informaciju o tome u kojoj mjeri instrument kod svakog ponavljanja daje iste rezultate. Radi utvrđivanja pouzdanosti provedenog mjerenja u ovom istraživanju izračunat je *Cronbach alpha koeficijent*. Vrijednosti koeficijenta pouzdanosti za svaki glavni koncept u modelu prikazana je u sljedećoj tablici.

Tablica 28: Vrijednosti Cronbach alpha koeficijenta

Koncepti	Vrijednosti Cronbach alpha koeficijenta
Strategijski razvoj	0,90
Upravljanje promjenama	0,86
Performanse	0,88
Ukupno temeljni koncepti	0,93
Percipirana razina nesigurnosti okruženja	0,70

Izvor: Obrada autorice.

Vrijednosti *Cronbach alpha koeficijenta* pokazuju stupanj unutarnje konzistentnosti (dosljednosti) svakog koncepta, što znači da je tako moguće ocijeniti mjere li tvrdnje istog koncepta uistinu istu pojavu. Što je koeficijent bliže vrijednosti 1, pouzdanost je veća. (Raspor, 2012, str. 170). Izračunate vrijednosti *Cronbach alpha koeficijenta* za sve temeljne koncepte veći su od 0,80, te pokazuju kako su mjerenja tih koncepata visokopouzdana. Koeficijent pouzdanosti za sveukupno mjerenje koncepata koji opisuju glavnu hipotezu (H_1)

iznosi 0,93, što pokazuje visok stupanj unutarnje stabilnosti i dosljednosti instrumenta. Na osnovi navedenog moguće je zaključiti kako primijenjeni mjerni instrument ima prihvatljivu pouzdanost, te je uz primijenjene postupke osiguravanja njegove valjanosti (objašnjenje u poglavlju 2.2.3.) osigurana kvaliteta postupka mjerenja i vjerodostojnost dobivenih rezultata.

U nastavku su prikazani rezultati kvantitativne analize podataka prikupljenih provedenim anketnim istraživanjem. U obradi podataka korišten je pretežno IBM Statistics SPSS 20. Program LISREL 19.2 korišten je za testiranje hipoteza i uzročno-posljedične povezanosti između varijabli iz konceptualnog modela u okviru provođenja strukturnog modeliranja.

3.3.3. Rezultati deskriptivne statistike i faktorske analize po pojedinim konceptima

Svrha je deskriptivne statističke analize opisati prikupljene podatke te ih prikazati na razumljiv i pregledan način. U nastavku je prikaz rezultata deskriptivne statistike za pojedine koncepte iz modela. Također je provedena eksploratorna faktorska analiza pojedinih koncepata. S obzirom na to da je struktura varijabli iz pojedinih koncepata oblikovana na osnovi proučene literature i nije na takav način testirana do sada, faktorskom analizom su provjerene teorijske pretpostavke na kojima je operacionaliziran konceptualni model istraživanja te na osnovi toga oblikovan konačan broj faktora/varijabli koje opisuju pojedine koncepte. Rezultati provedene faktorske analize dalje su korišteni kao inputi u ostale metode bivarijatne i multivarijatne statističke analize[8].

3.3.3.1. Obilježja upravljanja promjenama u istraživanim MSP

Kako je navedeno u teorijskom dijelu istraživanja, upravljanje promjenama pretežito je do sada istraživano u velikim poduzećima. Utvrđivanje specifičnosti dinamike malih poslovnih sustava odnosno malih i srednjih poduzeća posebno je područje interesa ovog doktorskog rada. U nastavku su opisana obilježja upravljanja promjenama istraživanih MSP-ova, sukladno percepciji ispitanika uključenih u istraživanje.

[8] Sve tablice koje u nastavku prikazuju rezultate deskriptivne statističke analize istraživanih varijabli sadrže opis pojedinih tvrdnji koje čine manifestne varijable, aritmetičku sredinu dodijeljenih ocjena svih poduzeća iz uzorka, mod odnosno vrijednost najčešće dodijeljene ocjene za svaku tvrdnju te standardnu devijaciju i koeficijent asimetrije kao mjeru za utvrđivanje odstupanja promatranih varijabli od normalne (Gaussove) distribucije. Prema nekim autorima, ako se vrijednosti koeficijenta asimetrije kreću u rasponu od -1 do +1, varijable se barem približno ravnaju prema normalnoj distribuciji (Raspor, 2012, str. 175).

Prilikom operacionalizacije koncepta upravljanja promjenama utvrđena su dva potkoncepta: upravljanje organizacijskim promjenama i upravljanje resursima i sposobnostima. Sukladno podjeli odgovori ispitanika su analizirani, a rezultati prikazani u nastavku.

Upravljanje organizacijskim promjenama

Prilikom oblikovanja istraživačkog instrumenta primijenjen je procesni pristup istraživanju upravljanja promjenama te je ocjenjivana dinamika pojedinih vrsta promjena, proces promjena, kontekst promjena i individualna orijentacija poduzetnika promjenama.

Deskriptivna analiza ocjene dinamike pojedinih vrsta organizacijskih promjena u istraživanim MSP-ovima (tablica 29) pokazuje da su istraživana poduzeća najviše promjena provodila u području *inoviranja marketinških aktivnosti, promjena u organizacijskoj strukturi* te *promjena u operativnim procesima.* Najmanje su promjena provodili u području *promjena cjelokupne ponude, promjena u načinu odlučivanja i širenja djelatnosti na međunarodno tržište.*

Tablica 29: Deskriptivna analiza ocjene dinamike pojedinih vrsta organizacijskih promjena u istraživanim MSP

Varijable (tvrdnje)	Aritmetička sredina	Mod	St. dev.	Koeficijent asimetrije
INTENZITET POJEDINIH VRSTA PROMJENA				
SP1 Mijenjala se naša cjelokupna ponuda (proizvodi i/ili usluge).	2,10	1	1,062	,763
SP2 Promijenili smo ciljano tržište/kupce.	2,17	1	1,116	,668
SP3 Promijenio se naš pristup prodaji/distribuciji.	2,81	3	1,279	,115
SP4 Inovirali smo svoje marketinške aktivnosti.	2,89	3	1,227	-,047
SP5 Promijenila se naša tehnologija.	2,49	3	1,176	,397
SP6 Uveli smo promjene u odnosima s ključnim dobavljačima.	2,84	3	1,246	,054
SP7 Uvodili smo promjene u formalnoj organizacijskoj strukturi (npr. nove organizacijske jedinice, radna mjesta, promjene u razini ovlasti i odgovornosti na pojedinim pozicijama itd.).	3,05	4	1,430	-,128
SP8 Mijenjali smo upravljačku (rukovodeću) praksu.	2,42	1	1,440	,551
SP9 Mijenjali smo način donošenja odluka i/ili ovlasti za njihovo donošenje.	2,36	1	1,365	,632
SP10 Uvodili smo promjene u svoje operativne procese (npr. pravila, procedure, sustav kvalitete…)	3,12	4	1,316	-,244
SP11 Značajno smo geografski širili svoje djelovanje u okviru nacionalnog tržišta.	2,39	1	1,332	,668
SP12 Značajno smo geografski širili svoje djelovanje na međunarodnom tržištu.	2,34	1	1,393	,591

Napomena: ljestvica ocjenjivanja obuhvaća 5 ocjena, gdje je ocjena 1 najniža ocjena (potpuno neslaganje s tvrdnjom), a ocjena 5 najviša ocjena (maksimalno slaganje s tvrdnjom).
Izvor: Obrada autorice.

Nadalje, u tablici navedene vrijednosti moda, odnosno najčešće ocjene koja je izabirana po pojedinim tvrdnjama pokazuje tako da *promjene u organizacijskoj strukturi i promjene u operativnim procesima* imaju najvišu vrijednost moda (4). Koeficijent asimetrije ni za jednu

tvrdnju ne prelazi vrijednost od ± 1, što znači da se varijable približno ravnaju prema normalnoj distribuciji.

Predmet posebnog interesa je usporedna analiza prosječne ocjene svih istraživanih varijabli, s obzirom na ocjene ispitanika u skupini *s potencijalom* (46 poduzeća) u odnosu na ostale ispitanika (144 poduzeća), temeljem statističke značajnosti razlika u ocjenama (tablica 30).

Tablica 30: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) – dinamika pojedinih vrsta organizacijskih promjena

Varijable (tvrdnje)	Poduzeća *s potencijalom* (A. S.)	Ostala poduzeća (A. S.)	t-test	Sig. (2-tailed)
INTENZITET POJEDINIH VRSTA PROMJENA				
SP1 Mijenjala se naša cjelokupna ponuda (proizvodi i/ili usluge).	2,26	2,05	1,182	,239
SP2 Promijenili smo ciljano tržište/kupce.	2,28	2,14	,760	,448
SP3 Promijenio se naš pristup prodaji/distribuciji.	3,04	2,74	1,423	,156
SP4 Inovirali smo svoje marketinške aktivnosti.	3,04	2,84	,977	,330
SP5 Promijenila se naša tehnologija.	**2,98**	**2,34**	**3,284**	**,001**
SP6 Uveli smo promjene u odnosima s ključnim dobavljačima.	2,83	2,85	-,100	,921
SP7 Uvodili smo promjene u formalnoj organizacijskoj strukturi (npr. nove organizacijske jedinice, radna mjesta, promjene u razini ovlasti i odgovornosti na pojedinim pozicijama itd.).	**3,78**	**2,81**	**4,176**	**,000**
SP8 Mijenjali smo upravljačku (rukovodeću) praksu.	**3,07**	**2,21**	**3,623**	**,000**
SP9 Mijenjali smo način donošenja odluka i/ili ovlasti za njihovo donošenje.	**2,93**	**2,18**	**3,351**	**,001**
SP10 Uvodili smo promjene u svoje operativne procese (npr. pravila, procedure, sustav kvalitete…)	**3,63**	**2,95**	**3,115**	**,002**
SP11 Značajno smo geografski širili svoje djelovanje u okviru nacionalnog tržišta.	2,67	2,30	1,672	,096
SP12 Značajno smo geografski širili svoje djelovanje na međunarodnom tržištu.	**2,89**	**2,17**	**3,143**	**,002**

Napomena: A. S. - aritmetička sredina, tj. prosječna ocjena; Sig. (2-tailed) – pouzdanost dvosmjernog testa; podebljano (bold) označene su statistički značajne razlike.
Izvor: Obrada autorice.

Rezultati usporedbe prosječnih ocjena intenziteta pojedinih vrsta promjena ukazuju da je prosječna ocjena promjenjivosti viša u svim vrstama promjena na uzorku poduzeća *s potencijalom* (v*isokotehnološka, visokoinovativna, gazele)*. T-test ukazuje da je u području internih organizacijskih promjena (*tehnologija, organizacijska struktura, rukovodeća praksa, način odlučivanja, operativni procesi*) i širenja djelatnosti na međunarodno tržište, ta razlika i statistički značajna. Također je provedena analiza pouzdanosti dimenzije intenziteta promjena kojom se utvrđuje njezina stabilnost i dosljednost prilikom mjerenja. Vrijednost *Cronbach alpha koeficijenta* iznosi 0,848, što pokazuje visoku pouzdanost u mjerenju ove dimenzije.

Percepcija ispitanika s obzirom na stupanj primjenjivosti planskog pristupa upravljanju organizacijskim promjenama pokazuju srednju usmjerenost prema planskom pristupu s time da je aspekt primjene formalnih menadžerskih tehnika ispodprosječno ocijenjen (tablica 31).

Tablica 31: Deskriptivna analiza ocjene razine planskog pristupa promjenama u istraživanim MSP

Varijable (tvrdnje)	Aritmetička sredina	Mod	St. dev.	Koeficijent asimetrije
PP1 Odluke o promjenama donesene su nakon pažljive analize jaza između postojećeg i željenog stanja.	3,05	3	1,294	-,059
PP2 Pristup implementaciji promjena u našem je poduzeću isključivo planski.	3,02	3	1,166	-,051
PP3 U cilju bolje implementacije promjena pokušavamo primijeniti neke od poznatih menadžerskih tehnika (npr. potpuno upravljanje kvalitetom - TQM, reinženjering poslovnih procesa – BPR i sl.)	*2,48*	*1*	*1,229*	*,339*
PP4 Promjene u našem poduzeću provodimo reagirajući na trenutnu situaciju, bez previše planiranja (kontrolna varijabla)	*3,04*	*3*	*1,225*	*-,011*

Napomena: ljestvica ocjenjivanja obuhvaća 5 ocjena, gdje je ocjena 1 najniža ocjena (potpuno neslaganje s tvrdnjom), a ocjena 5 najviša ocjena (maksimalno slaganje s tvrdnjom).
Izvor: Obrada autorice.

Rezultati usporedbe prosječnih ocjena procesa promjena ukazuju da je u poduzećima *s potencijalom* (*visokotehnološka, visokoinovativna, gazele*) prosječna ocjena viša u svim tvrdnjama koje ocjenjuju razinu planskog pristupa upravljanju promjenama. Pokazatelj t-test ukazuje i na statističku signifikantnost te razlike. Jedino ocjena neplanskog pristupa promjenama ne pokazuje statistički značajnu razliku u analiziranim kategorijama.

Tablica 32: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) – planski pristup promjenama

Varijable (tvrdnje)	Poduzeća *s potencijalom* (A. S.)	Ostala poduzeća (A. S.)	t-test	Sig. (2-tailed)
PP1 Odluke o promjenama donesene su nakon pažljive analize jaza između postojećeg i željenog stanja.	**3,50**	**2,90**	**2,772**	**,006**
PP2 Pristup implementaciji promjena u našem je poduzeću isključivo planski.	**3,35**	**2,91**	**2,242**	**,026**
PP3 U cilju bolje implementacije promjena pokušavamo primijeniti neke od poznatih menadžerskih tehnika (npr. potpuno upravljanje kvalitetom - TQM, reinženjering poslovnih procesa – BPR i sl.)	**3,07**	**2,30**	**3,813**	**,000**
PP4 Promjene u našem poduzeću provodimo reagirajući na trenutnu situaciju, bez previše planiranja. (kontrolna varijabla)	3,09	3,03	,285	,776

Napomena: A. S. - aritmetička sredina, tj. prosječna ocjena; Sig. (2-tailed) – pouzdanost dvosmjernog testa; podebljano (bold) označene su statistički značajne razlike.
Izvor: Obrada autorice.

Provedena je analiza pouzdanosti dimenzije procesa promjena kojom se utvrđuje njezina stabilnost i dosljednost prilikom mjerenja. Vrijednost *Cronbach alpha koeficijenta i*znosi 0,716, što pokazuje dobru pouzdanost u mjerenju ove dimenzije. Testiranje pokazatelja pouzdanosti u slučajevima kada se po jedna tvrdnja izbaci iz mjerenja ukazuje da izbacivanje

četvrte tvrdnje (*promjene u poduzeću se provode kao reakcija na trenutnu situaciju*) dovodi do značajnijeg povećanja vrijednosti *Cronbach alpha koeficijenta* (na vrijednosti od 0,785)[9].

Percepcija ispitanika u odnosu na *specifični kontekst* u kojem se provode promjene u analiziranim poduzećima (tablica 33), u dijelu u kojem ispitanici procjenjuju učinak promjena u operativnim aktivnostima na performanse istraživanih poduzeća pokazuje ocijenjenost srednjom ocjenom.

Tablica 33: Deskriptivna analiza ocjene dinamike specifičnog konteksta provođenja promjena u istraživanim MSP

Varijable (tvrdnje)	Aritmetička sredina	Mod	St. dev.	Koeficijent asimetrije
SK1 Promjene koje smo implementirali u operativnim aktivnostima poduzeća imale su izravan učinak i na naše performanse.	3,01	3	1,195	-,096
SK2 Promjene koje smo provodili u proteklim razdobljima trebali smo ranije uočiti.	3,03	2	1,185	,093
SK3 Za implementaciju većih promjena potrošili smo previše vremena.	2,82	2	1,171	,315
SK4 Promjene smo proveli prilično teško.	2,66	2	1,150	,322

Napomena: ljestvica ocjenjivanja obuhvaća 5 ocjena, gdje je ocjena 1 najniža ocjena (potpuno neslaganje s tvrdnjom), a ocjena 5 najviša ocjena (maksimalno slaganje s tvrdnjom).
Izvor: Obrada autorice.

Tvrdnje koje opisuju negativni kontekst provođenja promjena u istraživanim poduzećima (*trebali su promjene ranije uočiti, za implementaciju su potrošili suviše vremena, promjene su proveli teško*) prosječno su, odnosno ispodprosječno ocijenjene, što znači da istraživana poduzeća nisu provodila promjene u izrazito negativnom kontekstu.

Tablica 34: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) – specifični kontekst provođenja promjena

Varijable (tvrdnje)	Poduzeća *s potencijalom* (A. S.)	Ostala poduzeća (A. S.)	t-test	Sig. (2-tailed)
SK1 Promjene koje smo implementirali u operativnim aktivnostima poduzeća imale su izravan učinak i na naše performanse.	**3,61**	**2,82**	**4,055**	**,000**
SK2 Promjene koje smo provodili u proteklim razdobljima trebali smo ranije uočiti.	2,91	3,07	-,781	,436
SK3 Za implementaciju većih promjena potrošili smo previše vremena.	2,87	2,80	,328	,743
SK4 Promjene smo proveli prilično teško.	2,50	2,71	-1,059	,291

Napomena: A. S. - aritmetička sredina, tj. prosječna ocjena; Sig. (2-tailed) – pouzdanost dvosmjernog testa; podebljano (bold) označene su statistički značajne razlike.
Izvor: Obrada autorice.

[9] S obzirom na to da je riječ o kontrolnoj tvrdnji koja ne mijenja sadržaj mjerene varijable, smatra se utemeljenim isključiti je iz daljnje analize.

Učinak implementiranih promjena u operativnim aktivnostima na performanse poduzeća statistički je značajno više ocijenjen u poduzećima s potencijalom, u odnosu na ostala poduzeća uključena u istraživanje.

Specifični kontekst provođenja promjena s negativnom konotacijom (*kasno uočavanje, vrijeme implementacije, teško provođenje*) blago je više ocijenjen u ostalim poduzećima iako rezultati t-testa ne pokazuju statističku značajnost te razlike.

Provedena je i analiza pouzdanosti za dimenziju *specifični kontekst* promjena. Vrijednost *Cronbach alpha koeficijenta* za specifični kontekst iznosi 0,663, što pokazuje zadovoljavajuću pouzdanost. No, testiranje pokazatelja pouzdanosti u slučajevima kada se po jedna tvrdnja izbaci iz mjerenja ukazuje da izbacivanje prve tvrdnje (implementacija promjena s izravnim učinkom na performanse) dovodi do značajnog povećanja vrijednosti *Cronbach alpha koeficijenta* (na vrijednosti od 0,822), što upućuje na visoku pouzdanost skale bez navedene tvrdnje[10]. Tvrdnje koje opisuju specifični kontekst (*trebali su promjene ranije uočiti, za implementaciju su potrošili suviše vremena, promjene su proveli teško*) i imaju negativnu konotaciju za daljnje su se analize obrnuto kodirale.

Analiza stavova ispitanika u odnosu na manifestnu varijabla - *individualnog aspekta promjena* (radi provjere individualnih stavova poduzetnika odnosno orijentaciju prema promjenama u poduzeću), ukazuje na visoku razinu samopouzdanja poduzetnika odnosno odgovornih osoba koje su ispunile anketu (*negiranje da itko u poduzeću ima cjelovit uvid u poslovanje, samozadovoljstvo sposobnošću upravljanja i učenja*).

Osim toga, visoko je slaganje o promjenama kao dijelu svakodnevnih poslova poduzetnika i zaposlenika (IA4). Relativno je visoko ocijenjen i pozitivan stav zaposlenika prema promjenama u istraživanim poduzećima (*pretežito pozitivan stav prema promjenama koje se odnose na njih*). To je u suprotnosti s rezultatima istraživanja provedenih pretežno u velikim poduzećima gdje su otpori promjenama smatrani jednim od glavnih razloga njihova neuspjeha (npr. Dent, Goldberg, 1999; Beer, Nohria, 2000; Erwin, Garman, 2010). Ovakva ocjena u malim poduzećima pokazuje da su promjene uobičajen dio poslovne svakodnevnice njihovih zaposlenika, što je u skladu s pretpostavkom da se pristup i način upravljanja promjenama

[10] Stoga se ova tvrdnja (implementacija promjena s izravnim učinkom na performanse) ne uključuje u daljnju analizu.

razlikuje u odnosu na velike sustave. Visoko je ocijenjen i stav poduzetnika prema traženju različitih mišljenja o specifičnim situacijama (*uobičajeno je savjetovanje kod odlučivanja o promjenama*) koje se u poduzeću mogu pojaviti, što ukazuje na svjesnost poduzetnika o važnosti različitih perspektiva prilikom donošenja složenih odluka. Utjecaj *„učenje iz iskustva“* na temelju prošlih kritičnih događaja (npr. nekih kriznih situacija) na donošenje odluka o promjenama, također je visoko ocijenjen.

Tablica 35: Deskriptivna analiza ocjene individualne orijentacije poduzetnika k promjenama u istraživanim MSP

Varijable (tvrdnje)	Aritmetička sredina	Mod	St. dev.	Koeficijent asimetrije
IA1 Nitko, uključujući mene, nema cjelovitu sliku situacije u našem poduzeću.	1,94	1	1,218	1,142
IA2 Imam povjerenja u svoju sposobnost upravljanja poduzećem.	4,03	4	,931	-,938
IA3 Imam povjerenja u sposobnost učenja našeg poduzeća svega što je potrebno u cilju postizanja uspjeha.	4,09	4	,880	-1,082
IA4 Promjene u mojim i poslovnim zaduženjima zaposlenika dio su naših svakodnevnih poslovnih izazova.	3,83	4	1,010	-,778
IA5 Čini mi se da zaposlenici iskazuju pretežito pozitivan stav prema promjenama koje se na njih odnose.	3,39	4	1,067	-,513
IA6 Prilikom donošenja odluka o potrebnim promjenama savjetujem se s ljudima (unutar ili izvan poduzeća) koji imaju različite poglede na situaciju.	4,07	4	,960	-1,081
IA7 Prošli poslovni uspjesi (ili neuspjesi) u velikoj mjeri utječu na moje ponašanje, na donošenje odluka o potrebnim promjenama i daljnji razvoj moga poduzeća.	3,84	4	1,054	-,874

Napomena: ljestvica ocjenjivanja obuhvaća 5 ocjena, gdje je ocjena 1 najniža ocjena (potpuno neslaganje s tvrdnjom), a ocjena 5 najviša ocjena (maksimalno slaganje s tvrdnjom).
Izvor: Obrada autorice.

Rezultati t-testa provedeni na dimenziji *individualni aspekt promjena* ukazuju na sljedeće rezultate: samopouzdanje poduzetnika s obzirom na osobne i organizacijske sposobnosti (IA2 i IA3) statistički je značajno veće u poduzećima s *potencijalom*; poduzetnikova ocjena prihvaćanja promjena od strane zaposlenika (IA4 i IA5) statistički je značajno više ocijenjena u poduzećima s *potencijalom*; spremnost poduzetnika da razmotri različite stavove prilikom donošenja odluka o promjenama statistički je značajno više ocijenjena u poduzećima s *potencijalom* (IA6).

Tablica 36: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) – individualni aspekt promjena

Varijable (tvrdnje)	Poduzeća *s potencijalom* (A. S.)	Ostala poduzeća (A. S.)	t-test	Sig. (2-tailed)
IA1 Nitko, uključujući mene, nema cjelovitu sliku situacije u našem poduzeću.	1,67	2,03	-1,724	,086
IA2 Imam povjerenja u svoju sposobnost upravljanja poduzećem.	**4,24**	**3,97**	**2,178**	**,031**
IA3 Imam povjerenja u sposobnost učenja našeg poduzeća svega što je potrebno u cilju postizanja uspjeha.	**4,46**	**3,98**	**3,286**	**,001**
IA4 Promjene u mojim i poslovnim zaduženjima zaposlenika dio su naših svakodnevnih poslovnih izazova.	**4,24**	**3,70**	**3,222**	**,001**
IA5 Čini mi se da zaposlenici iskazuju pretežito pozitivan stav prema promjenama koje se na njih odnose.	**3,70**	**3,29**	**2,260**	**,025**
IA6 Prilikom donošenja odluka o potrebnim promjenama savjetujem se s ljudima (unutar ili izvan poduzeća) koji imaju različite poglede na situaciju.	**4,48**	**3,94**	**3,419**	**,001**
IA7 Prošli poslovni uspjesi (ili neuspjesi) u velikoj mjeri utječu na moje ponašanje, na donošenje odluka o potrebnim promjenama i daljnji razvoj moga poduzeća.	3,96	3,80	,884	,378

Napomena: A. S. - aritmetička sredina, tj. prosječna ocjena; Sig. (2-tailed) – pouzdanost dvosmjernog testa; podebljano (bold) označene su statistički značajne razlike.
Izvor: Obrada autorice.

Provedena je analiza pouzdanosti dimenzije *individualni aspekt promjena.* Vrijednost *Cronbach alpha koeficijenta* iznosi 0,713, što pokazuje dobru pouzdanost u mjerenju ove dimenzije.

Za sve koncepte provedena je eksploratorna faktorska analiza. Iako postoji unaprijed pretpostavljena teorijska struktura manifestnih varijabli, ona je po prvi put na ovaj način pretpostavljena i testirana u ovom istraživanju. Stoga nije korištena konfirmatorna faktorska analiza koja podrazumijeva unaprijed zadani broj faktora.

U nastavku su rezultati provedene eksploratorne faktorske analize za *upravljanje organizacijskim promjenama.* Prikladnost podataka za provođenje faktorske analize procijenjena je računskim testovima. Nakon provedene analize komunaliteta pojedinih manifestnih varijabli isključene su varijable SP5 (*promjena tehnologije*) i IA5 (*iskazivanje pretežito pozitivnog stava zaposlenika prema promjenama koje se na njih odnose*).

Kaiser-Mayer-Olkinova mjera reprezentativnosti (KMO indeks) iznosi 0,794. Vrijednost pokazatelja upućuje na zaključak da izlučeni faktori sadrže dovoljno varijabli. Bartletov test je značajan (hi2 = 1858,279, df = 253, Sig. = 0,000). To znači da postoji jaka korelacija između utvrđenih varijabli i faktora. Navedeno ukazuje na prikladnost podataka za provođenje eksploratorne faktorske analize.

Tablica 37: Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti za upravljanje organizacijskim promjenama

	Faktorska opterećenja							Komu-naliteti
	1	2	3	4	5	6	7	
Faktor 1: Dinamika promjena u operativnim procesima (25 % varijance)								
SP9 Promjene u načinu donošenja odluka	,872							,835
SP8 Promjene u upravljačkoj praksi	,835							,782
SP7 Promjene u formalnoj org. strukturi	,764							,718
SP10 Promjene u operativnim procedurama	,608							,565
Faktor 2: Poduzetnikova individualna orijentacija prema promjenama (12,3 % varijance)								
IA4 Promjene kao dio svakodnevnice poduzetnika i zaposlenika		,791						,689
IA2 Samopouzdanje poduzetnika		,789						,746
IA3 Povjerenje poduzetnika u učeću sposobnost poduzeća		,787						,741
IA7 Utjecaj prošlih kritičnih događaja		,674						,522
IA6 Uvažavanje različitih perspektiva		,640						,627
Faktor 3: Dinamika promjena u tržišnim procesima (9,8 % varijance)								
SP3 Promjene u pristupu prodaji/distribuciji			,776					,716
SP2 Promjene u ciljanom tržištu/kupcima			,717					,601
SP1 Promjene u ponudi			,691					,600
SP6 Promjene u odnosima s ključnim dobavljačima			,573					,617
SP4 Promjene u marketinškom pristupu			,532		,			,567
Faktor 4: Specifični kontekst promjena (6,7 % varijance)								
SK3 Vrijeme utrošeno na promjene				,895				,832
SK4 Težina provođenja promjena				,876				,786
SK2 Pravovremenost uočavanja promjena				,734				,647
Faktor 5: Proces promjena (5,4 % varijance)								
PP2 Planski pristup promjenama					,851			,792
PP1 Analitički pristup promjenama					,738			,727
PP3 Primjena menadžerskih tehnika u funkciji promjena					,678			,623
Faktor 6 (5,08 % varijance)								
SP12 Širenje poslovnih aktivnosti na nacionalnom tržištu						,796		,719
SP11 Širenje poslovnih aktivnosti na međunarodnom tržištu						,793		,712
Faktor 7 (4,6 % varijance)								
IA1 Nedostatak samopouzdanja poduzetnika							-,814	,703
Cronbach alpha koeficijent (ukupno 0,834)	0,861	0,801	0,747 *	0,785	0,822			
Broj varijabli u faktoru	4	5	5* (3+2)	3	3	2	1	
Prosječna ocjena u faktoru	2,74	3,97	2,51*	2,85	3,16			

Napomena: Primijenjena je metoda glavnih komponenata (engl. principal component analysis*). Metoda rotacije: varimax s Kaiser normalizacijom. Vrijednosti faktorskih opterećenja koje ne pripadaju određenom faktoru nisu prikazane. Faktori F6 i F7 nisu interpretirani jer sadrže manje od tri varijable. Zbog logične povezanosti između varijabli faktor 6 bit će pripojen faktoru 3 u daljnjim analizama.*
**CA i prosječna ocjena izračunati s pripojenim faktorom 6*
Izvor: Obrada autorice.

Dobivena matrična struktura u većoj mjeri potvrđuje teorijske pretpostavke na kojima je oblikovana struktura manifestnih varijabli. Jedina značajnija razlika je što se prilikom faktorske analize originalna manifestna varijabla *dinamika pojedinih vrsta promjena* podijelila u dva faktora: *dinamika promjena u operativnim procesima* (faktor 1) i *dinamika promjena u tržišnim procesima* (faktor 3).

Varijable SP11 (*značajno geografsko širenje aktivnosti u okviru nacionalnog tržišta)* i SP12 (*značajno geografsko širenje na međunarodnom tržištu*), koje čine šesti faktor, ne

zadovoljavaju kriterij broja varijabli za definiranje faktora. Zbog logične povezanosti s varijablama iz trećeg faktora (*dinamika promjena u tržišnim procesima*) uključene su u eksploratornu faktorsku analizu. Iz daljnjih istraživanja trajno je isključena samo varijabla IA1 (*nitko, uključujući mene, nema cjelovitu sliku situacije u našem poduzeću*) jer nije pokazala pripadanje niti jednom faktoru.

Ukupni postotak varijance pokazuje da izlučeni faktori sadrže 68,9 % informacija svih izvornih varijabli. Smatra se visokim postotkom i pokazuje dobru međusobnu povezanost varijabli.

Varijable u matrici faktorske strukture za potkoncept *upravljanje organizacijskim promjenama* (tablica 37) pokazuju visoku razinu faktorskih opterećenja (većina je veća od 0,60), što ukazuje na jaku povezanost s faktorom kojemu pripadaju. Svi komunaliteti (proporcije varijance objašnjene izlučenim faktorima) varijabli veći su od 0,500 (od 0,522 do 0,835), što ukazuje da je varijanca većine izvornih vrijednosti dobro objašnjena izlučenim faktorima (Hair i dr., 2006, str. 149, a citirano u Raspor, 2012, str. 221).

Analiza pouzdanosti nakon provedene faktorske analize pokazuje visoku pouzdanost cijelog mjernog instrumenta (ljestvice) koji čine 22 tvrdnje (Cronbach alpha = 0,834). Koeficijent pouzdanosti za pojedine faktore kreće se od 0,747 do 0,861, što ukazuje na dobru odnosno visoku pouzdanost mjerenja za pojedine faktore.

Upravljanje resursima i sposobnostima

Za istraživanje potkoncepta *upravljanje resursima i sposobnostima* utvrđene su sljedeće manifestne varijable: raspoloživost resursa, fleksibilnost resursa i kontekstualna ambidekstrija (poduzetnikova ambideksterna orijentacija).

Rezultati istraživanja (tablica 38) pokazuju da poduzeća uključena u istraživanje prosječno ne ukazuju na velike probleme s raspoloživošću resursa bez obzira na krizni kontekst u kojem je provođeno istraživanje[11].

[11] Tvrdnje kojima je ocijenjivana raspoloživost resursa (RS1 i RS2) u daljnjim će analizama biti obrnuto kodirane.

Tablica 38: Deskriptivna analiza potkoncepta upravljanja resursima i sposobnostima

Varijable (tvrdnje)	Aritmetička sredina	Mod	St. dev.	Koeficijent asimetrije
RASPOLOŽIVOST RESURSA				
RS1 Naše poduzeće često ima problema u osiguravanju dovoljno sredstava (financijskih, materijalnih, ljudskih itd.) za optimalno operativno funkcioniranje.	2,57	1	1,342	,299
RS2 Naše poduzeće teško dolazi do resursa potrebnih za rast i razvoj.	2,74	1	1,427	,275
FLEKSIBILNOST RESURSA				
FLF1 Financijski resursi tijekom posljednjih dviju godine u potpunosti zadovoljavaju potrebe rasta i razvoja poduzeća.	2,87	2	1,311	,065
FLF2 Poduzeću su dostupni financijski resursi prilagođeni potrebama trenutne faze rasta i razvoja.	2,95	2	1,314	,046
FLLJ1 Zaposlenici u našem poduzeću su svestrani i prilagodljivi.	3,63	4	1,024	-,495
FLLJ2 Zaposlenici u našem poduzeću imaju veliku sposobnost učenja.	3,50	4	1,068	-,290
FLLJ3 Zaposlenici u našem poduzeću lako prilagođavaju svoje ponašanje kada se pojave promjene.	3,38	4	1,046	-,221
KONTEKSTUALNA AMBIDEKSTRIJA				
KA1 Povremeno potičem(o) zaposlenike na trošenje resursa na neproduktivne aktivnosti (izvan uobičajenih, dnevnih, operativnih aktivnosti).	2,82	2	1,210	,088
KA2 U svakodnevnom obavljanju posla naši zaposlenici dobivaju zadatke koji ponekad imaju različite, čak i konfliktne ciljeve (npr. smanjiti troškove i dati najkvalitetnije rješenje nekog problema).	3,15	4	1,253	-,145
KA3 Ohrabrujem(o) naše zaposlenike da ponude nova rješenja u odnosu na postojeću/zastarjelu praksu.	3,97	4	,981	-,923
KA4 Menadžment našeg poduzeća dovoljno je fleksibilan za brzi odgovor na promjene iz okruženja.	3,84	4	1,064	-,841
KA5 Ako se dogodi promjena u našim poslovnim prioritetima, naše se poduzeće može brzo prilagoditi.	3,86	4	1,009	-,752

Napomena: ljestvica ocjenjivanja obuhvaća 5 ocjena, gdje je ocjena 1 najniža ocjena (potpuno neslaganje s tvrdnjom), a ocjena 5 najviša ocjena (maksimalno slaganje s tvrdnjom).
Izvor: Obrada autorice.

Fleksibilnost resursa ocjenjuje se relativno dobrom ocjenom uz napomenu kako je fleksibilnost ljudskih resursa značajno više ocijenjena od fleksibilnosti financijskih resursa. Kontekstualna ambidekstrija je ocijenjena relativno visoko s time da su značajno više ocjene u tvrdnjama kojima se mjeri orijentacija novim rješenjima i fleksibilnosti (tvrdnje *koje se odnose na poticanje zaposlenika na promjene postojeće prakse, zadovoljstvo razinom fleksibilnošću menadžmenta, odnosno sposobnošću prilagođavanja poduzeća promjenama*).

Tablica 39: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) – upravljanje resursima i sposobnostima

Varijable (tvrdnje)	Poduzeća *s potencijalom* (A. S.)	Ostala poduzeća (A. S.)	t-test	Sig. (2-tailed)
RASPOLOŽIVOST RESURSA				
RS1 Naše poduzeće često ima problema u osiguravanju dovoljno sredstava (financijskih, materijalnih, ljudskih itd.) za optimalno operativno funkcioniranje.	2,67	2,54	,581	,562
RS2 Naše poduzeće teško dolazi do resursa potrebnih za rast i razvoj.	2,80	2,72	,368	,714
FLEKSIBILNOST RESURSA				
FLF1 Financijski resursi tijekom posljednjih dviju godine u potpunosti zadovoljavaju potrebe rasta i razvoja poduzeća.	**3,35**	**2,72**	**3,177**	**,002**
FLF2 Poduzeću su dostupni financijski resursi prilagođeni potrebama trenutne faze rasta i razvoja.	3,20	2,88	1,444	,150
FLLJ1 Zaposlenici u našem poduzeću su svestrani i prilagodljivi.	3,78	3,58	1,303	,196
FLLJ2 Zaposlenici u našem poduzeću imaju veliku sposobnost učenja.	**3,83**	**3,40**	**2,409**	**,017**
FLLJ3 Zaposlenici u našem poduzeću lako prilagođavaju svoje ponašanje kada se pojave promjene.	3,48	3,35	,739	,461
KONTEKSTUALNA AMBIDEKSTRIJA				
KA1 Povremeno potičem(o) zaposlenike na trošenje resursa na neproduktivne aktivnosti (izvan uobičajenih, dnevnih, operativnih aktivnosti).	2,87	2,80	,346	,730
KA2 U svakodnevnom obavljanju posla naši zaposlenici dobivaju zadatke koji ponekad imaju različite, čak i konfliktne ciljeve (npr. smanjiti troškove i dati najkvalitetnije rješenje nekog problema).	3,09	3,17	-,408	,684
KA3 Ohrabrujem(o) naše zaposlenike da ponude nova rješenja u odnosu na postojeću/zastarjelu praksu.	**4,35**	**3,85**	**3,081**	**,002**
KA4 Menadžment našeg poduzeća dovoljno je fleksibilan za brzi odgovor na promjene iz okruženja.	**4,30**	**3,69**	**4,557**	**,000**
KA5 Ako se dogodi promjena u našim poslovnim prioritetima, naše se poduzeće može brzo prilagoditi.	**4,22**	**3,75**	**3,289**	**,001**

Napomena: A. S. - aritmetička sredina, tj. prosječna ocjena; Sig. (2-tailed) – pouzdanost dvosmjernog testa; podebljano (bold) označene su statistički značajne razlike.
Izvor: Obrada autorice.

Rezultati t-testa provedeni na potkonceptu *upravljanje resursima i sposobnostima* ukazuju na sljedeće rezultate (tablica 39): fleksibilnost resursa ocijenjena je s višom ocjenom u poduzećima s *potencijalom* u svim tvrdnjama koje čine skalu, s time da je statistička značajnost te razlike potvrđena za dvije tvrdnje i to raspoloživost financijskih resursa za rast i razvoj poduzeća (FLF1) i sposobnost učenja zaposlenika (FLLJ2); statistički je značajno više ocijenjena kontekstualna ambidekstrija u poduzećima s *potencijalom* za posljednje tri tvrdnje (KA3, KA4 i KA5) koje opisuju orijentaciju poduzetnika prema poticanju novih rješenja od strane zaposlenika, fleksibilnost menadžmenta za promjene i fleksibilnost poduzeća.

Provedena je i analiza pouzdanosti te Cronbach alpha iznosi 0,872 za *raspoloživost resursa,* što znači visoku pouzdanost, 0,714 za dimenziju *fleksibilnosti resursa* i 0,682 za *kontekstualnu ambidekstriju,* što pokazuje dobru odnosno prihvatljivu pouzdanost primijenjenog mjernog instrumenta.

Također je provedena eksploratorna faktorska analiza za *upravljanje resursima i sposobnostima* (tablica 40). Prikladnost podataka za provođenje faktorske analize procijenjena je računskim testovima. Kaiser-Mayer-Olkinova mjera reprezentativnosti (KMO indeks) iznosi 0,741. Vrijednost upućuje da izlučeni faktori sadrže dovoljno varijabli. Bartletov test je značajan (hi2 = 987,942, df = 66, Sig. = 0,000) što znači da postoji jaka korelacija između varijabli i faktora. Navedeno ukazuje na prikladnost podataka za provođenje eksploratorne faktorske analize.

Tablica 40: Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti za upravljanje resursima i sposobnostima

	Faktori				Komuna-liteti
	1	2	3	4	
Faktor 1: Raspoloživost i fleksibilnost resursa za rast poduzeća (30 % varijance)					
RS2 Raspoloživost resursa za operativno funkcioniranje	,867				,757
RS1 Raspoloživost resursa za rast i razvoj	,851				,724
FLF1 Raspoloživost financijskih resursa u posljednje dvije godine	,842				,740
FLF2 Dostupnost financijskih resursa	,791				,635
Faktor 2: Fleksibilnost ljudskih resursa (21 % varijance)					
FLLJ3 Prilagodljivost zaposlenika promjenama		,882			,799
FLLJ2 Sposobnost učenja zaposlenika		,877			,800
FLLJ1 Svestranost i prilagodljivost zaposlenika		,856			,803
Faktor 3 + 4: Kontekstualna ambidekstrija (11,9 % + 9,5 % = 21,4 % varijance)					
KA4 Fleksibilnost menadžmenta			,880		,828
KA5 Prilagodljivost poduzeća			,863		,792
KA3 Poticanje zaposlenika na nova rješenja			,602		,643
KA2 Raznolikost ciljeva u operativnom obavljanju posla				,799	,828
KA1 Poticanje na neproduktivne aktivnosti				,751	,792
Cronbach alpha koeficijent (ukupno 0,762)	0,864	0,871	0,664 (3 + 4)*		
Broj varijabli u faktoru	4	3	5		
Prosječna ocjena u faktoru	3,13	3,50	3,53		

Napomena: Primijenjena je metoda glavnih komponenata (engl. principal component analysis*). Metoda rotacije: varimax s Kaiser normalizacijom. Vrijednosti faktorskih opterećenja koje ne pripadaju određenom faktoru nisu prikazane.*Zbog logične povezanosti između varijabli faktori 3 i 4 bit će pripojeni u daljnjim analizama.*
Izvor: Obrada autorice.

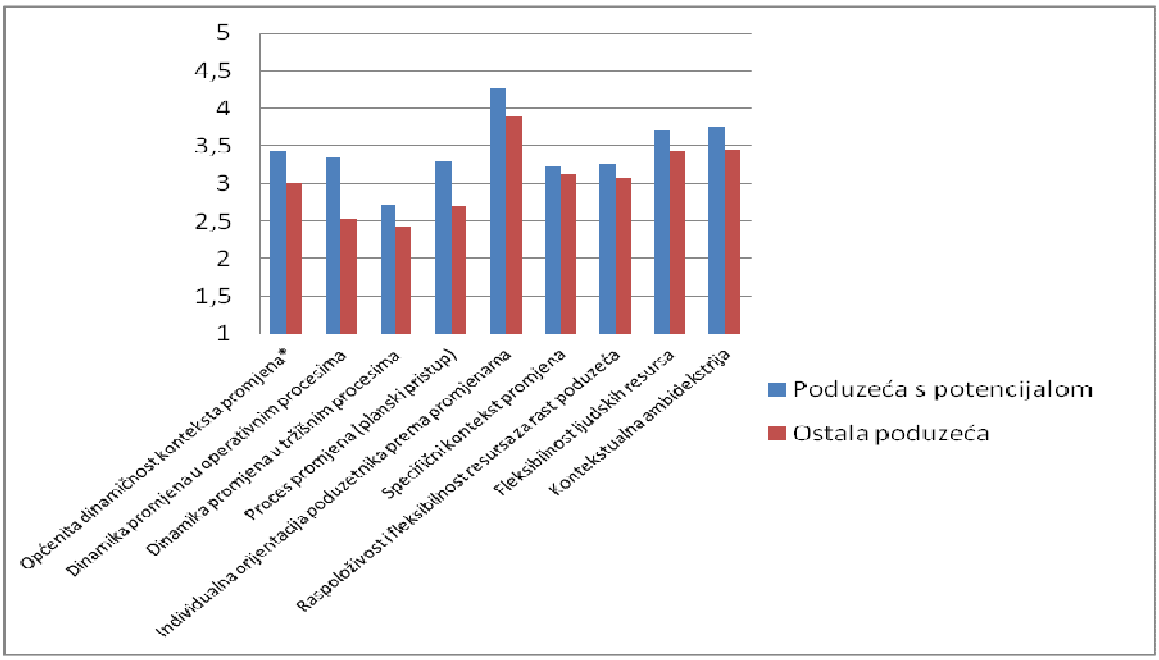
Za potrebe predmetnog istraživanja izlučeni su faktori s pripadajućim varijablama. Izlučeni faktori objašnjavaju 73,026 % varijance potkoncepta *Upravljanje resursima i sposobnostima.* Donekle se mijenja pretpostavljena struktura manifestnih varijabli *raspoloživost* i *fleksibilnost resursa.* Raspoloživost resursa za operativne aktivnosti i rast poduzeća spojena je nakon rotacije s tvrdnjama koje opisuju fleksibilnost financijskih resursa te čini faktor 1 *raspoloživost i fleksibilnost resursa za rast poduzeća.* Faktor 2 čine tri tvrdnje koje opisuju *fleksibilnost ljudskih resursa* u poduzeću. Faktori 3 i 4 će se spojiti jer sadržavaju tvrdnje koje logički čine jedan koncept - *kontekstualnu ambidekstriju.* Dobivena matrična struktura djelomično potvrđuje teorijske pretpostavke na kojima je oblikovana struktura manifestnih varijabli i prilikom daljnjih testiranja uzročno-posljedičnih veza koristit će se prilagođeni faktori dobiveni provedenom faktorskom analizom.

Analiza pouzdanosti za potkoncept *upravljanje resursima i sposobnostima* provedena je za sve izlučene faktore. Vrijednost Cronbach alpha koeficijenta pokazuju visoku pouzdanost za faktore 1 i 2 i prihvatljivu pouzdanost za faktor 3 + 4. Za ukupnu ljestvicu Cronbach alpha iznosi 0,762, što ukazuje na dobru unutarnju dosljednost i stabilnost faktora te dobru pouzdanost ljestvice.

Tablica 41: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) – Upravljanje promjenama (faktori)

Varijable (tvrdnje)	Poduzeća *s potencijalom* (A. S.)	Ostala poduzeća (A. S.)	t-test	Sig. (2-tailed)
Dinamika promjena u operativnim procesima	**3,35**	**2,53**	**4,311**	**,000**
Dinamika promjena u tržišnim procesima	**2,72**	**2,43**	**2,118**	**,035**
Proces promjena (planski pristup)	**3,30**	**2,70**	**3,549**	**,000**
Individualna orijentacija poduzetnika prema promjenama	**4,27**	**3,88**	**4,185**	**,000**
Specifični kontekst promjena	3,24	3,13	,583	,561
Raspoloživost i fleksibilnost resursa za rast poduzeća	3,27	3,08	,941	,348
Fleksibilnost ljudskih resursa	3,70	3,44	1,612	,109
Kontekstualna ambidekstrija	**3,77**	**3,45**	**2,597**	**,010**

Napomena: A. S. - aritmetička sredina, tj. prosječna ocjena; Sig. (2-tailed) – pouzdanost dvosmjernog testa; podebljano (bold) označene su statistički značajne razlike.
Izvor: Obrada autorice.



Grafikon 1: Usporedba manifestnih varijabli Upravljanja promjenama u poduzećima s potencijalom i ostalim poduzećima
Izvor: Obrada autorice.

Usporedan prikaz aritmetičkih sredina kompozita svih manifestnih varijabli (faktora dobivenih provedenom eksploratornom faktorskom analizom) u sklopu koncepta *upravljanja promjenama* u istraživanim poduzećima s obzirom na potencijal istraživanih poduzeća (tablica 41 i grafikon 1), pokazuje kako je u poduzećima s *potencijalom* statistički značajno više ocijenjena *dinamika promjena u operativnim i tržišnim procesima, razina planskog pristupa promjenama, individualna orijentacija poduzetnika prema promjenama i kontekstualna ambidekstrija*. Raspoloživost i fleksibilnost resursa također su više ocijenjeni u poduzećima s *potencijalom* samo ta razlika ne pokazuje statističku značajnost.

3.3.3.2. Obilježja strategijske dimenzije u istraživanim poduzećima

Predmet posebnog interesa u predmetnom istraživanju je strategijski aspekt razvoja i rasta u istraživanim MSP-ovima. Analizom pouzdanosti cijelog koncepta izračunata je vrijednost *Cronbach alpha koeficijenta* od 0,908, što pokazuje vrlo visoku pouzdanost primijenjenog mjernog instrumenta.

Tablica 42: Deskriptivna analiza tvrdnji koje opisuju *strategijsko planiranje*

Varijable (tvrdnje)	Aritmetička sredina	Mod	St. dev.	Koeficijent asimetrije
SP1 Naši strategijski ciljevi ostvaruju se u skladu s našim planovima i očekivanjima.	3,26	3	,984	-,179
SP2 Na osnovi sustavne analize poslovnog okruženja i formalno i precizno definiranih strategijskih ciljeva oblikujemo formalne strategije za njihovo postizanje.	2,93	3	1,044	-,031
SP3 Naša se strategija oblikuje spontano, prilagođavajući se trenutnoj situaciji.	3,15	4	1,154	-,313

Napomena: ljestvica ocjenjivanja obuhvaća 5 ocjena, gdje je ocjena 1 najniža ocjena (potpuno neslaganje s tvrdnjom), a ocjena 5 najviša ocjena (maksimalno slaganje s tvrdnjom).
Izvor: Obrada autorice.

Rezultati deskriptivne analize tvrdnji koje opisuju strategijsko planiranje u istraživanim poduzećima ukazuju na sljedeće: *razina ostvarivanja strategijskih ciljeva (SP1)* je ocijenjena srednjom ocjenom, a s*pontani, izvirući pristup oblikovanju strategije* (SP3) ocijenjen je većom ocjenom od *planskog pristupa* (SP2).

Usporedba ocjena stavova u poduzećima s potencijalom i ostalim poduzećima pokazuje statistički značajnu razliku u razini ostvarivanja strategijskih ciljeva (SP1) u poduzećima s potencijalom te višu razinu planskog i formalnog pristupa oblikovanju strategije u poduzećima s potencijalom (tablica 43).

Tablica 43: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) – *strategijsko planiranje*

Varijable (tvrdnje)	Poduzeća *s potencijalom* (A. S.)	Ostala poduzeća (A. S.)	t-test	Sig. (2-tailed)
SP1 Naši strategijski ciljevi ostvaruju se u skladu s našim planovima i očekivanjima.	**3,61**	**3,15**	**2,785**	**,006**
SP2 Na osnovi sustavne analize poslovnog okruženja i formalno i precizno definiranih strategijskih ciljeva oblikujemo formalne strategije za njihovo postizanje.	**3,26**	**2,83**	**2,490**	**,014**
SP3 Naša se strategija oblikuje spontano, prilagođavajući se trenutnoj situaciji.	3,11	3,16	-,260	,795

Napomena: A. S. - aritmetička sredina, tj. prosječna ocjena; Sig. (2-tailed) – pouzdanost dvosmjernog testa; podebljano (bold) označene su statistički značajne razlike.
Izvor: Obrada autorice.

Rezultati deskriptivne statistike (tablica 44) odnose se na tvrdnje koje čine manifestne varijable koje opisuju strategijsku dinamiku u istraživanim poduzećima: *strategijska fleksibilnost, strategijska ambidekstrija i strategijska orijentacija.*

Tablica 44: Deskriptivna analiza varijabli koje opisuju *strategijsku dinamiku*

Varijable (tvrdnje)	Aritmetička sredina	Mod	St. dev.	Koeficijent asimetrije
STRATEGIJSKA FLEKSIBILNOST				
SFL1 Sredstva (resurse) s kojima raspolažemo uobičajeno raspoređujemo na raznolike poslovne aktivnosti odnosno ciljeve.	3,41	4	1,054	-,378
SFL2 Težimo izvući korist djelujući u različitim tržišnim okruženjima.	3,58	4	1,104	-,489
SFL3 Naša je strategija usmjerena na iskorištavanje prilika koje su rezultat promjenjivosti okruženja.	3,49	4	1,102	-,430
SFL4 Naša strategija pokazuje visoku razinu fleksibilnosti u prilagođavanju političkim, ekonomskim i financijskim rizicima.	3,62	4	1,046	-,437
STRATEGIJSKA AMBIDEKSTRIJA				
SA1 Nastojimo i uspijevamo snižavati troškove	3,50	3	,996	-,032
SA2 Nastojimo i uspijevamo poboljšavati pouzdanost svojih proizvoda i usluga.	3,99	4	,858	-,804
SA3 Nastojimo i uspijevamo povećavati razinu automatiziranosti svojih operacija.	3,38	3	1,081	-,307
SA4 Nastojimo i uspijevamo povećavati zadovoljstvo postojećih kupaca.	4,11	4	,838	-,975
SA5 Nastojimo i uspijevamo podešavati ponudu u cilju zadržavanja zadovoljstva postojećih kupaca.	4,21	4	,813	-1,110
SA6 Nastojimo i uspijevamo proširivati postojeću bazu kupaca.	4,09	4	,947	-1,125
SA7 Nastojimo i uspijevamo tražiti nova tehnološka rješenja razmišljanjem izvan uobičajenih granica.	3,77	4	1,106	-,679
SA8 Nastojimo i uspijevamo bazirati svoj uspjeh na sposobnosti iskorištavanja novih tehnologija.	3,66	5	1,214	-,589
SA9 Nastojimo i uspijevamo oblikovati inovativne proizvode i usluge.	3,59	4	1,230	-,571
SA10 Nastojimo i uspijevamo tražiti kreativne načine zadovoljavanja potreba kupaca.	3,61	4	1,048	-,631
SA11 Nastojimo i uspijevamo agresivno ulaziti na nove tržišne segmente.	2,83	3	1,142	,249
SA12 Nastojimo i uspijevamo aktivno ciljati na nove skupine kupaca.	3,47	4	1,171	-,355
STRATEGIJSKA ORIJENTACIJA				
SO1 Mi moramo aktivno istraživati nove potrebe naših sadašnjih i potencijalnih kupaca i pokušati uvijek biti ispred ili najmanje ukorak s konkurencijom.	4,19	5	,946	-1,184
SO2 Inovativna i kreativna rješenja ključna su za dugoročni uspjeh u našem poduzeću.	3,99	5	1,079	-,873
SO3 Organizacijska sposobnost učenja naša je ključna konkurentska prednost i temelj našeg opstanka.	3,83	4	1,006	-,716
SO4 U našem poduzeću često razgovaramo o snagama i strategijama ključnih konkurenata.	3,39	3	1,057	-,208
SO5 Izgradnja brenda ključan je dio naše strategije i naših operativnih aktivnosti.	3,78	4	1,110	-,679

Napomena: ljestvica ocjenjivanja obuhvaća 5 ocjena, gdje je ocjena 1 najniža ocjena (potpuno neslaganje s tvrdnjom), a ocjena 5 najviša ocjena (maksimalno slaganje s tvrdnjom).
Izvor: Obrada autorice.

Vidljivo je da su tvrdnje koje se odnose na *strategijsku fleksibilnost* (SFL1-SFL4) relativno visoko ocijenjene (mod za sve četiri tvrdnje iznosi 4). U području *strategijske ambidekstrije* najviše prosječne ocjene su dodijeljene tvrdnjama koje se odnose na orijentaciju poduzeća prema podešavanju ponude za postojeće kupce (SA5; 4,21), povećavanju zadovoljstva postojećih kupaca (SA4; 4,11) i usmjerenje na proširivanje baze postojećih kupaca (SA6;

4,09). Najniže ocijene dobile su tvrdnje koje opisuju orijentaciju poduzeća k agresivnom ulaženju na nove tržišne segmente (SA11; 2,83), usmjerenju na nove skupine kupaca (SA12; 3,47) i usmjerenju k snižavanju troškova (SA1; 3,50). Prilikom ocjene *strategijske orijentacije* najviše je ocijenjena važnost *orijentacije poduzeća prema potrebama kupaca* (SO1) i *kreativno-inovativnim rješenjima* (SO2). Najmanje važnim ocijenjen je aspekt *kontinuiranog praćenja i analize konkurencije* (SO4).

Tablica 45: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) – *strategijska dinamika*

Varijable (tvrdnje)	Poduzeća *s potencijalom* (A. S.)	Ostala poduz. (A. S.)	t-test	Sig. (2-tailed)
STRATEGIJSKA FLEKSIBILNOST				
SFL1 Sredstva (resurse) s kojima raspolažemo uobičajeno raspoređujemo na raznolike poslovne aktivnosti odnosno ciljeve.	3,57	3,35	1,184	,238
SFL2 Težimo izvući korist djelujući u različitim tržišnim okruženjima.	**3,91**	**3,47**	**2,387**	**,018**
SFL3 Naša je strategija usmjerena na iskorištavanje prilika koje su rezultat promjenjivosti okruženja.	3,65	3,44	1,114	,267
SFL4 Naša strategija pokazuje visoku razinu fleksibilnosti u prilagođavanju političkim, ekonomskim i financijskim rizicima.	**3,93**	**3,51**	**2,717**	**,008**
STRATEGIJSKA AMBIDEKSTRIJA				
SA1 Nastojimo i uspijevamo snižavati troškove	3,54	3,49	,339	,735
SA2 Nastojimo i uspijevamo poboljšavati pouzdanost svojih proizvoda i usluga.	**4,22**	**3,92**	**2,040**	**,043**
SA3 Nastojimo i uspijevamo povećavati razinu automatiziranosti svojih operacija.	**3,74**	**3,27**	**2,932**	**,004**
SA4 Nastojimo i uspijevamo povećavati zadovoljstvo postojećih kupaca.	4,24	4,07	1,197	,233
SA5 Nastojimo i uspijevamo podešavati ponudu u cilju zadržavanja zadovoljstva postojećih kupaca.	4,28	4,18	,740	,460
SA6 Nastojimo i uspijevamo proširivati postojeću bazu kupaca.	4,26	4,03	1,414	,159
SA7 Nastojimo i uspijevamo tražiti nova tehnološka rješenja razmišljanjem izvan uobičajenih granica.	**4,43**	**3,56**	**5,907**	**,000**
SA8 Nastojimo i uspijevamo bazirati svoj uspjeh na sposobnosti iskorištavanja novih tehnologija.	**4,37**	**3,43**	**5,527**	**,000**
SA9 Nastojimo i uspijevamo oblikovati inovativne proizvode i usluge.	**4,35**	**3,35**	**6,072**	**,000**
SA10 Nastojimo i uspijevamo tražiti kreativne načine zadovoljavanja potreba kupaca.	**3,91**	**3,51**	**2,315**	**,022**
SA11 Nastojimo i uspijevamo agresivno ulaziti na nove tržišne segmente.	2,98	2,78	1,000	,318
SA12 Nastojimo i uspijevamo aktivno ciljati na nove skupine kupaca.	3,67	3,41	1,334	,184
STRATEGIJSKA ORIJENTACIJA				
SO1 Mi moramo aktivno istraživati nove potrebe naših sadašnjih i potencijalnih kupaca i pokušati uvijek biti ispred ili najmanje ukorak s konkurencijom.	**4,43**	**4,11**	**2,037**	**,043**
SO2 Inovativna i kreativna rješenja ključna su za dugoročni uspjeh u našem poduzeću.	**4,41**	**3,85**	**3,129**	**,002**
SO3 Organizacijska sposobnost učenja naša je ključna konkurentska prednost i temelj našeg opstanka.	**4,22**	**3,70**	**3,725**	**,000**
SO4 U našem poduzeću često razgovaramo o snagama i strategijama ključnih konkurenata.	3,59	3,33	1,460	,146
SO5 Izgradnja brenda ključan je dio naše strategije i naših operativnih aktivnosti.	4,04	3,69	1,869	,063

Napomena: A. S. - aritmetička sredina, tj. prosječna ocjena; Sig. (2-tailed) – pouzdanost dvosmjernog testa; podebljano (bold) označene su statistički značajne razlike.
Izvor: Obrada autorice.

Usporedan prikaz stavova u poduzećima *s potencijalom* u odnosu na ostala poduzeća s obzirom na sve varijable kojima je mjerena strategijska dinamika u istraživanim poduzećima (tablica 45) pokazuje kako su ispitanici u poduzećima *s potencijalom* svim tvrdnjama kojima se mjeri strategijska fleksibilnost dala veću ocjenu. Ova razlika statistički je značajna za tvrdnje kojima se opisuje djelovanje u različitim tržišnim okruženjima (SFL2) i fleksibilnost postojeće strategije na utjecaje iz šireg eksternog okruženja (SFL4).

U području strategijske ambidekstrije, poduzeća *s potencijalom* više su ocijenila sve tvrdnje. Statistička je značajnost viših ocjena potvrđena za tvrdnju koja opisuje usmjerenje poduzeća *s potencijalom* k stalnom povećavanju pouzdanosti svojih proizvoda i usluga (SA2), povećavanju razine automatizacije operativnih procesa (SA3) te usmjerenju k novim tehnološkim rješenjima odnosno tehnologijama (SA7 i SA8) i usmjerenju na poticanje kreativnosti i inovativnosti (SA9 i SA10).

U ocjenama *strategijske orijentacije* istraživanih poduzeća ona *s potencijalom* više su ocijenila sve tvrdnje, a statistička značajnost razlike u ocjenama u odnosu na ostala poduzeća potvrđena je za tvrdnje koje opisuju orijentaciju na aktivno usmjerenje k potrebama sadašnjih i potencijalnih kupaca (SO1), inovativna i kreativna rješenja (SO2) i usmjerenje na organizacijsku sposobnost učenja kao ključnu konkurentsku prednost (SO3).

Tablica 46: Deskriptivna analiza ocjene strategijskih izbora

Varijable (tvrdnje)	Aritmetička sredina	Mod	St. dev.	Koeficijent asimetrije
STRATEGIJSKI IZBORI				
SI1 Usmjerenje na snižavanje troškova jedan je od ključnih strategijskih izbora u našem poduzeću.	3,40	3	1,194	-,137
SI2 Usmjerenje na diferenciranje (razlikovanje) naših proizvoda/usluga u odnosu na konkurenciju, jedan je od ključnih strategijskih izbora u našem poduzeću.	3,74	4	1,151	-,723
SI3 Fokusiranje na specijalne tržišne segmente (niše) jedan je od ključnih strategijskih izbora u našem poduzeću.	3,54	4	1,241	-,437
SI4 Povezivanje s drugim poslovnim subjektima jedan je od važnih strategijskih izbora u našem poduzeću.	2,90	3	1,228	,037

Napomena: ljestvica ocjenjivanja obuhvaća 5 ocjena, gdje je ocjena 1 najniža ocjena (potpuno neslaganje s tvrdnjom), a ocjena 5 najviša ocjena (maksimalno slaganje s tvrdnjom).
Izvor: Obrada autorice.

Prikaz deskriptivne statistike tvrdnji koje opisuju strategijske izbore (tablica 46) ukazuje na to da se strategijski izbori usmjereni prema *diferencijaciji* ponude poduzeća (SI2) odnosno na *fokusiranje na tržišni segment* (SI3) u istraživanim poduzećima više primjenjuju nego *strategija usmjerena na troškove* (SI1) ili *povezivanje s drugim subjektima* (SI4).

Također, usporedba ocjena strategijskih izbora s obzirom na potencijal poduzeća (tablica 47) pokazuje kako je strategijski izbor usmjeren prema *maksimalnom snižavanju troškova* (SI1) ocijenjen manje prisutnim u poduzećima s potencijalom. Ta razlika u ocjeni, međutim, nije statistički potvrđena. Primjena strategijskih izbora usmjerenih prema diferencijaciji ponude poduzeća (SI2), usmjerenju na tržišne niše (SI3) i povezivanje s drugim poslovnim subjektima (SI4) zastupljenija je u poduzećima s potencijalom te je ta razlika i statistički značajna.

Tablica 47: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) – *strategijski izbori*

Varijable (tvrdnje)	Poduzeća *s potencijalom* (A. S.)	Ostala poduzeća (A. S.)	t-test	Sig. (2-tailed)
SI1 Usmjerenje na snižavanje troškova jedan je od ključnih strategijskih izbora u našem poduzeću.	3,28	3,44	-,765	,445
SI2 Usmjerenje na diferenciranje (razlikovanje) naših proizvoda/usluga u odnosu na konkurenciju, jedan je od ključnih strategijskih izbora u našem poduzeću.	**4,22**	**3,59**	**4,010**	**,000**
SI3 Fokusiranje na specijalne tržišne segmente (niše) jedan je od ključnih strategijskih izbora u našem poduzeću.	**4,13**	**3,35**	**4,447**	**,000**
SI4 Povezivanje s drugim poslovnim subjektima jedan je od važnih strategijskih izbora u našem poduzeću.	**3,37**	**2,75**	**3,043**	**,003**

Napomena: A. S. - aritmetička sredina, tj. prosječna ocjena; Sig. (2-tailed) – pouzdanost dvosmjernog testa; podebljano (bold) označene su statistički značajne razlike.
Izvor: Obrada autorice.

Za ispitanike koji su primjenu pojedinih strategijskih izbora označili srednjom do visokom razinom slaganja ponuđena su dodatna pitanja o ključnim aspektima tih strategija koje primjenjuju.

Primjenu strategije niskih troškova 141 (74 %) poduzeće označilo je srednjom do visokom razinom slaganja. Tim poduzećima postavljeno je pitanje o ključnim aspektima strategije niskih troškova i označili su sljedeće: 56 % primjenjuje *reduciranje troškova operativnih aktivnosti*, 54 % poduzeća je označilo *reduciranje administrativnih troškova*, 40 % *ulaganje u tehnološka rješenja koja utječu na proizvodnost*, 19 % *pristup jeftinim materijalima*, 11 % *pristup jeftinoj radnoj snazi*.

Primjenu strategije diferencijacije 158 (83 %) poduzeća označilo je srednjom do visokom razinom slaganja. Tim poduzećima postavljeno je pitanje o ključnim područjima strategije diferencijacije njihovih proizvoda/usluga i označili su sljedeće: 65 % označilo je *visoku razinu kvalitete*, 49 % *specijalne karakteristike proizvoda uz konkurentnu cijenu,* 34 % *isporuku proizvoda specijalnih karakteristika* i 28 % *brendiranje*.

Primjenu strategije povezivanja s drugim poslovnim subjektima 115 (60,5 %) poduzeća označilo je srednjom do visokom razinom slaganja. Tim poduzećima postavljeno je pitanje o oblicima suradnje (povezivanja s drugim poslovnim subjektima) koji postoje u njihovom poduzeću: 42 % ih ima *dugoročno partnerstvo s ključnim kupcima*, 36 % je označilo *dugoročne ugovore s dobavljačima*, 18 % sudjeluje u *strategijskom savezu*, 14 % ih je *podugovarač velikog poduzeća*, po 6 % ih ima ugovor o *licenci*, *zajedničko ulaganje* s drugim poslovnim subjektom i *suradnju s istraživačkim ustanovama* na dugoročnim razvojnim projektima, 4 % ih sudjeluje u *klasteru* i 1 % ima *ugovor o upravljanju*.

Primjenu strategije fokusiranja na tržišni segment 151 (79 %) poduzeće označilo je srednjom do visokom razinom slaganja.

Prema navedenom, u **većini se istraživanih MSP-ova istovremeno koristi više različitih strategijskih izbora. Strategijska raznolikost prepoznata je kao činitelj uspjeha MSP-ova.**

Rezultati provedene eksploratorne faktorske analize za koncept *strategijski razvoj* obuhvaćaju manifestne varijable koje imaju obilježja mjernih skala: strategijska fleksibilnost, strategijska ambidekstrija, strategijska orijentacija. Prikladnost podataka za provođenje faktorske analize procijenjena je računskim testovima. Kaiser-Mayer-Olkinova mjera reprezentativnosti (KMO indeks) iznosi 0,869. Vrijednost upućuje da izlučeni faktori sadrže dovoljno varijabli. Bartletov test je značajan (hi2 = 2117,566, df = 231, Sig. = 0,000) što znači da postoji jaka korelacija između varijabli i faktora. Navedeno ukazuje na prikladnost podataka za provođenje eksploratorne faktorske analize.

Izlučeni faktori s pripadajućim varijablama (tablica 48) objašnjavaju 68,79 % varijance koncepta *strategijski razvoj.* Provedena eksploratorna faktorska analiza u većoj mjeri potvrđuje teorijski pretpostavljenu strukturu ovoga koncepta. Tvrdnje kojima se mjerila manifestna varijabla *strategijska ambidekstrija* nešto su se drukčije raspodijelile u odnosu na preuzetu mjernu skalu.

Radi provjere teorijske pretpostavke o strukturi manifestne varijable *strategijska ambidekstrija* provedena je konfirmatorna faktorska analiza. Analizom je potvrđeno postojanje dvaju faktora s time da jedan opisuju tvrdnje SA1-SA6, a drugi faktor opisuju tvrdnje SA7-SA12.

Tablica 48: Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti za *strategijski razvoj*

	Faktori						
	1	2	3	4	5	6	**Komunaliteti**
Faktor 1: Strategijska ambidekstrija 1 (35,68 %)							
SA8 Nove tehnologije	,866						0,840
SA9 Inovativni proizvodi i usluge	,780						0,746
SA7 Nova tehnološka rješenja izvan uobičajenih granica	,732						0,725
SA10 Kreativni načini zadovoljavanja potreba kupaca	,623						0,636
SA3 Automatiziranost operacija	,578						0,487
SA2 Pouzdanost proizvoda i usluga	,539						0,709
Faktor 2: Strategijska fleksibilnost i raznolikost (9,08 %)							
SFL2 Različita tržišna okruženja		,822					0,752
SFL3 Iskorištavanje promjenjivosti okruženja		,795					0,699
SFL1 Raznolike poslovne aktivnosti i ciljevi		,728					0,586
SFL4 Fleksibilnost strategije u prilagođavanju rizicima		,694					0,654
SI Raznolikost strategijskih izbora[12]		,511					0,584
Faktor 3: Strategijska orijentacija (8,46 %)							
SO3 Organizacijska sposobnost učenja			,730				0,676
SO4 Snage i strategije ključnih konkurenata			,705				0,696
SO2/PO3 Inovativna i kreativna rješenja			,703				0,677
SO1/PO1 Nove potrebe sadašnjih i potencijalnih kupaca			,639				0,666
SO5 Izgradnja brenda			,622				0,579
Faktor 4: Strategijska ambidekstrija 2 (5,74 %)							
SA5 zadržavanje zadovoljstva postojećih kupaca				,809			0,734
SA4 povećavanje zadovoljstva postojećih kupa				,720			0,753
SA6 proširivanje baze kupaca				,681			0,632
Faktor 5 (5,03 %)							
SA11 agresivno ulaženje na nove tržišne segmente					,814		0,809
SA12 aktivno ciljanje na nove skupine kupaca					,743		0,772
Faktor 6 (4,78 %)							
SA1 usmjerenje na snižavanje troškova						,781	0,720
Cronbach alpha koeficijent (ukupno 0,910)	0,899*	0,829	0,780				
Broj varijabli u faktoru	6+3+2*	5	5	3	2	1	
Prosječna ocjena u faktoru	3,70	3,61	3,83				

Napomena: Primijenjena je metoda glavnih komponenata (engl. principal component analysis*). Metoda rotacije: varimax s Kaiser normalizacijom. Vrijednosti faktorskih opterećenja koje ne pripadaju određenom faktoru nisu prikazane. Zbog logične povezanosti između varijabli faktori 1, 4 i 5 će u daljnjim analizama biti tretirani kao jedan faktor (temeljeno na prethodnim istraživanjima).*

Izvor: Obrada autorice.

[12] Za daljnje analize, tvrdnje kojima su opisivani različiti strategijski izbori preoblikovane su u jednu varijablu tako da je za svaki strategijski izbor kojemu je dodijeljena ocjena 3 i više dana težina 1 te je tako dobivena jedinstvena varijabla koja opisuje *strategijsku raznolikost*.Tako je npr. istraživanom poduzeću koje je označilo slaganje s primjenom svih strategijskih izbora s ocjenom 3 i više dodijeljena ukupna ocjena raznolikosti strategijskih izbora 5.

S obzirom na to da je pouzdanost ove mjerne skale testirana već u prethodnim istraživanjima te su testiranja pokazala najbolju pouzdanost kada se koristi kao jedinstvena varijabla (He i Wong, 2004; Lubatkin i dr, 2011, str. 656, 657) nadalje je varijabla *strategijska ambidekstrija* korištena kao jedinstvena manifestna varijabla.

Ostali faktori izlučeni predmetnom analizom u potpunosti potvrđuju pretpostavljenu faktorsku strukturu. Napominje se kako je varijabla SI (*raznolikost strategijskih izbora*) pokazala pripadnost manifestnoj varijabli *strategijska fleksibilnost* te se u skladu s time faktor 2 naziva *strategijska fleksibilnost i raznolikost.* Potrebno je također napomenuti da tvrdnje koje opisuju stav poduzeća prema strategijskom planiranju i razinu ostvarivanja strategijskih ciljeva (SP1, SP2 i SP3) nisu bile uključene u proces faktorske analize jer nemaju obilježja skale koja mjeri jedinstveni aspekt strategijskog planiranja. Tvrdnja SP1 (*naši strategijski ciljevi ostvaruju se u skladu s našim planovima i očekivanjima)* mjeri percepciju razine ostvarivanja strategijskih ciljeva, SP2 (*na osnovi sustavne analize poslovnog okruženja i formalno i precizno definiranih strategijskih ciljeva oblikujemo formalne strategije za njihovo postizanje*) mjeri orijentaciju poduzeća prema planskom strateškom pristupu, a SP3 (*naša se strategija oblikuje spontano, prilagođavajući se trenutnoj situaciji)* mjeri orijentaciju poduzeća prema izvirućem strateškom pristupu. One će se prilikom testiranja određenih uzročno–posljedičnih veza uzimati kao zasebne manifestne varijable.

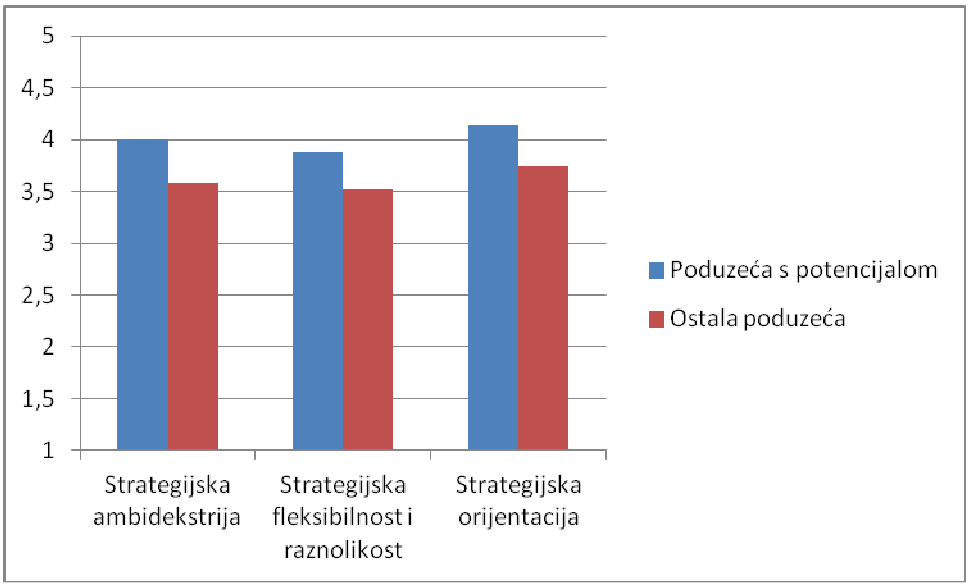
Analiza pouzdanosti nakon provedene faktorske analize pokazuje vrlo visoku pouzdanost cijelog mjernog instrumenta (ljestvice) kojeg čine 22 tvrdnje (Cronbach alpha=0,910).

Tablica 49: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) – strategijski razvoj (faktori)

Varijable (tvrdnje)	Poduzeća *s potencijalom* (A. S.)	Ostala poduzeća (A. S.)	t-test	Sig (2-tailed)
Strategijska ambidekstrija	4,00	3,58	3,541	**,001**
Strategijska fleksibilnost i raznolikost	3,88	3,52	2,558	**,011**
Strategijska orijentacija	4,14	3,74	3,198	**,002**

Napomena: A. S. - aritmetička sredina, tj. prosječna ocjena; Sig. (2-tailed) – pouzdanost dvosmjernog testa; podebljano (bold) označene su statistički značajne razlike.
Izvor: Obrada autorice.

Usporedan prikaz aritmetičkih sredina kompozita svih manifestnih varijabli - faktora dobivenih provedenom eksploratornom faktorskom analizom (tablica 49) ukazuju na statistički značajnu višu razinu ocjena u svim manifestnim varijablama koje čine *strategijsku dinamiku* u poduzećima s *potencijalom (*grafikon 2).



Grafikon 2: Usporedba manifestnih varijabli strategijske dinamike u poduzećima s potencijalom i ostalim poduzećima
Izvor: Obrada autorice.

3.3.3.3. Obilježja performansi istraživanih poduzeća

Za potrebe analize performansi u istraživanim poduzećima, prilikom oblikovanja anketnog upitnika utvrđene su dvije skupine performansi: poduzetničke (PP) i poslovne (PRF). Vrijednost Cronbach alpha koeficijenta poduzetničkih performansi u istraživanim poduzećima iznosi 0,705 te pokazuje dobru pouzdanost mjerenja, a poslovnih performansi iznosi 0,914 i pokazuje vrlo visoku pouzdanost mjerenja.

Srednje vrijednosti *poduzetničkih performansi* (tablica 50) pokazuju da poduzetnici odnosno odgovorne osobe u istraživanim poduzećima s najvišom ocjenom (4,10) ocjenjuju zadovoljstvo kupaca poslovanjem poduzeća (PP1), zatim slijedi zadovoljstvo zaposlenika (PP2; 3,60), a najniže je ocijenjeno zadovoljstvo vlasnika financijskim rezultatom (PP3; 3,07).

Kretanje *poslovnih performansi* u svim segmentima ocijenjeno je blago većom ocjenom od 3 koja je označavala stagniranje poslovnih performansi u posljednje dvije godine. To ukazuje na vrlo blagi rast svih aspekata poslovanja u proteklom razdoblju i odgovara recesijskom kontekstu poslovanja u istraživanom razdoblju.

Tablica 50: Deskriptivna analiza poduzetničkih i poslovnih performansi

Varijable (tvrdnje)	Aritmetička sredina	Mod	St. dev.	Koeficijent asimetrije
Poduzetničke performanse				
PP1 Naše poduzeće postiže visoku razinu zadovoljstva kupaca.	4,10	4	,820	-1,233
PP2 Naše poduzeće postiže visoku razinu zadovoljstva zaposlenika.	3,60	4	,897	-,962
PP3 Vlasnici poduzeća su jako zadovoljni financijskim rezultatom poslovanja.	3,07	3	1,139	-,267
Poslovne performanse				
PRF1 Mjesečni tijek gotovine	3,04	4	1,148	-,169
PRF2 Profit	3,11	4	1,233	-,272
PRF3 Ukupni prihod	3,31	4	1,252	-,429
PRF4 Broj zaposlenih u punom radnom vremenu	3,22	3	,980	-,083
PRF5 Promjene tržišnog udjela	3,15	3	,897	-,085
PRF6 Prodaja ključnim kupcima	3,29	3	,959	-,175

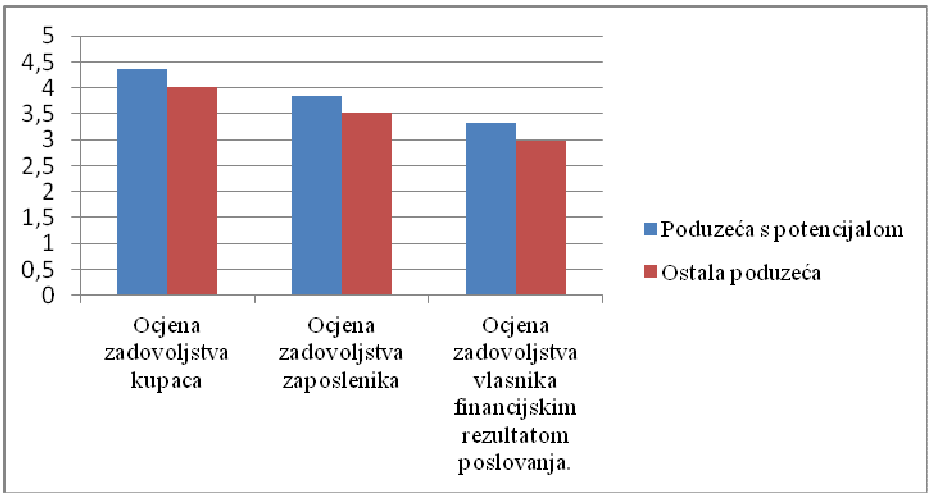
Napomena: ljestvica ocjenjivanja obuhvaća 5 ocjena, gdje je kod poduzetničkih performansi ocjena 1 najniža ocjena (potpuno neslaganje s tvrdnjom), a ocjena 5 najviša ocjena (maksimalno slaganje s tvrdnjom). Kod poslovnih performansi ocjena 1 je označavala značajan pad, ocjena 2 blagi pad, ocjena 3 stagnaciju, ocjena 4 blagi rast i ocjena 5 značajan rast poslovnih performansi.
Izvor: Obrada autorice.

Tablica 51: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) - performanse

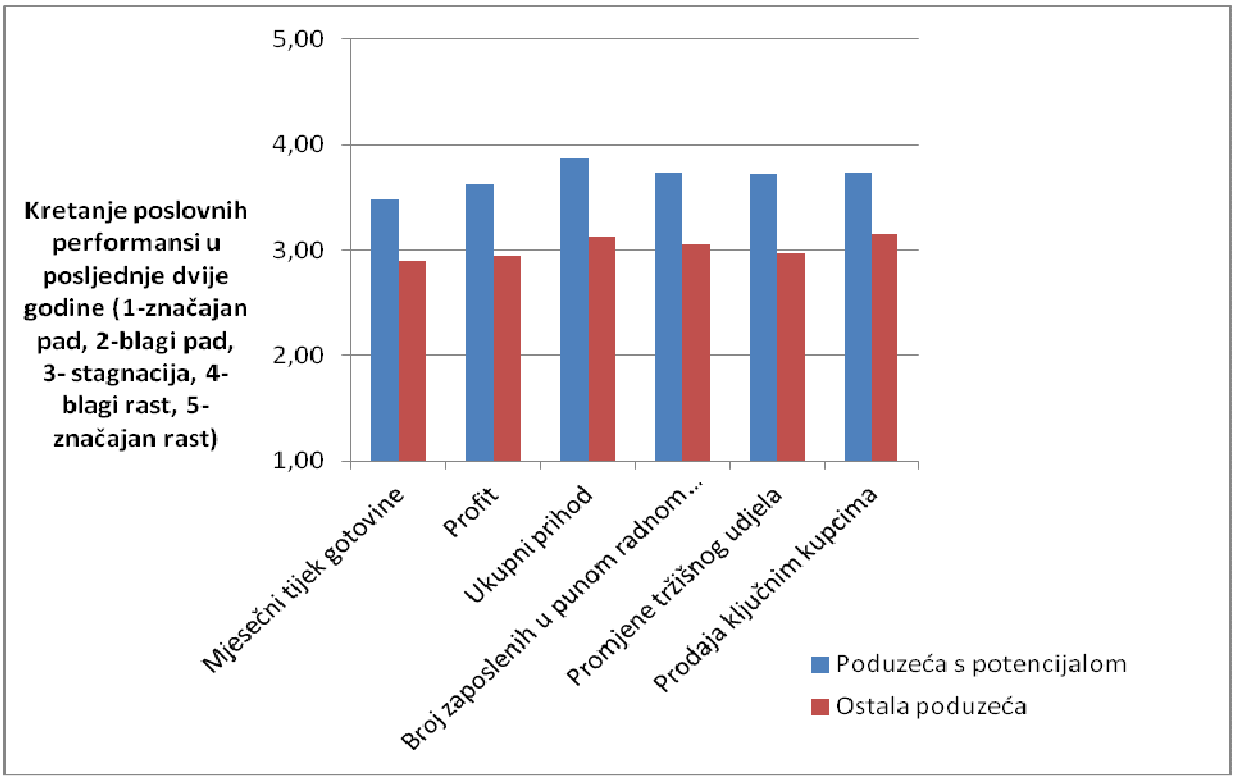
Varijable (tvrdnje)	Poduzeća *s potencijalom* (A. S.)	Ostala poduzeća (A. S.)	t-test	Sig (2-tailed)
Poduzetničke performanse				
PP1 Naše poduzeće postiže visoku razinu zadovoljstva kupaca.	4,37	4,01	2,651	**,009**
PP2 Naše poduzeće postiže visoku razinu zadovoljstva zaposlenika.	3,85	3,52	2,563	**,012**
PP3 Vlasnici poduzeća su jako zadovoljni financijskim rezultatom poslovanja.	3,33	2,99	1,771	,078
Poslovne performanse				
PRF1 Mjesečni tijek gotovine	3,48	2,90	3,025	**,003**
PRF2 Profit	3,63	2,94	3,410	**,001**
PRF3 Ukupni prihod	3,87	3,13	3,803	**,000**
PRF4 Broj zaposlenih u punom radnom vremenu	3,74	3,06	4,298	**,000**
PRF5 Promjene tržišnog udjela	3,72	2,97	5,232	**,000**
PRF6 Prodaja ključnim kupcima	3,74	3,15	3,768	**,000**

Napomena: A. S. - aritmetička sredina, tj. prosječna ocjena; Sig. (2-tailed) – pouzdanost dvosmjernog testa; podebljano (bold) označene su statistički značajne razlike.
Izvor: Obrada autorice.

Usporedba prosječnih ocjena poduzetničkih performansi u poduzećima s potencijalom u odnosu na ostala poduzeća (tablica 51, grafikon 3) pokazuje da je zadovoljstvo kupaca (PP1) i zaposlenika (PP2) statistički značajno više ocijenjeno u poduzećima *s potencijalom*, dok je zadovoljstvo vlasnika (PP3) ocijenjeno statistički neznačajnom višom ocjenom.



Grafikon 3: Usporedba ocjene kretanja poduzetničkih performansi u poduzećima s potencijalom i ostalim poduzećima
Izvor: Obrada autorice



Grafikon 4: Usporedba ocjene kretanja poslovnih performansi u poduzećima s potencijalom i ostalim poduzećima
Izvor: Obrada autorice.

Svi pokazatelji poslovnih performansi značajno su više ocijenjeni u poduzećima s *potencijalom* i ukazuju na blagi rast u proteklom razdoblju (tablica 51, grafikon 4). Kod ostalih poduzeća prosječno je ocijenjeno stagniranje poslovnih performansi s vrlo malim odstupanjima od srednje ocjene.

Usporedba prosječnih kompozitnih varijabli ocijenjene razine percipiranih poduzetničkih performansi te poslovnih performansi podijeljenih na performanse opstanka *(koje se odnose na mjesečni tijek gotovine, profit i ukupni prihod*) i performanse rasta (*koje se odnose na broj zaposlenih u punom radnom vremenu, promjene tržišnog udjela i prodaju ključnim kupcima*) ukazuje na statističku značajnost razlike u ocjenama između poduzeća s *potencijalom* i ostalih poduzeća. Veličina te razlike posebno je vidljiva u području ocjene poslovnih performansi.

Tablica 52: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) – performanse MSP-ova

Varijable (tvrdnje)	Poduzeća *s potencijalom* (A. S.)	Ostala poduzeća (A. S.)	t-test	Sig (2-tailed)
Poduzetničke performanse	3,85	3,51	2,690	**,008**
Poslovne performanse	3,70	3,02	4,840	**,000**
Performanse opstanka (PRF 1-3)	3,66	2,99	3,822	**,000**
Performanse rasta (PRF 4-6)	3,73	3,06	5,331	**,000**

Napomena: A. S. - aritmetička sredina, tj. prosječna ocjena; Sig. (2-tailed) – pouzdanost dvosmjernog testa; podebljano (bold) označene su statistički značajne razlike.
Izvor: Obrada autorice.

Faktorska analiza tvrdnji kojima su mjerene performanse poduzeća potvrdila je pretpostavljenu teorijsku strukturu. Izlučeni faktori objašnjavaju 69,03 % varijance ukupnih performansi. Izdvojena su dva faktora od kojih prvi čini *poslovne performanse* i prema rezultatima objašnjava 46,39 % ukupnih performansi, a drugi faktor čine *poduzetničke performanse* i one objašnjavaju 33,6 % varijance ukupnih performansi. Kaiser-Mayer-Olkinova mjera reprezentativnosti (KMO indeks) iznosi 0,863, a vrijednost upućuje da izlučeni faktori sadrže dovoljno varijabli. Bartletov test je značajan (hi2 = 996,925, df = 36, Sig. = 0,000), što znači da postoji jaka korelacija između varijabli i faktora.

Faktorska analiza poslovnih performansi samo pokazuje da sve varijable konvergiraju jednom faktoru koji objašnjava 70 % varijance poslovnih performansi. Stoga nije primijenjena podjela na performanse rasta i performanse opstanka u analizama u nastavku[13].

[13] Cjeloviti rezultati provedene faktorske analize prikazani su u prilogu 3.

3.3.3.4. Obilježja eksternog okruženja istraživanih poduzeća

Predmet posebnog interesa u istraživanju jesu poduzetnikove percepcije eksternog okruženja. Skalom ocjena ocijenjen je općeniti kontekst u kojem se poduzeće nalazilo u proteklom razdoblju.

Tablica 53: Deskriptivna analiza ocjene eksternog okruženja u istraživanim MSP

Varijable (tvrdnje)	Aritmetička sredina	Mod	St. dev.	Koeficijent asimetrije
OKR1 Naše okruženje vrlo je dinamično, brzo se mijenja u tehnološkom, ekonomskom i kulturnom smislu.	3,32	3	1,211	-,248
OKR2 Naše okruženje vrlo je rizično, jedan krivi potez može ugroziti opstanak poduzeća.	3,17	4	1,394	-,184
OKR3 Naše okruženje se rapidno širi, rastom starih tržišta i pojavom novih.	2,63	3	1,200	,372
OKR4 Naše okruženje je vrlo stresno, zahtjevno, neprijateljsko, teško je pratiti sve promjene i osigurati si opstanak.	3,14	2	1,258	,083
OKR5 Atraktivne poslovne prilike u našem su okruženju rijetke.	3,11	2	1,323	,016
OKR6 Aktivnosti konkurenata prilično je teško predvidjeti.	2,95	3	1,163	,144
OKR7 Potražnju i ukus naših kupaca prilično je teško predvidjeti.	2,54	2	1,092	,509

Napomena: ljestvica ocjenjivanja obuhvaća 5 ocjena, gdje je ocjena 1 najniža ocjena (potpuno neslaganje s tvrdnjom), a ocjena 5 najviša ocjena (maksimalno slaganje s tvrdnjom).
Izvor: Obrada autorice.

Rezultati analize eksternog okruženja u istraživanim poduzećima (tablica 53) pokazuju dodjeljivanje najviše ocjene dinamičnosti okruženja u istraživanim poduzećima (OKR1; 3,32), zatim slijedi rizičnost (OKR2; 3,17), a najniže je ocijenjen potencijal rasta tržišta (2,63). Vrijednost Cronbach alpha primijenjenog mjernog instrumenta iznosi 0,700 i ukazuje na dobru pouzdanost mjerenja.

Tablica 54: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) – *eksterno okruženje*

Varijable (tvrdnje)	Poduzeća *s potencijalom* (A. S.)	Ostala poduzeća (A. S.)	t-test	Sig (2-tailed)
OKR1 Naše okruženje vrlo je dinamično, brzo se mijenja u tehnološkom, ekonomskom i kulturnom smislu.	**3,76**	**3,17**	**2,920**	**,004**
OKR2 Naše okruženje vrlo je rizično, jedan krivi potez može ugroziti opstanak poduzeća.	3,11	3,19	-,362	,717
OKR3 Naše okruženje se rapidno širi, rastom starih tržišta i pojavom novih.	**3,07**	**2,49**	**2,868**	**,005**
OKR4 Naše okruženje je vrlo stresno, zahtjevno, neprijateljsko, teško je pratiti sve promjene i osigurati si opstanak.	3,00	3,19	-,879	,380
OKR5 Atraktivne poslovne prilike u našem su okruženju rijetke.	2,96	3,16	-,907	,366
OKR6 Aktivnosti konkurenata prilično je teško predvidjeti.	2,74	3,01	-1,399	,163
OKR7 Potražnju i ukus naših kupaca prilično je teško predvidjeti.	2,41	2,58	-,883	,378

Napomena: A. S. - aritmetička sredina, tj. prosječna ocjena; Sig. (2-tailed) – pouzdanost dvosmjernog testa; podebljano (bold) označene su statistički značajne razlike.
Izvor: Obrada autorice.

Usporedba ocjena eksternog okruženja u poduzećima s *potencijalom* u odnosu na ostala poduzeća (tablica 54) pokazuje statistički značajnu razliku u ocjeni dinamičnosti okruženja (OKR1) i potencijala širenja tržišta (OKR3). Prema tim ocjenama poduzeća *s potencijalom* posluju u značajno dinamičnijim okruženjima i tržištima.

3.3.3.5. Obilježja internog okruženja istraživanih poduzeća

Interno okruženje istraživanih poduzeća analizirano je s obzirom na dvije grupe varijabli. Prvu čine tzv. demografske varijable i to one koje se odnose na samo poduzeće, ali i na osobu koja je ispunila anketni upitnik. Drugu grupu varijabli na individualnoj razini čini poduzetnička orijentacija, a na organizacijskoj razini faza životnog ciklusa u kojoj je poduzeće trenutno.

Analiza demografskih obilježja poduzeća i poduzetnika

Opis demografskih značajki poduzeća obuhvaća starost poduzeća, veličinu, ukupni prihod u istraživačkom razdoblju, vlasništvo i djelatnost. Prema podacima (tablica 55) vidljivo je da 86 % (164) poduzeća djeluje više od 10 godina od kojih čak 86 (45,3 %) više od 20 godina. Prema veličini i djelatnosti, struktura istraživačkog uzorka reflektira istraživačku populaciju kako je već navedeno u poglavlju 2.3.2 ovoga dijela rada (tablica 27). S obzirom na ukupni prihod najveći broj poduzeća (129; 67,9 %) ostvaruje do 15 milijuna kuna prihoda. U individualnom je vlasništvu 82 (43,2 %) poduzeća, dok je u obiteljskom i partnerskom vlasništvu 90 (47,4 %) poduzeća.

Opis demografskih značajki ispitanika obuhvaća njihovu dob, spol, stručnu spremu, poziciju u poduzeću i za vlasnike poduzeća njihovo poduzetničko iskustvo[14]. Prema dobi najveći udio čine ispitanici stariji od 45 godina (50,3 %). Prema spolu prevladavaju muški ispitanici (128; 67 %). S obzirom na stručnu spremu najveći je udio ispitanika sa završenim fakultetom/višom školom (113; 59,5 %). Zanimljivo je spomenuti i relativno velik broj ispitanika s magisterijem ili doktoratom znanosti (36; 18,9 %).

[14] U upitniku navedeni dio pitanja nije označen obaveznim. Stoga dio ispitanika nije na odgovorio na sva pitanja.

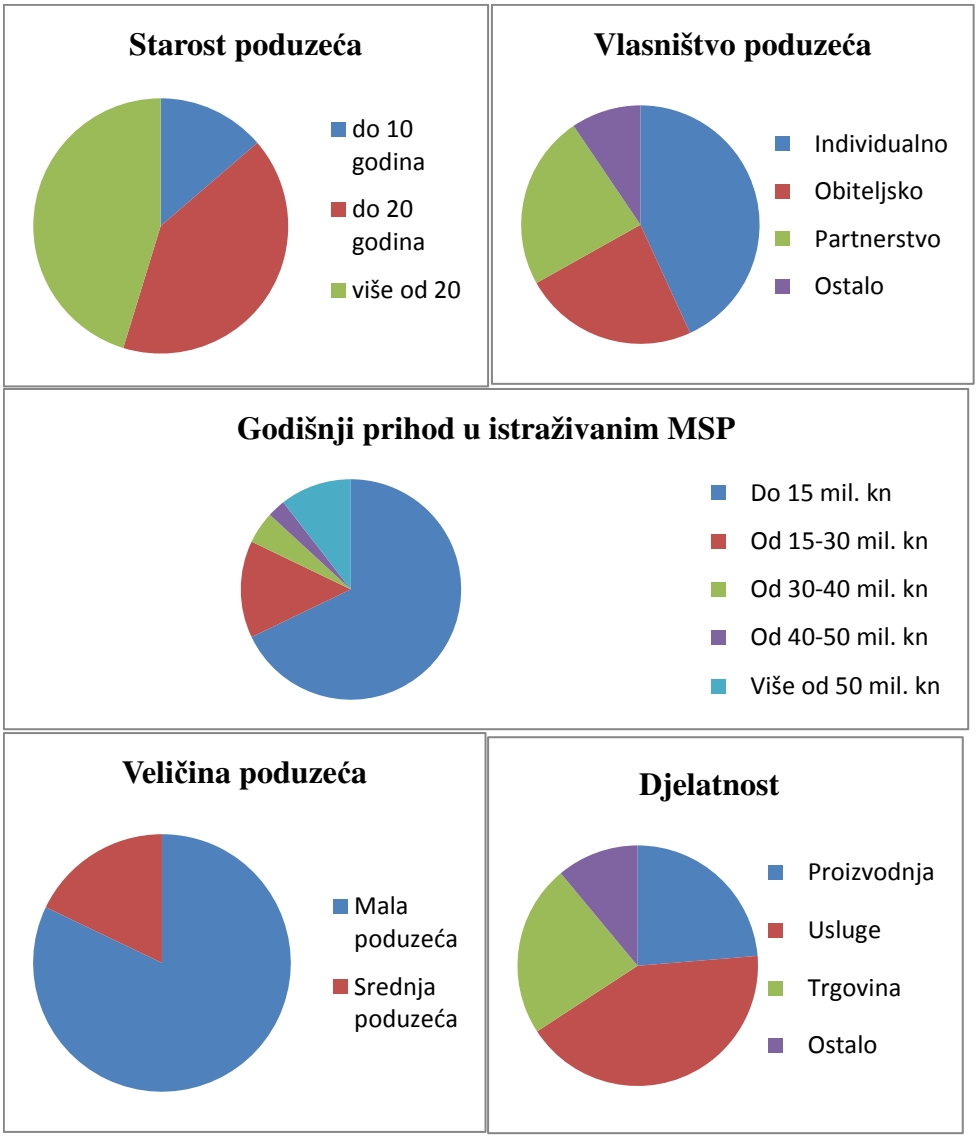
Tablica 55: Demografske značajke istraživanih poduzeća i ispitanika (sva poduzeća)

Varijabla	Broj *poduzeća* Apsolutno	%	Varijabla	Broj *ispitanika* Apsolutno	%
Starost			***Dob***		
Do 10 godina	26	13,7	Do 34 godine	29	15,3
Do 20 godina	78	41,0	Od 35 - 45 godina	65	34,4
Više od 20 godina	86	45,3	Više od 45 godina	95	50,3
Veličina			***Spol***		
Malo poduzeće	156	82,1	Muški	128	67
Srednje poduzeće	34	17,9	Ženski	56	29
Ukupni prihod			***Stručna sprema***		
Do 15 mil. kn	129	67,9	SSS	39	20,5
Od 15 - 30 mil. kn	27	14,2	Fakultet/viša škola	113	59,5
Od 30 - 40 mil. kn	9	4,7	Magisterij/doktorat	36	18,9
Od 40 - 50 mil. kn	5	2,6	Ostalo	2	1,1
Više od 50 mil. kn	20	10,5	***Poduzetničko iskustvo vlasnika***		
Vlasništvo			Prvo poduzeće	63	64,9
Individualno	82	43,2	Prije vlasnik/suvlasnik	18	18,5
Obiteljsko	45	23,7	Prije prodao/zatvorio	2	2,0
Partnerstvo	45	23,7	Trenutno u vlasništvu još jednog poduzeća	14	14,4
Ostalo	18	9,4	***Pozicija ispitanika u poduzeću***		
Djelatnost			Vlasnik i direktor	83	44
Proizvodnja	45	23,7	Vlasnik	7	4
Usluge	80	42,1	Direktor	42	22
Trgovina	44	23,2	Menadžer	33	17
Ostalo	21	11,1	Ostalo	15	8

Izvor: Obrada autorice.

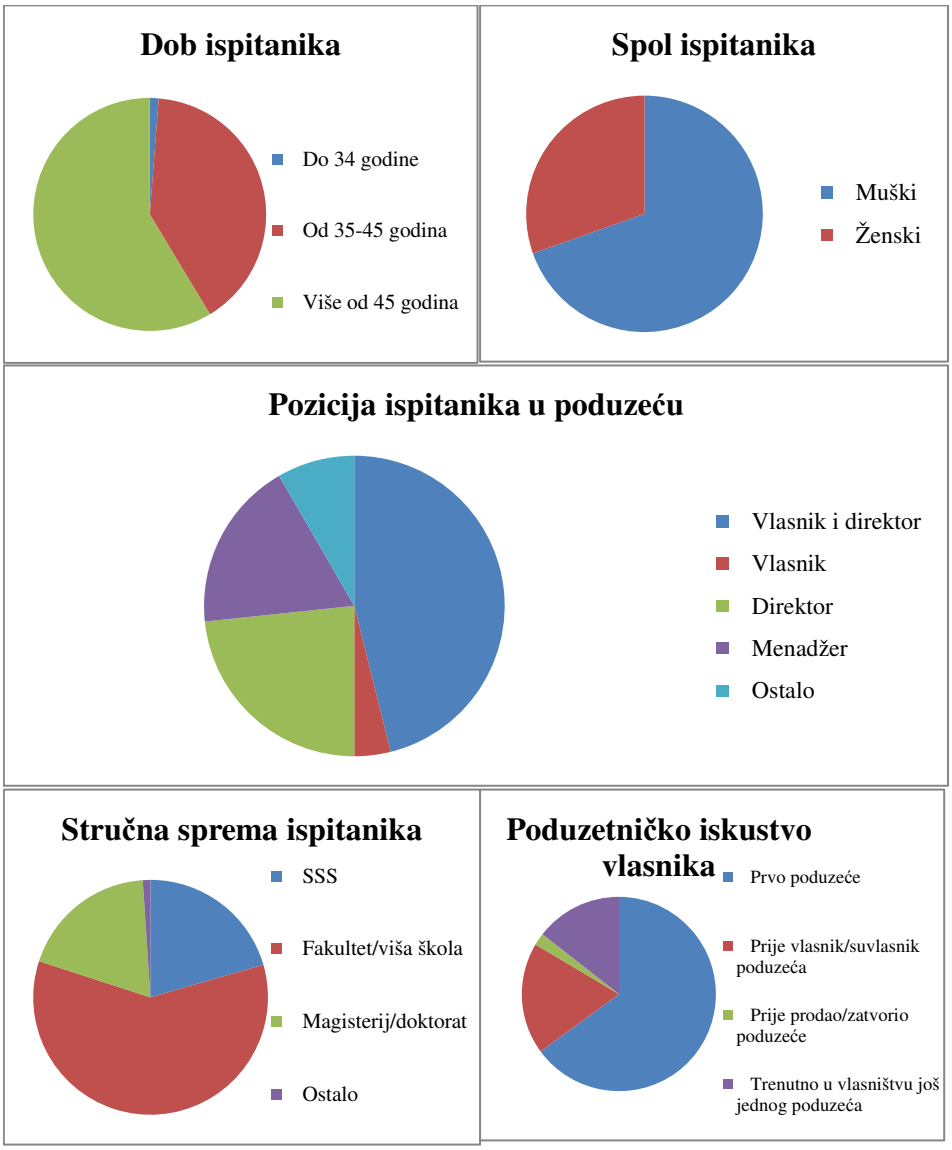
S obzirom na poziciju ispitanika u poduzeću najveći je broj vlasnika odnosno vlasnika i direktora (91; 48 %), zatim slijede direktori (42; 22,5) i menadžeri (33; 17 %). S obzirom na prethodna poduzetnička iskustva vlasnika najviše je onih kojima je ovo prvo poduzeće (64,9 %), njih 18,5 % je prije bilo vlasnikom/suvlasnikom nekog drugog poduzeća, a 14 % ih je trenutno u vlasničkoj strukturi nekog drugog poduzeća.

Na grafikonu 5 prikazane su ključne demografske značajke istraživanih *poduzeća.*



Grafikon 5: Grafički prikaz ključnih demografskih značajki istraživanih poduzeća
Izvor: Obrada autorice.

Na grafikonu 6 prikazane su ključne demografske značajke *ispitanika.*



Grafikon 6: Grafički prikaz ključnih demografskih značajki ispitanika
Izvor: Obrada autorice.

U nastavku se analiziraju demografske značajke poduzeća i ispitanika u poduzećima s *potencijalom* (tablica 56). Uspoređujući navedene podatke s tablicom koja prikazuje demografske značajke svih poduzeća i ispitanika (tablica 55) moguće je uočiti određene razlike. U demografskim značajkama poduzeća s *potencijalom* s obzirom na djelatnost veći je udio proizvodnih poduzeća (45,7 %), a manji uslužnih i trgovačkih te je s obzirom na vlasništvo nešto veći udio obiteljskih poduzeća (32,6 %). Po demografskim značajkama ispitanika u poduzećima s *potencijalom* ističe se razlika u stručnoj spremi u korist viših razina obrazovanja te veći udio vlasnika koji su trenutno u vlasništvu još jednog poduzeća.

Tablica 56: Demografske značajke istraživanih poduzeća i ispitanika (poduzeća *s potencijalom)*

Varijabla	Broj *poduzeća* Apsolutno	%	Varijabla	Broj *ispitanika* Apsolutno	%
Starost			***Dob***		
Do 10 godina	10	21,7	Do 34 godine	3	6,5
Do 20 godina	17	37,0	Od 35 - 45 godina	21	45,7
Više od 20 godina	19	41,3	Više od 45 godina	22	47,8
Veličina			***Spol***		
Malo poduzeće	38	82,6	Muški	36	78,3
Srednje poduzeće	8	17,4	Ženski	8	21,7
Ukupni prihod			***Stručna sprema***		
Do 15 mil. kn	25	54,3	SSS	5	10,8
Od 15 - 30 mil. kn	12	26,1	Fakultet/viša škola	31	67,3
Od 30 - 40 mil. kn	3	6,5	Magisterij/doktorat	10	21,9
Od 40 - 50 mil. kn	1	2,2	Ostalo	0	0
Više od 50 mil. kn	5	10,9	***Poduzetničko iskustvo vlasnika***		
Vlasništvo			Prvo poduzeće	16	64,0
Individualno	14	30,4	Prije vlasnik/suvlasnik	5	20,0
Obiteljsko	15	32,6	Prije prodao/zatvorio	0	-
Partnerstvo	12	26,1	Trenutno u vlasništvu još jednog poduzeća	8	32,2
Ostalo	4	10,9	***Pozicija ispitanika u poduzeću***		
Djelatnost			Vlasnik i direktor	22	50,0
Proizvodnja	21	45,7	Vlasnik	3	6,8
Usluge	16	34,8	Direktor	11	25,0
Trgovina	5	10,9	Menadžer	7	15,9
Ostalo	4	8,7	Ostalo	1	2,3

Izvor: Obrada autorice.

U nastavku je istražen utjecaj analiziranih demografskih varijabli na ključne istraživačke koncepte rada.

Poduzetnička orijentacija, faza životnog ciklusa, općeniti kontekst promjena

Deskriptivna analiza poduzetničke orijentacije u istraživanim poduzećima (tablica 57), uz klasična mjerila poduzetničke orijentacije (proaktivnost, spremnost na preuzimanje rizika i inovativnost) uključuje i tvrdnje za mjerenje orijentacija poduzetnika prema rastu i razvoju odnosno održavanju vlastitog životnog standarda.

Proaktivnost je najviše ocijenjena mjera poduzetničke orijentacije (PO1; 4,19), zatim slijedi inovativnost (PO3; 3,98) te najniže ocijenjena orijentacija prema preuzimanju rizika (PO2; 3,57). Orijentacija poduzetnika prema rastu i razvoju relativno je visoko ocijenjena (PO4; 3,98), a više od orijentacije poduzetnika prema vlastitom životnom standardu nauštrb rasta poduzeća.

Tablica 57: Deskriptivna analiza varijabli internog okruženja istraživanih poduzeća – *poduzetnička orijentacija, dinamika tijekom životnog ciklusa, općeniti kontekst poslovanja*

Varijable (tvrdnje)	Aritmetička sredina	Mod	St. dev.	Koeficijent asimetrije
Poduzetnička orijentacija				
PO1 Mi moramo aktivno istraživati nove potrebe naših sadašnjih i potencijalnih kupaca i pokušati uvijek biti ispred ili najmanje ukorak s konkurencijom.	4,19	5	,947	-1,177
PO2 Moramo biti spremni angažirati se u rizičnim projektima.	3,57	4	1,177	-,559
PO3 Inovativna i kreativna rješenja ključna su za dugoročni uspjeh u našem poduzeću.	3,98	5	1,079	-,866
PO4 Svrha našeg poduzeća je rasti i razvijati se, aktivno tražeći i iskorištavajući nove poslovne prilike.	3,98	5	1,003	-,736
PO5 Svrha našeg poduzeća je osigurati razuman životni standard poduzetnika. Rast nije primarni cilj poduzeća.	3,41	4	1,267	-,361
Dinamika tijekom životnog ciklusa				
ZC1 Sadašnji posao je značajno različit u odnosu na početak poslovanja.	3,51	5	1,348	-,378
ZC2 Poduzeće je u protekle dvije godine imalo rast/pad prihoda (više od 20 %).	3,26	5	1,460	-,219
ZC3 Tijekom životnog ciklusa poduzeće je značajno mijenjalo način obavljanja posla.	3,26	4	1,331	-,208
ZC4 Tijekom životnog ciklusa poduzeću je bio ugrožen opstanak.	2,33	1	1,440	,659
ZC5 Principi i praksa upravljanja poduzećem značajno su se mijenjali tijekom vremena.	3,13	3	1,283	-,041
Općeniti kontekst				
OK1 Krećemo se onako kako smo planirali.	3,44	4	1,129	-,455
OK2 Poveli smo poduzeće u novom smjeru.	3,11	4	1,226	-,151
OK3 Promijenili smo općenitu viziju poslovnih prilika na kojima se temelji naše poslovanje.	2,84	3	1,234	,059
OK4 Naša se situacija stalno mijenja.	3,14	3	1,106	,047
OK5 Naša je situacija vrlo kompleksna i zbog toga je teško predvidjeti u kojem će se smjeru razvijati naše poslovanje.	3,03	3	1,313	-,002

Napomena: ljestvica ocjenjivanja obuhvaća 5 ocjena, gdje je ocjena 1 najniža ocjena (potpuno neslaganje s tvrdnjom), a ocjena 5 najviša ocjena (maksimalno slaganje s tvrdnjom).
Izvor: Obrada autorice.

Dinamika tijekom životnog ciklusa u okviru svih pet tvrdnji je iznadprosječno ocijenjena, osim kod tvrdnje koja opisuje ugroženost opstanka poduzeća tijekom životnog ciklusa (ZC4). Najvišom je ocjenom (3,51) ocijenjena tvrdnja ZC1 *sadašnji posao značajno je različit u odnosu na početak poslovanja.*

Ocjene pojedinih tvrdnji općenitog konteksta promjena ukazuju da istraživana poduzeća u velikoj mjeri posluju *u skladu s planovima i očekivanjima* (OK1), ali uz isto tako relativno visoku procjenu *novog razvojnog smjera poduzeća* (OK2; OK3; OK4). To bi značilo da su u njihove planove uključeni i različiti aspekti promjena koje se uvode.

Tablica 58: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) - *poduzetnička orijentacija, dinamika tijekom životnog ciklusa, općeniti kontekst poslovanja*

Varijable (tvrdnje)	Poduzeća *s potencijalom* (A. S.)	Ostala poduzeća (A. S.)	t-test	Sig (2-tailed)
Poduzetnička orijentacija				
PO1 Mi moramo aktivno istraživati nove potrebe naših sadašnjih i potencijalnih kupaca i pokušati uvijek biti ispred ili najmanje ukorak s konkurencijom.	**4,43**	**4,10**	**2,074**	**,039**
PO2 Moramo biti spremni angažirati se u rizičnim projektima.	3,74	3,52	1,112	,268
PO3 Inovativna i kreativna rješenja ključna su za dugoročni uspjeh u našem poduzeću.	**4,41**	**3,85**	**3,173**	**,002**
PO4 Svrha našeg poduzeća je rasti i razvijati se, aktivno tražeći i iskorištavajući nove poslovne prilike.	**4,35**	**3,87**	**2,883**	**,004**
PO5 Svrha našeg poduzeća je osigurati razuman životni standard poduzetnika. Rast nije primarni cilj poduzeća.	3,22	3,47	-1,171	,243
Dinamika životnog ciklusa				
ZC1 Sadašnji posao je značajno različit u odnosu na početak poslovanja.	3,65	3,46	,848	,397
ZC2 Poduzeće je u protekle dvije godine imalo rast/pad prihoda (više od 20 %).	**3,83**	**3,08**	**3,437**	**,001**
ZC3 Tijekom životnog ciklusa poduzeće je značajno mijenjalo način obavljanja posla.	**3,61**	**3,15**	**2,039**	**,043**
ZC4 Tijekom životnog ciklusa poduzeću je bio ugrožen opstanak.	2,43	2,29	,586	,559
ZC5 Principi i praksa upravljanja poduzećem značajno su se mijenjali tijekom vremena.	**3,74**	**2,93**	**3,856**	**,000**
Općeniti kontekst				
OK1 Krećemo se onako kako smo planirali.	**3,76**	**3,33**	**2,261**	**,025**
OK2 Poveli smo poduzeće u novom smjeru.	**3,57**	**2,96**	**2,984**	**,003**
OK3 Promijenili smo općenitu viziju poslovnih prilika na kojima se temelji naše poslovanje.	**3,37**	**2,67**	**3,459**	**,001**
OK4 Naša se situacija stalno mijenja.	**3,46**	**3,04**	**2,238**	**,026**
OK5 Naša je situacija vrlo kompleksna i zbog toga je teško predvidjeti u kojem će se smjeru razvijati naše poslovanje.	3,02	3,03	-,058	,954

Napomena: A. S. - aritmetička sredina, tj. prosječna ocjena; Sig. (2-tailed) – pouzdanost dvosmjernog testa; podebljano (bold) označene su statistički značajne razlike.
Izvor: Obrada autorice.

Uspoređujući prosječne ocjene tvrdnji u okviru mjerenja poduzetničke orijentacije u istraživanim poduzećima (tablica 58), a s obzirom na *potencijal* istraživanih poduzeća, moguće je uočiti da su proaktivnost (PO1), inovativnost (PO3) i orijentacija prema rastu i razvoju (PO4) značajno više ocijenjeni u poduzećima s *potencijalom*.

Dinamika tijekom životnog ciklusa viša je u poduzećima s *potencijalom* u svim aspektima, a ta je razlika statistički značajna u području dinamike u visini prihoda u protekle dvije godine (ZC2), u promjenama u načinu obavljanja posla tijekom životnog ciklusa (ZC3) i promjenama u principima i praksi upravljanja poduzećem tijekom vremena (ZC5).

Dinamika poslovanja poduzeća u skladu s planovima (OK1) statistički je značajno više ocijenjena u poduzećima s *potencijalom*; promjenjivost općenitog konteksta (OK2, OK3 i OK4) u kojem posluju poduzeća značajno je statistički više ocijenjena u poduzećima s *potencijalom.* Posebice se ističe značajno veća orijentacija prema novim razvojnim usmjerenjima.

3.3.4. Rezultati višestruke regresijske analize

Primjenom višestruke regresijske analize u istraživanju je provjerena pretpostavka o povezanosti između unaprijed definiranih nezavisnih varijabli (tzv. prediktori) i zavisne varijable (tzv. kriterij).

Višestruka regresijska analiza provedena je u pet koraka: određivanje ciljeva, dizajn istraživanja, provjera pretpostavki, ocjena regresijskog modela i njegove prikladnosti, interpretacija regresijskog modela, provjera valjanosti rezultata (Hair i dr., 2010, str. 187). Metoda višestruke regresijske analize u funkciji je potvrđivanja temeljnom hipotezom (H1) pretpostavljenih uzročno-posljedičnih odnosa. Ciljevi provođenja višestruke regresijske analize u ovom dijelu istraživanja su:

- ✓ ukazati na pozitivnu linearnu vezu između upravljanja promjenama i strategijskog razvoja u malim i srednjim poduzećima;
- ✓ ukazati na pozitivnu linearnu vezu između strategijskog razvoja i performansi malih i srednjih poduzeća;
- ✓ utvrditi koji elementi pojedinih koncepata značajno utječu na zavisne varijable.

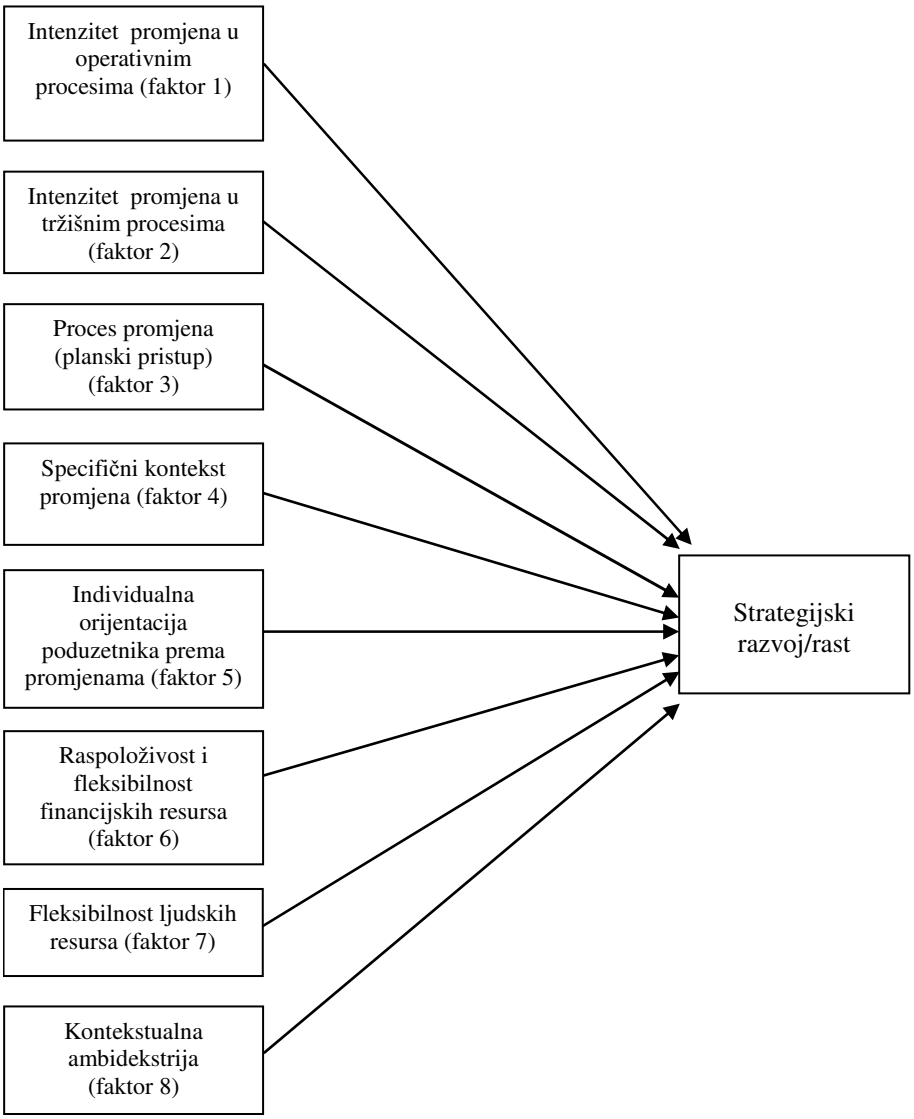
Definiran je početni regresijski model za obje uzročno-posljedične veze koje se žele potvrditi.

3.3.4.1. Regresijska analiza utjecaja upravljanja promjenama na strategijski razvoj malih i srednjih poduzeća

U svrhu utvrđivanja utjecaja pojedinih elemenata koncepta *upravljanja promjenama* na *strategijski razvoj* MSP-ova definiran je početni regresijski model koji uključuje osam nezavisnih i jednu zavisnu varijablu. Nezavisne varijable čine elementi dvaju potkoncepata *upravljanje organizacijskim promjenama* i *upravljanje resursima i sposobnostima* koji su detaljno opisani u prethodnom poglavlju te konačno oblikovani provedenom faktorskom analizom. Regresijska analiza će se provesti u odnosu na dvije zavisne varijable.

Prvu zavisnu varijablu čini linearni kompozit elemenata strategijskog razvoja koja u sebi objedinjuje razinu strategijske fleksibilnosti i raznolikosti, strategijske ambidekstrije i strategijske orijentacije i pretpostavlja dinamičnu komponentu *strategijskog razvoja*. Druga zavisna varijabla odnosi se na razinu ostvarivanje strategijskih ciljeva s obzirom na planove i očekivanja (opisana tvrdnjom SP1) i predstavlja aspekt *strategijskog rasta*.

Odnos nezavisnih varijabli i zavisne varijable prikazuje sljedeća shema (slika 3).



Slika 3: Početni regresijski model utjecaja elemenata upravljanja promjenama na strategijski razvoj malih i srednjih poduzeća
Izvor: Obrada autorice.

Analiza je provedena na cijelom istraživačkom uzorku (N = 190), što zadovoljava preporučeni kriterij od 100 ispitanika u uzorku. Veličina uzorka također zadovoljava kriterij najmanjeg

predloženog odnosa broja elemenata u uzorku i broja nezavisnih varijabli (5 : 1). (Raspor, 2012, str. 233). U ovom slučaju, odnos je 23 : 1 (190 ispitanika i 8 varijabli).

Regresijska analiza pretpostavlja ispunjenje određenih preduvjeta kao npr. normalnosti i multikolinearnosti. Normalnost se provjerava izračunavanjem koeficijenata asimetrije i zaobljenosti varijabli u regresijskom modelu (tablica 59).

Tablica 59: Provjera normalnosti distribucije u početnom regresijskom modelu utjecaja elemenata upravljanja promjenama na strategijski razvoj MSP

Varijabla	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti
Faktor 1	2,74	1,17	0,26	-0,98
Faktor 2	2,51	0,78	0,04	-0,48
Faktor 3	2,85	1,03	-0,07	-0,63
Faktor 4	3,16	1,00	-0,21	-0,48
Faktor 5	3,97	0,72	-0,99	1,42
Faktor 6	3,13	1,14	-0,12	-1,11
Faktor 7	3,50	0,93	-0,30	-0,45
Faktor 8	3,53	0,72	-0,40	0,32
*Strategijski razvoj**	3,53	0,58	-0,27	-0,15
*Strategijski ciljevi **	3,26	0,98	-0,18	0,35

*linearni kompozit *strategijske fleksibilnosti i raznolikosti*, *strategijske ambidekstrije* i *strategijske orijentacije*
**tvrdnja SP1 – razina ostvarivanja strategijskih ciljeva u skladu s planovima i očekivanjima
Izvor: Obrada autorice.

Uočava se negativna asimetrija za 7 promatranih varijabli. Koeficijenti asimetrije su unutar granica prihvatljivosti za normalnu distribuciju (manji od 1) te se može ustvrditi da je zadovoljen preduvjet normalnosti distribucije.

U cilju provjere multikolinearnosti izračunavaju se koeficijenti korelacije između nezavisnih varijabli. Oni ne bi smjeli biti veći od 0,80 jer bi inače značilo da postoji jaka povezanost između nezavisnih varijabli.

Tablica 60: Korelacijska matrica nezavisnih varijabli u regresijskom modelu

	Nezavisne varijable	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7	Faktor 8
Pearsonov koeficijent	Faktor 1	1,000							
	Faktor 2	,507**	1,000						
	Faktor 3	,498**	,425**	1,000					
	Faktor 4	-,218**	-,047	,057	1,000				
	Faktor 5	,263**	,166*	,342**	,014	1,000			
	Faktor 6	-,062	,008	,152*	,396**	,119	1,000		
	Faktor 7	,087	,076	,199**	,204**	,300	,102	1,000	
	Faktor 8	,271**	,192*	,372**	-,060	,595	,109	,375**	1,000

Napomena: ** - korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerna); * - korelacija je značajna na razini 0,05 (dvosmjerna).
Izvor: Obrada autorice.

Korelacijska povezanost između nezavisnih varijabli (tablica 60) pokazuje da niti jedan koeficijent ne ukazuje na visoku korelaciju (nije viši od 0,80) što znači da u analizi neće doći do problema multikolinearnosti.

Tablica 61: Koeficijenti korelacije u regresijskom modelu utjecaja upravljanja promjenama na strategijski razvoj MSP

Opis	Vrijednost
Koeficijent multiple korelacije R	0,715
Koeficijent determinacije R^2	0,511
Prilagođeni R^2	0,489
Standardna pogreška procjene	0,447

Izvor: Obrada autorice.

Rezultati izračuna višestruke regresije primjenjujući metodu prema kojoj se istovremeno uzimaju sve nezavisne varijable u modelu, prema vrijednosti koeficijenta determinacije (R^2 = 0,511), ukazuju da varijable u modelu dijele 51,1 % zajedničkih faktora. To znači da se 51,1 % varijance (informacija) strategijskog razvoja malih i srednjih poduzeća može objasniti varijablama iz početnog regresijskog modela. S obzirom na prilagođenu vrijednost koeficijenta determinacije koja iznosi 0,489 može se reći da bi model izveden iz populacije umjesto iz uzorka objašnjavao 4 % manje varijance (ili 0,22 postotna boda) zavisne varijable. Prema tome, promatrani se regresijski model može dobro generalizirati na ukupnu populaciju. Standardna pogreška procjene iznosi 0,44 i ukazuje na to da bi uz 95 % pouzdanosti granica pogreške za bilo koju vrijednost zavisne varijable mogla biti procijenjena unutar intervala ±0,87 (prema Raspor, 2012, str. 238 i Hair i dr., 2010, str. 219.).

S obzirom na relativno velik broj nezavisnih varijabli koje ulaze u početni model, rezultati višestruke regresijske analize iskazani su uz korištenje postepene (engl. *stepwise)* metode koja podrazumijeva uvođenje jedne po jedne varijable u regresijski model. Tako je moguće preciznije utvrditi doprinos svake pojedine varijable ukupnom rezultatu i signifikantnost tog doprinosa. Također ostavlja mogućnost tumačenja samo značajnih doprinosa. Sumarni prikaz rezultata postepene (engl. *stepwise)* regresijske analize prikazan je u sljedećoj tablici (tablica 62).

Uspješnost predviđanja regresijskim modelom ispitana je analizom varijance. Utvrđeno je da su rezultati statistički značajni, $F(8,180) = 24{,}950$, $p < 0{,}01$. To znači da ova kombinacija statistički značajnih nezavisnih varijabli značajno predviđa zavisnu varijablu, odnosno da nezavisne varijable, *„intenzitet promjena u tržišnim procesima“, „proces promjena“, „individualna orijentacija poduzetnika prema promjenama“, „fleksibilnost ljudskih resursa“*

i „kontekstualna ambidekstrija“, u MSP-ovima uspješno objašnjavaju njihov strategijski razvoj.

Tablica 62: Skupni prikaz rezultata postepene regresijske analize utjecaja upravljanja promjenama na strategijski razvoj MSP

Model	Koef. multiple korelacije R	Koeficijent deter. R^2	Prilagođeni R^2	Standardna pogreška procjene	Durbin-Watson
1	,612[a]	,375	,371	,49560	
2	,653[b]	,426	,420	,47608	
3	,679[c]	,461	,452	,46272	
4	,698[d]	,487	,476	,45264	
5	**,711[e]**	**,506**	**,493**	**,44522**	2,152

a. Prediktori: (Konstanta), Faktor 8
b. Prediktori: (Konstanta), Faktor 8, Faktor 3
c. Prediktori: (Konstanta), Faktor 8, Faktor 3, Faktor 7
d. Prediktori: (Konstanta), Faktor 8, Faktor 3, Faktor 7, Faktor 5
e. Prediktori: (Konstanta), Faktor 8, Faktor 3, Faktor 7, Faktor 5, Faktor 2
f. Zavisna varijabla: SR – strategijski razvoj

Izvor: Obrada autorice.

Ukupni rezultati provedene postepene regresijske analize vrlo su slični rezultatima dobivenim ranije primijenjenom metodom. Od ukupno 8 nezavisnih varijabli njih 5 je pokazalo statističku značajnost kao i u prethodnoj analizi. Regresijske koeficijente i njihovu značajnost u regresijskom modelu te pokazatelje kolinearnosti sadrži tablica u nastavku (tablica 63).

Tablica 63: Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti u regresijskom modelu utjecaja upravljanja promjenama na strategijski razvoj MSP

Model		Regresijski koeficijenti			T	Sig.	Pokazatelji kolinearnosti	
		B	Std. pogreška	Beta			Tolerancija	VIF
1	(Constant)	1,896	,179		10,576	,000		
	Faktor 8	,527	,050	,612	10,587	,000	1,000	1,000
2	(Constant)	1,750	,176		9,952	,000		
	Faktor 8	,449	,052	,521	8,716	,000	,862	1,160
	Faktor 3	,148	,036	,244	4,081	,000	,862	1,160
3	(Constant)	1,516	,184		8,245	,000		
	Faktor 8	,389	,053	,451	7,321	,000	,768	1,303
	Faktor 3	,139	,035	,230	3,950	,000	,858	1,166
	Faktor 7	,135	,039	,201	3,449	,001	,855	1,169
4	(Constant)	1,220	,204		5,968	,000		
	Faktor 8	,298	,060	,346	4,980	,000	,578	1,729
	Faktor 3	,123	,035	,203	3,514	,001	,837	1,195
	Faktor 7	,124	,038	,185	3,224	,001	,848	1,179
	Faktor 5	,177	,058	,204	3,054	,003	,623	1,605
5	(Constant)	1,020	,214		4,758	,000		
	Faktor 8	,296	,059	,344	5,033	,000	,578	1,729
	Faktor 3	,088	,037	,145	2,383	,018	,731	1,368
	Faktor 7	,130	,038	,195	3,451	,001	,844	1,185
	Faktor 5	,175	,057	,203	3,083	,002	,623	1,605
	Faktor 2	,112	,042	,151	2,680	,008	,852	1,174

Napomena: zavisna varijabla – strategijski razvoj (linearni kompozit strategijske fleksibilnosti i raznolikosti, strategijske ambidekstrije i strategijske orijentacije); B – nestandardizirani koeficijent; Beta–standardizirani koeficijent; VIF – variance inflation factor

Izvor: Obrada autorice.

Vrijednosti β koeficijenata pokazuju relativnu važnost pojedine nezavisne varijable u regresijskom modelu. Na osnovi informacija o modelu 5[15] koji uključuje sve statistički značajne varijable ocijenit će se njihov utjecaj. Najvišu vrijednost (β = 0,344) ima varijabla *„kontekstualna ambidekstrija“*, što znači da je ona najvažnija nezavisna varijabla u modelu, te najviše objašnjava strategijski razvoj istraživanih poduzeća. Slijedi varijabla *„individualna orijentacija poduzetnika prema promjenama“* (β = 0,203), *„fleksibilnost ljudskih resursa“* (β = 0,195), *„intenzitet promjena u tržišnim procesima“* (β = 0,151) i *„planski pristup upravljanju promjenama“* (β = 0,145).

Također je moguće procijeniti i pokazatelje kolinearnosti koji ukazuju u kojoj mjeri kolinearnost između nezavisnih varijabli utječe na valjanost modela. Pokazatelj tolerancije (*tolerance*) označava jedinstvenu varijancu određene varijable, tj. količinu (postotak) varijance određene nezavisne varijable koja nije objašnjena drugom varijablom (Hair i dr., 2010, str. 212). Na osnovi izračunatog kriterija pokazatelja tolerancije ($1-R^2 = 0,494$) vidljivo je da su pokazatelji tolerancije za sve nezavisne varijable veći od navedenog kriterija te se zaključuje **da ne postoji problem multikolinearnosti koji bi smanjio mogućnost predviđanja i značajnost modela.**

Na temelju prikazanih rezultata regresijske analize moguće je zaključiti da su pokazatelji valjanosti modela u granicama prihvatljivosti. Sve varijable u modelu imaju pozitivan predznak, pa veće ocjene pojedine dimenzije upravljanja promjenama utječu na veći stupanj strategijskog razvoja.

Konačno je moguće zaključiti da promatrani regresijski model daje prihvatljive rezultate te da se varijable *„kontekstualna ambidekstrija“, „individualna orijentacija poduzetnika prema promjenama“, „fleksibilnost ljudskih resursa“, „intenzitet promjena u tržišnim procesima“ i „planski pristup upravljanju promjenama“* mogu koristiti za procjenu strategijskog razvoja u MSP-ovima.

Kao što je prethodno navedeno u nastavku će se prikazati i drugi regresijski model u kojem će zavisnu varijablu činiti samo varijabla kojom se mjerila percepcija ostvarivanja strategijskih

[15] Model 5 obuhvaća *kontekstualnu ambidekstriju (faktor 8), individualnu orijentaciju poduzetnika prema promjenama (faktor 5), fleksibilnost ljudskih resursa (faktor 7), intenzitet promjena u tržišnim procesima (faktor 2) i planski pristup upravljanju promjenama (faktor 3).*

ciljeva u skladu s planovima i očekivanjima (SP1) koja se u ovom istraživanju promatra kao aspekt strategijskog rasta. Primijenjena je postepena regresijska analiza s obzirom na osam početnih nezavisnih varijabli.

Sumarni rezultati drugog regresijskog modela ukazuju na to da, od ukupno osam manifestnih varijabli upravljanja promjenama, četiri značajno utječu na razinu ostvarivanja strategijskih ciljeva istraživanih poduzeća.

Tablica 64: Skupni prikaz rezultata postepene regresijske analize utjecaja upravljanja promjenama na razinu ostvarenja strategijskih ciljeva u MSP

Model	Koef. multiple korelacije R	Koef. determ. R^2	Prilagođeni R^2	Standardna pogreška procjene	Durbin-Watson
1	,410[a]	,168	,163	,901	
2	,539[b]	,290	,283	,834	
3	,579[c]	,336	,325	,809	
4	**,606[d]**	**,367**	**,353**	**,792**	**1,912**

a. Prediktori: (Konstanta), Faktor 8
b. Prediktori: (Konstanta), Faktor 8, Faktor 4
c. Prediktori: (Konstanta), Faktor 8, Faktor 4, Faktor 6
d. Prediktori: (Konstanta), Faktor 8, Faktor 4, Faktor 6, Faktor 3
e. Zavisna varijabla: *strategijski ciljevi*

Izvor: Obrada autorice.

Koeficijent determinacije u *modelu 4* (R^2=0,367) ukazuje da varijable u modelu dijele 36,7 % zajedničkih faktora. To znači da se 36,7 % varijance (informacija) ostvarenja strategijskih ciljeva u skladu s planovima i očekivanjima u MSP-ovima može objasniti varijablama iz početnog regresijskog modela *„kontekstualnom ambidekstrijom“, „specifičnim kontekstom upravljanja promjenama“, „planskim pristupom upravljanja promjenama“ i „raspoloživošću i fleksibilnošću financijskih resursa“*.

S obzirom na prilagođenu vrijednost koeficijenta determinacije koja iznosi 0,353, zaključuje se da bi model izveden iz populacije umjesto iz uzorka objašnjavao 3,8 % manje varijance (ili 0,14 postotna boda) zavisne varijable. Prema tome, promatrani se regresijski model može dobro generalizirati na ukupnu populaciju. Standardna pogreška procjene iznosi 0,79 i ukazuje na to da bi uz 95 % pouzdanosti granica pogreške za bilo koju vrijednost zavisne varijable mogla biti procijenjena unutar intervala ± 1,59 (prema Raspor, 2012, str. 238 i Hair i dr., 2010, str. 219).

Uspješnost predviđanja regresijskim modelom ispitana je analizom varijance. Rezultati za sve modele su statistički značajni. Za model 4 rezultati su $F(4,184) = 26,655$, $p < 0,01$. To znači

da ova kombinacija nezavisnih varijabli značajno predviđa zavisnu varijablu odnosno predviđa razinu ostvarivanja strategijskih ciljeva poduzeća.

Tablica 65: Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti u regresijskom modelu utjecaja upravljanja promjenama na razinu ostvarivanja strategijskih ciljeva u MSP

Model		Regresijski koeficijenti			t	Sig.	Pokazatelji kolinearnosti	
		B	Std. pogreš ka	Beta			B	Std. pogreš ka
1	(Constant)	1,300	,326		3,991	,000		
	Faktor 8	,556	,091	,410	6,139	,000	1,000	1,000
2	(Constant)	,111	,368		,301	,763		
	Faktor 8	,584	,084	,431	6,958	,000	,996	1,004
	Faktor 4	,344	,061	,351	5,664	,000	,996	1,004
3	(Constant)	-,080	,361		-,222	,825		
	Faktor 8	,542	,082	,399	6,579	,000	,975	1,025
	Faktor 4	,251	,064	,256	3,893	,000	,832	1,201
	Faktor 6	,204	,057	,235	3,557	,000	,825	1,212
4	(Constant)	-,193	,355		-,545	,587		
	Faktor 8	,447	,086	,329	5,167	,000	,847	1,181
	Faktor 4	,243	,063	,248	3,852	,000	,831	1,203
	Faktor 6	,187	,056	,216	3,332	,001	,818	1,223
	Faktor 3	,183	,061	,192	3,015	,003	,848	1,179

Napomena: zavisna varijabla – razina ostvarenja strategijskih ciljeva; B – nestandardizirani koeficijent; Beta – standardizirani koeficijent; VIF – variance inflation factor
Izvor: Obrada autorice.

Vrijednosti β koeficijenata pokazuju relativnu važnost pojedine nezavisne varijable u regresijskom modelu. Na osnovi informacija o *modelu 4*[16] koji uključuje sve statistički značajne varijable ocijenjen je njihov utjecaj. Najvišu vrijednost (β = 0,329) ima varijabla „kontekstualna ambidekstrija“, što znači da je ona najvažnija nezavisna varijabla u modelu, te najviše objašnjava razinu ostvarenja strategijskih ciljeva. Slijedi varijabla „specifični kontekst promjena“ (β = 0,248), *„raspoloživost i fleksibilnost financijskih resursa“* (β = 0,216), i *„planski pristup upravljanju promjenama“* (β = 0,192).

Nadalje, moguće je procijeniti i pokazatelje kolinearnosti koji ukazuju u kojoj mjeri kolinearnost između nezavisnih varijabli utječe na valjanost modela. Na osnovi izračunatog kriterija pokazatelja tolerancije (1-R^2=0,633) vidljivo je da su pokazatelji tolerancije za sve nezavisne varijable veći od navedenog kriterija te se zaključuje da ne postoji problem multikolinearnosti koji bi smanjio mogućnost predviđanja i značajnost modela.

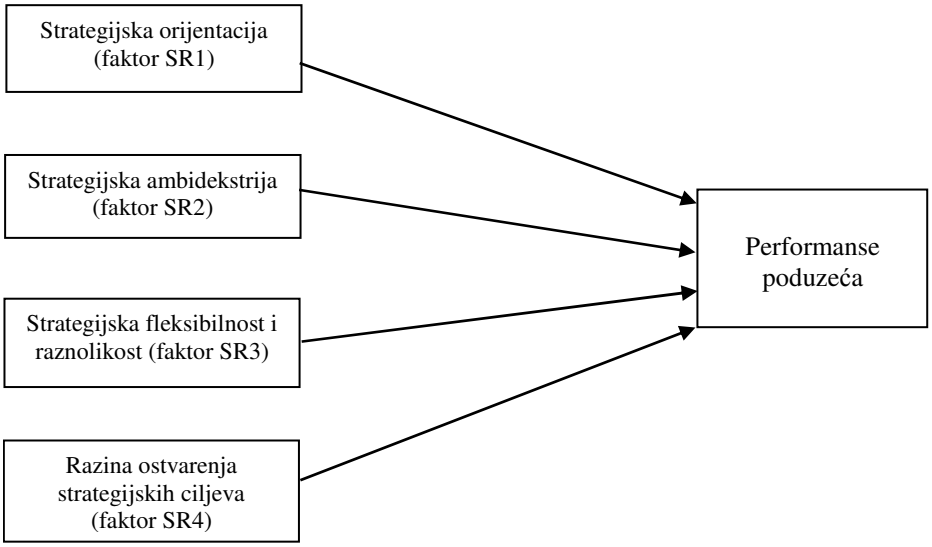
[16] Model 4 obuhvaća *kontekstualnu ambidekstriju (faktor 8), specifični kontekst promjena (faktor 4), raspoloživost i fleksibilnost financijskih resursa (faktor 3) i planski pristup upravljanju promjenama (faktor 3).*

Na temelju prikazanih rezultata regresijske analize moguće je zaključiti da su pokazatelji valjanosti modela u granicama prihvatljivosti. Sve varijable u modelu imaju pozitivan predznak, pa viša razina *kontekstualne ambidekstrije,* pozitivniji *kontekst promjena,* viša razina *raspoloživosti i fleksibilnosti financijskih resursa* i veća orijentacija *planskom pristupu promjenama* utječu na veću razinu ostvarenja strategijskih ciljeva u MSP-ovima.

Na osnovi prethodno prikazanih rezultata višestruke regresijske analize može se zaključiti da je potvrđena prva pomoćna hipoteza.

3.3.4.2. Regresijski model utjecaja strategijskog razvoja na performanse malih i srednjih poduzeća

U svrhu utvrđivanja utjecaja pojedinih elemenata koncepta *strategijski razvoj* na *performanse MSP-ova* definiran je početni regresijski model koji uključuje četiri nezavisne varijable i jednu zavisnu varijablu. Zavisne varijable čine: *strategijska orijentacija*, *strategijska ambidekstrija, strategijska fleksibilnost i raznolikost i razina ostvarivanja strategijskih ciljeva*. Regresijska analiza će se provesti na dvije zavisne varijable kojima su mjerene performanse i to: *poduzetničke performanse i poslovne performanse*. Odnos nezavisnih varijabli i zavisne varijable prikazuje slika u nastavku:



Slika 4: Početni regresijski model utjecaja elemenata strategijskog razvoja na performanse malih i srednjih poduzeća

Izvor: Obrada autorice.

Rezultati provjere normalnosti distribucije varijabli (tablica 66) ukazuju na negativnu asimetriju za sve promatrane varijable. Koeficijenti asimetrije su unutar granica prihvatljivosti za normalnu distribuciju (manji od 1).

Tablica 66: Provjera normalnosti distribucije varijabli u početnom regresijskom modelu utjecaja strategijskog razvoja na performanse poduzeća

Varijabla	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti
Faktor SR1	3,83	0,76	-0,40	0,02
Faktor SR2	3,82	0,75	-0,65	0,23
Faktor SR3	3,47	0,80	-0,28	-0,20
Faktor SR4	3,26	0,98	-0,18	-0,27
Poduzetničke performanse	3,59	0,76	-0,85	1,33
Poslovne performanse	3,19	0,91	-0,34	-0,42

Izvor: Obrada autorice.

Radi provjere multikolinearnosti, izračunati su koeficijenti korelacije između nezavisnih varijabli. Njihove vrijednosti ne bi smjele biti veće od 0,80, inače bi značilo da postoji jaka povezanost između nezavisnih varijabli.

Tablica 67: Korelacijska matrica nezavisnih varijabli u regresijskom modelu utjecaja strategijskog razvoja na performanse MSP

	Nezavisne varijable	Faktor SR1	Faktor SR2	Faktor SR3	Faktor SR4
Pearsonov koeficijent	Faktor SR1	1,000			
	Faktor SR2	0,505**	1,000		
	Faktor SR3	0,468**	0,550**	1,000	
	Faktor SR4	0,183*	0,450**	0,437**	1,000

*Napomena: ** - korelacija je značajna na razini 0,01 (dvosmjerna); * - korelacija je značajna na razini 0,05 (dvosmjerna).*
Izvor: Obrada autorice.

Korelacijska matrica (tablica 67) pokazuje značajnu povezanost između svih nezavisnih varijabli, ali koeficijenti su u granicama prihvatljivosti (manji od 0,80), što ukazuje na nepostojanje problema multikolinearnosti.

Preciznije utvrđivanje doprinosa svake pojedine varijable ukupnom rezultatu temelji se na izračunu višestruke regresije uz poduzetničke performanse kao zavisnu varijablu primjenjujući metodu postepene (engl. *stepwise)* regresijske analize (tablica 68).

Tablica 68: Skupni prikaz rezultata postepene regresijske analize utjecaja strategijskog razvoja na poduzetničke performanse MSP

Model	Koef. multiple korelacije R	Koeficijent deter. R^2	Prilagođeni R^2	Standardna pogreška procjene	Durbin-Watson
1	,544[a]	,296	,292	,64148	
2	,655[b]	,428	,422	,57957	
3	**,668[c]**	**,446**	**,437**	**,57194**	**2,082**

a. Prediktori: (Konstanta), SR4
b. Prediktori: (Konstanta), SR4, SR1
c. Prediktori: (Konstanta), SR4, SR1, SR2
f. Zavisna varijabla: PPC

Izvor: Obrada autorice.

Koeficijent determinacije u modelu 3 (R^2 = 0,668) ukazuje da varijable u modelu dijele 44,6 % zajedničkih faktora. To znači da se 44,6 % varijance (informacija) ostvarenja poduzetničkih performansi u MSP-ovima može objasniti varijablama iz početnog regresijskog modela *„razinom ostvarivanja strategijskih ciljeva“, „strategijskom orijentacijom“ i „strategijskom ambidekstrijom“*. S obzirom na prilagođenu vrijednost koeficijenta determinacije koja iznosi 0,437 može se reći da bi model izveden iz populacije umjesto iz uzorka objašnjavao 2 % manje varijance (ili 0,9 postotna boda) zavisne varijable. Prema tome, promatrani se regresijski model može dobro generalizirati na ukupnu populaciju. Standardna pogreška procjene iznosi 0,57 i ukazuje na to da bi uz 95 % pouzdanosti granica pogreške za bilo koju vrijednost zavisne varijable mogla biti procijenjena unutar intervala ± 1,12 (prema Raspor, 2012, str. 238 i Hair i dr., 2010, str. 219).

Uspješnost predviđanja regresijskim modelom ispitana je analizom varijance. Rezultati za sve modele su statistički značajni. Za *model 3*[17] rezultati su $F(3,185) = 49,719$, $p < 0,01$. To znači da ova kombinacija nezavisnih varijabli značajno predviđa zavisnu varijablu odnosno predviđa razinu ostvarivanja poduzetničkih performansi.

Ukupni rezultati provedene regresijske analize pokazuju da od ukupno 4 nezavisne varijable njih 3 pokazuje statističku značajnost.

Relativna važnost pojedinih nezavisnih varijabli interpretira se uz pomoć β koeficijenata na osnovi informacija o *modelu 3*. Regresijski koeficijenti i njihova značajnost u regresijskom modelu kao i pokazatelji kolinearnosti (tablica 68) ukazuju na najvišu značajnu vrijednost (β

[17] Model 3 obuhvaća strategijsku orijentaciju (SR1), strategijsku ambidekstriju (SR2) i razinu ostvarenja strategijskih ciljeva (SR4).

= 0,417) ima varijabla *„strategijski ciljevi“* SR4, što znači da ona najviše utječe na poduzetničke performanse. Slijede varijabla *„strategijska orijentacija“* SR1 (β = 0,303) i *„strategijska ambidekstrija“* SR2 (β = 0,166). Varijabla *„strategijska fleksibilnost i raznolikost“* SR3 nije statistički značajna i nije uključena u model.

Tablica 69: Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti u regresijskom modelu utjecaja strategijskog razvoja na poduzetničke performanse MSP

Model		Regresijski koeficijenti			t	Sig.	Pokazatelji kolinearnosti	
		B	Std. pogreška	Beta			Tolerancija	VIF
1	(Constant)	2,216	,162		13,702	,000		
	Faktor SR4	,421	,048	,544	8,868	,000	1,000	1,000
2	(Constant)	,965	,240		4,016	,000		
	Faktor SR4	,369	,044	,477	8,459	,000	,967	1,034
	Faktor SR1	,371	,056	,370	6,563	,000	,967	1,034
3	(Constant)	,727	,256		2,840	,005		
	Faktor SR4	,323	,047	,417	6,860	,000	,810	1,234
	Faktor SR1	,304	,062	,303	4,902	,000	,781	1,281
	Faktor SR2	,169	,069	,166	2,450	,015	,655	1,527

Napomena: zavisna varijabla – poslovne performanse; B – nestandardizirani koeficijent; Beta - standardizirani koeficijent; VIF – variance inflation factor
Izvor: Obrada autorice.

Na osnovi izračunatog kriterija pokazatelja tolerancije (1 - R^2 = 0,554) vidljivo je da su pokazatelji tolerancije za sve nezavisne varijable veći od navedenog kriterija te se zaključuje da ne postoji problem multikolinearnosti koji bi smanjio mogućnost predviđanja i značajnost modela.

Na temelju prikazanih rezultata regresijske analize moguće je zaključiti da su pokazatelji valjanosti modela u granicama prihvatljivosti. Sve varijable u modelu imaju pozitivan predznak, pa veće ocjene pojedinih varijabli strategijskog razvoja utječu na višu razinu procijenjenih poduzetničkih performansi. Na temelju svega navedenog moguće je zaključiti da promatrani regresijski model daje prihvatljive rezultate te da se varijable „strategijski ciljevi“, „strategijska ambidekstrija“ i „strategijska orijentacija“ mogu koristiti za procjenu poduzetničkih performansi u MSP-ovima.

Rezultati izračuna višestruke regresije na poslovne performanse primjenom metode postepene regresijske analize kao i u prethodnom izračunu (tablica 70, na temelju vrijednosti koeficijenta determinacije (R^2 = 0,257) ukazuje da varijable u *modelu 3* dijele 25,7 % zajedničkih faktora. To znači da se 25,7 % varijance (informacija) poslovnih performansi u istraživanim varijablama može objasniti varijablama iz početnog regresijskog modela. S

obzirom na prilagođenu vrijednost koeficijenta determinacije koja iznosi 0,249 može se reći da bi model 3 izveden iz populacije umjesto iz uzorka objašnjavao 3,1 % manje varijance (ili 0,8 postotna boda) zavisne varijable. Prema tome, promatrani se regresijski model može dobro generalizirati na ukupnu populaciju. Standardna pogreška procjene iznosi 0,790 i ukazuje na to da bi uz 95 % pouzdanosti granica pogreške za bilo koju vrijednost zavisne varijable mogla biti procijenjena unutar intervala ± 1,55 (prema Raspor, 2012, str. 238 i Hair i dr., 2010, str. 219).

Tablica 70: Skupni prikaz rezultata postepene regresijske analize utjecaja strategijskog razvoja na poslovne performanse MSP

Model	Koef. multiple korelacije R	Koef. determinacije R^2	Prilagođeni R^2	Standardna pogreška procjene	Durbin-Watson
1	0,481	0,232	0,228	0,797	
2	**0,507**	**0,257**	**0,249**	**0,790**	**1,800**

a. Prediktori: (Konstanta), Faktor SR4
b. Prediktori: (Konstanta), Faktor SR4, Faktor SR3
c. Zavisna varijabla: *poslovne performanse*

Izvor: Obrada autorice.

Uspješnost predviđanja regresijskim modelom ispitana je analizom varijance. Rezultati za sve modele su statistički značajni. Za model 2 rezultati su $F(2,186) = 32,183$, $p < 0,01$. To znači da ova kombinacija nezavisnih varijabli **značajno predviđa zavisnu varijablu odnosno da varijable *razina ostvarivanja strategijskih ciljeva* i *strategijska fleksibilnost i raznolikost* u MSP-ovima uspješno objašnjavaju razinu poslovnih performansi.**

Relativna važnost pojedinih nezavisnih varijabli interpretira se uz pomoć β koeficijenata na osnovi informacija o *modelu 2*[18]. Najvišu značajnu vrijednost (β = 0,401) ima varijabla „strategijski ciljevi“ SR4 što znači da ona najviše utječe na poslovne performanse istraživanih poduzeća, a druga utjecajna varijabla je „strategijska fleksibilnost i raznolikost“ SR3 s vrijednosti β = 0,179.

Regresijski koeficijenti i njihova značajnost u regresijskom modelu te pokazatelji kolinearnosti (tablica 71), na temelju izračunatog kriterija pokazatelja tolerancije ($1 - R^2 = 0,751$) upućuju na zaključak da su pokazatelji tolerancije za sve nezavisne varijable veći od

[18] Model 2 obuhvaća strategijsku fleksibilnost i raznolikost (SR3) i razinu ostvarivanja strategijskih ciljeva (SR4)

navedenog kriterija te se zaključuje da ne postoji problem multikolinearnosti koji bi smanjio mogućnost predviđanja i značajnost modela.

Tablica 71: Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti u regresijskom modelu utjecaja strategijskog razvoja na poslovne performanse MSP

Model		Regresijski koeficijenti			t	Sig.	Pokazatelji kolinearnosti	
		B	Std. pogreška	Beta			Tolerancija	VIF
1	(Constant)	1,742	,201		8,666	,000		
	Faktor SR4	,443	,059	,481	7,509	,000	1,000	1,000
2	(Constant)	1,279	,270		4,733	,000		
	Faktor SR4	,369	,065	,401	5,657	,000	,796	1,256
	Faktor SR3	,203	,080	,179	2,523	,012	,796	1,256

Napomena: zavisna varijabla – poslovne performanse; B – nestandardizirani koeficijent; Beta – standardizirani koeficijent; VIF – variance inflation factor
Izvor: Obrada autorice.

Na temelju prikazanih rezultata regresijske analize moguće je zaključiti da su pokazatelji valjanosti modela u granicama prihvatljivosti. Sve varijable u modelu imaju pozitivan predznak, pa veće ocjene pojedinih varijabli strategijskog razvoja utječu na višu razinu poslovnih performansi u MSP-ovima. Stoga se utvrđuje da promatrani regresijski model daje prihvatljive rezultate te da se varijable *„strategijski ciljevi“ i „strategijska fleksibilnost i raznolikost“* mogu koristiti za predviđanje poslovnih performansi u MSP-ovima.

Kako rezultati višestruke regresijske analize pokazuju, pojedine dimenzije strategijskog razvoja MSP-ova značajno utječu na njihove poslovne i poduzetničke performanse čime je dokazana druga pomoćna hipoteza.

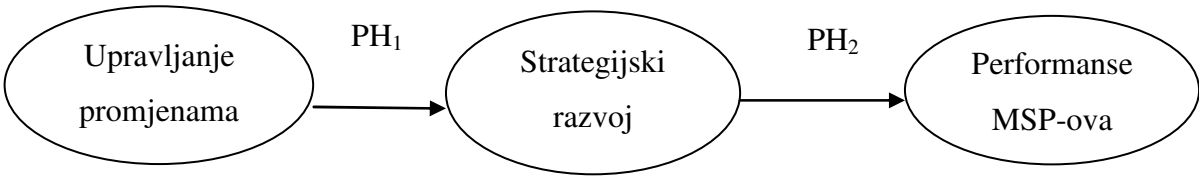
3.3.5. Rezultati modeliranja strukturalnim jednadžbama

Modeliranje strukturalnim jednadžbama (SEM) je metoda multivarijatne analize koja omogućuje istovremeno ispitivanje nekoliko uzročno-posljedičnih veza, što znači da jedna varijabla u istom modelu može biti zavisna i nezavisna.

Korištenjem metode modeliranja strukturalnim jednadžbama u radu provjerena je istinitost glavne hipoteze H_1 kojom se utvrđuje povezanost između koncepata *upravljanje promjenama, strategijski razvoj i performanse* u malim i srednjim poduzećima. Tako se provjerava potvrđuju li empirijski podaci veze utvrđene u konceptualnom dijelu rada. One su prethodno

testirane pojedinačno, provjeravajući pojedinačne uzročno-posljedične veze metodom višestruke linearne regresije (opisane pomoćnim hipotezama).

Konceptualni model koji opisuje uzročno-posljedične odnose u okviru H_1 hipoteze prikazuje shema u nastavku (slika 5).



Slika 5: Konceptualni model koji opisuje hipotezu H1
Izvor: Obrada autorice.

Strelice pokazuju uzročno-posljedične veze među konceptima. Također je potrebno definirati egzogene i endogene koncepte. Egzogeni se koncepti ponašaju kao nezavisne varijable i u ovom modelu to je *upravljanje promjenama. Performanse* su zavisna odnosno endogena varijabla. Koncept *strategijski razvoj* ima karakter i egzogene i endogene varijable, jer predstavlja zavisnu varijablu u odnosu na *upravljanje promjenama,* te nezavisnu varijablu u odnosu na *performanse.*

Egzogene i endogene varijable u prikazanom konceptualnom modelu predstavljanju latentne varijable. To su varijable koje nije moguće izravno mjeriti te su one operacionalizirane s više manifestnih varijabli (kako je to prikazano u poglavlju 1.2. ovoga dijela rada). U konceptualni model ući će sljedeće latentne i njima pripadajuće manifestne varijable:

Tablica 72: Latentne i manifestne varijable u konceptualnom modelu

Latentne varijable	Manifestne varijable
Upravljanje promjenama (UP)	UP1 – intenzitet promjena u tržišnim procesima UP2 – planski pristup upravljanju promjenama UP3 – individualna orijentacija poduzetnika prema promjenama UP4 – fleksibilnost ljudskih resursa UP5 – ambidekstrna orijentacija poduzetnika (kontekstualna ambidekstrija)
Strategijski razvoj (SR)	SR1 – strategijska ambidekstrija SR2 – strategijska fleksibilnost i raznolikost SR3 – strategijska orijentacija poduzetnika
Performanse (PF)	PPC – poduzetničke performanse PRF - kretanje poslovnih performansi

Izvor: Obrada autorice.

Kako je razvidno (tablica 72) u jedinom egzogenom konceptu *upravljanje promjenama* smanjen je broj manifestnih varijabli u odnosu na početnu strukturu koncepta. Razlog tomu je uobičajeni broj poželjnih manifestnih varijabli u korištenju metode strukturnog modeliranja. U samu analizu uzete su manifestne varijable koje su pokazale signifikantan utjecaj u prethodno testiranim uzročno posljedičnim odnosima.

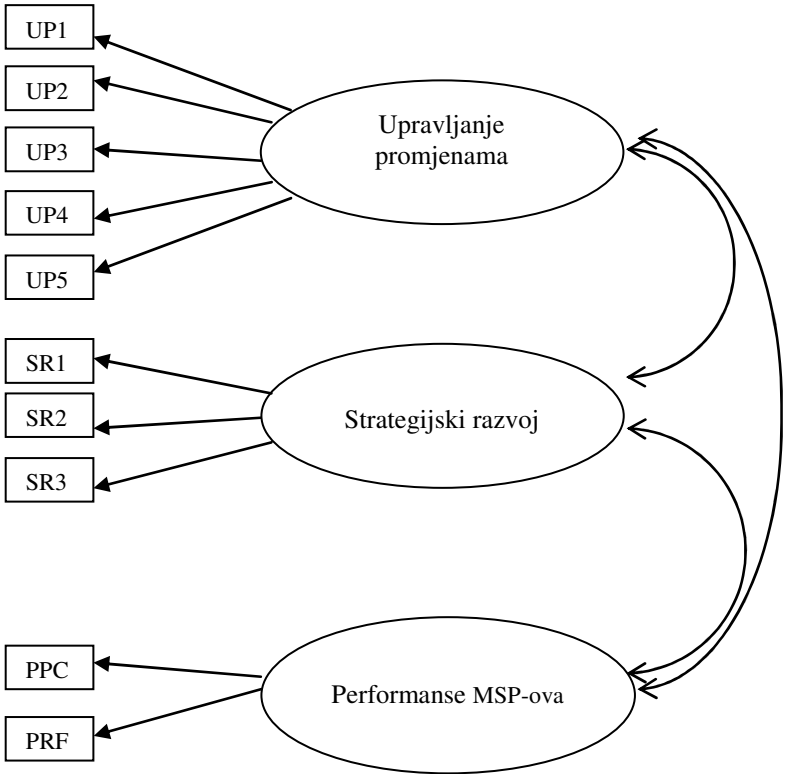
Modeliranje strukturalnim jednadžbama provedeno je na uzorku svih ispitanika (N = 190), što minimalno odstupa od preporučenog uzorka od 200 ispitanika pri provođenju strukturnog modeliranja. Kao metoda procjene korištena je metoda najveće vjerojatnosti (engl. *maximum likelihood estimation*) koja je dovoljno robusna, tj. nije osjetljiva na moguće nezadovoljavanje pretpostavki kao što je normalnost podataka (Hair i dr., 2010, str. 663). Baza podataka ne sadrži nedostajuće vrijednosti pa to neće remetiti primjenu SEM metode. Analiza je provedena pomoću programa LISREL 9.2 (Student version).

Strukturalno modeliranje primjenjuje se u dva koraka. Prvo je potrebno ispitati *mjerni model* primjenom konfirmatorne faktorske analize. Nakon toga je testirana uzročno-posljedična povezanost između koncepata u strukturalnom modelu.

Konfirmatorna faktorska analiza

Izvršena je provjera mjernog modela kojim su definirani odnosi između latentnih i manifestnih (mjernih) varijabli. Tako je provjereno koliko dobro teorijski model predstavlja stvarne podatke. Ujedno je osigurana osnova za testiranje strukturalnog modela.

Početni mjerni model prikazan je na dijagramu puta koji slijedi (slika 6). U elipsama su prikazane latentne varijable (koncepti), dok su mjerne varijable nacrtane u obliku pravokutnika. Zakrivljene linije s dvostrukim strelicama predstavljaju korelacijske veze između koncepata. Veze između latentnih koncepata i njima pripadajućih mjernih (manifestnih) varijabli prikazane su strelicama koje pokazuju od koncepta prema mjernoj varijabl, što ukazuje na reflektivni model. On pretpostavlja da latenti koncepti uzrokuju mjerne varijable (Hair i dr., 2010, str. 701).



Slika 6: Početni mjerni model
Izvor: Obrada autorice.

Standardizirana faktorska opterećenja manifestnih varijabli trebaju biti veća od 0,5. Početni mjerni model pokazuje da varijabla *UP1 – intenzitet promjena u tržišnim procesima* ima standardizirano faktorsko opterećenje manje od poželjne vrijednosti. Stoga je modificiran početni mjerni model tako da je ova manifestna varijabla izuzeta iz modela.

Radi ocjene valjanosti mjernog modela ispitana je prikladnost modela i valjanost konstrukta, s obzirom na glavne pokazatelje valjanosti (tablica 73). Hi-kvadrat statistički je značajan, što znači da se model ne podudara s podacima iz populacije. Iako je ovo najčešće korišten pokazatelj podudaranja, nije ga uputno koristiti samostalno. Vrijednost GFI pokazatelja pokazuje dobru prikladnost mjernog modela. RMSEA i SRMR pokazatelji su neznatno veći od preporučene vrijednosti. Donja granica 90 % intervala pouzdanosti za RMSEA pokazatelj je u granicama preporučenog. Ovi rezultati donekle podržavaju mjerni model.

Tablica 73: Pokazatelji podudaranja mjernog modela

Pokazatelji	Preporučene* vrijednosti	Vrijednost
Chi-square *Chi-square* *Deegres of freedom* (df)	Nije značajan	59,11 (p = 0,0001) 24
Aboslute Fit Measures *Goodness-of-fit indeks* (GFI) *Root mean square error of approximation* (RMSEA) *90 percent confidence interval for* RMSEA *Root mean square residual* (RMR) *Standardized* RMR (SRMR) *Normed chi-square*	> 0,90 < 0,08 < 0,05 od 2 do 5	**0,931** 0,0878 **0,0597** – 0,116 **0,0428** 0,0514 **2,46**
Incremental Fit Indices *Normed fit index* (NFI) *Non-normed fit indeks* (NNFI) *Comparative fit indeks* (CFI)	> 0,90 > 0,90 > 0,90	**0,947** **0,951** **0,967**
Parsimony Fit Indices *Adjusted goodness-of-fit indeks* (AGFI)	> 0,90	0,871

Napomena: prikazani su najčešće korišteni pokazatelji za ocjenu prikladnosti modela.
Izvor: Obrada autorice.

Nadalje, svi pokazatelji iz grupe *Incremental Fit Indices* nalaze se blizu vrijednosti 1, što također upućuje na dobru prikladnost modela. I pokazatelj AGFI je blizu kriterija od 0,90 te i on pokazuje prihvatljivu prikladnost modela. Na osnovi prikazanog može se zaključiti da promatrani mjerni model ima prihvatljiv stupanj prikladnosti te je opravdano provesti daljnju analizu.

Kada je prisutna konvergentna valjanost, prosječna izlučena varijanca (AVE) trebala bi biti iznad 0,5 (Fornell, Larcker, 1981, a citirano u Talaja, 2013, str. 58), a pouzdanost konstrukta (CR) veća od 0,6 (Bagozi, Yi, 1988). Oba uvjeta su zadovoljena, osim prosječne izlučene varijance konstrukta upravljanje promjenama koja je nešto niža od 0,5 i iznosi 0,4.

Tablica 74: Pokazatelji valjanosti mjernog modela

	Upravljanje promjenama	Strategijski razvoj	Performanse
AVE	0,400	0,507	0,560
CR	0,719	0,755	0,694
Kvadrirane veze među konstruktima	0,866 0,514	0,866 0,495	0,514 0,495

Izvor: Obrada autorice.

Diskriminantna valjanost prisutna je ako je pokazatelj AVE dvaju konstrukata veći od kvadrirane veze između navedenih konstrukata (Fornell, Larcker, 1981). Analiza valjanosti konstrukta koja uključuje ocjenu konvergentne i diskriminantne valjanosti, pokazuje da je uvjet diskriminantne valjanosti djelomično zadovoljen jer je dio kvadriranih veza među konstruktima veći od prosječne izlučene varijance.

Moguće je zaključiti kako dosad navedeni rezultati konfirmatorne faktorske analize potvrđuju primjerenu prikladnost, valjanost i pouzdanost mjernog modela. Slijedi prikaz rezultata analize strukturalnog modela.

Strukturalni model

U strukturalnom modelu testira se strukturalna povezanost između koncepata oblikovanih teorijskim modelom. Strukturalni model, za razliku od mjernog modela prikazuje uzročno-posljedične veze između egzogenih i endogenih varijabli. Takve se veze temelje isključivo na teorijskim spoznajama prikazanim u konceptualnom modelu.

Analiza je provedena primjenom metode najveće vjerojatnosti (engl. *maximum likelihood estimation).* U nastavku su interpretirani rezultati modeliranja strukturalnim jednadžbama.

Vrijednosti nestandardiziranih opterećenja (tablica 75) pokazuju promjenu u zavisnoj varijabli, ako se nezavisna varijabla promijeni za jedinicu mjere, uz uvjet da su ostale nezavisne varijable nepromijenjene, tj. konstantne (slično interpretaciji regresijskih koeficijenta). Standardna pogreška pokazuje preciznost procjene opterećenja.

Na temelju t-vrijednosti određuje se statistička značajnost opterećenja (t-vrijednosti između od -1,96 do +1,96 pokazuju statistički neznačajnost). R^2 predstavlja kvadrirani koeficijent multiple korelacije koji kao i u regresijskoj analizi pokazuje količinu objašnjene varijance u zavisnoj varijabli od strane nezavisne varijable (Diamantopoulos i Siguaw, 2007, str. 59).

Prikazan je odnos latentnih i manifestnih varijabli u modelu. U svakoj je latentnoj varijabli prva manifestna varijabla „fiksirana“ na vrijednost opterećenja 1. Promjena u pojedinoj manifestnoj varijabli za jedinicu mjere utječe na povećanje latentne varijable za veličinu nestandardiziranog opterećenja.

T-vrijednosti ukazuju da su promatrana opterećenja statistički značajna. R^2 vrijednosti kreću se u rasponu od 0,237 do 0,894, što pokazuje da manifestne varijable objašnjavaju između 23,7 % i 89 % varijance u latentnim varijablama.

Tablica 75: Strukturalni model – odnos latentnih i manifestnih varijabli (nestandardizirana opterećenja)

Varijabla	Nestandardizirana opterećenja	Error variance	R^2
Latentna varijabla: Upravljanje promjenama			
UP2	1,027 (0,162) ***6,334***	0,789 (0,086) ***9,192***	0,256
UP3	1,000	0,265 (0,033) ***8,059***	0,492
UP4	0,896 (0,147) ***6,110***	0,664 (0,072) ***9,248***	0,237
UP5	1,122 (0,119) ***9,447***	0,201 (0,030) ***6,749***	0,618
Latentna varijabla: Strategijski razvoj			
SR1	0,796 (0,094) ***8,457***	0,3271 (0,038) ***8,601***	0,416
SR2	1,000	0,2772 (0,037) ***7,558***	0,571
SR3	0,880 (0,095) ***9,243***	0,291 (0,036) ***8,157***	0,495
Latentna varijabla: Performanse			
PPC	1,000	0,061 (0,085) ***0,720***	0,894
PRF	0,727 (0,153) ***4,769***	0,989 (0,111) ***8,933***	0,217

Napomena: vrijednosti u zagradama su standardne pogreške; vrijednosti pisane podebljano i u kurzivu su t-vrijednosti.
Izvor: Obrada autorice.

R^2 vrijednost za varijablu *strategijski razvoj* iznosi 0,913, prema tome promjene u upravljanju promjenama objašnjavaju 91 % varijance strategijskog razvoja. Nadalje, R^2 vrijednost za varijablu *performanse* iznosi 0,526 . Prema tome strategijski razvoj objašnjava 53 % varijance u performansama poduzeća.

Zaključno, s obzirom na prikazane rezultate vidljivo je da su vrijednosti *error variance* pozitivne, što pokazuje da u modelu nema „neprimjerenih“ vrijednosti. Svi parametri su značajno različiti od nule (t-vrijednosti su značajne). Većina R^2 vrijednosti kod manifestnih varijabli su srednje do visoke, što znači da manifestne varijable uspješno objašnjavaju latentne varijable u modelu. Osim toga, R^2 vrijednosti kod endogenih varijabli su visoke (veće od 0,5), što pokazuje velik postotak objašnjene varijance u zavisnim latentnim varijablama.

Radi lakše interpretacije rezultata o povezanosti između varijabli opterećenja su standardizirana. Na temelju ocijenjenih odnosa provjerene su postavljene hipoteze.

Tablica 76: Strukturalni odnosi u strukturalnom modelu – H1 hipoteza

Odnos između koncepata	Hipoteza	Potpuno standardizirana opterećenja	t- vrijednost	Značajnost (p = 0,05)
UP → SR	PH1	0,956	8,552	Značajno
SR → PF	PH2	0,725	9,032	Značajno

Napomena: potpuno standardizirano opterećenje ima značenje koeficijenta korelacije u korelacijskoj analizi.
Izvor: Obrada autorice.

Prikazani rezultati (tablica 75) pokazuju *značajan* i *pozitivan* utjecaj upravljanja promjenama na strategijski razvoj i strategijskog razvoja na performanse poduzeća. Na osnovi ovih rezultata moguće je prihvatiti hipoteze PH_{11} i $PH_{12,}$ odnosno potvrditi temeljnu hipotezu ovoga istraživanja H_1.

Direktni, indirektni efekti i ukupni efekti promatranih koncepata u strukturalnom modelu (tablica 77) pokazuju kako upravljanje promjenama direktno utječe na strategijski razvoj, a indirektno na performanse poduzeća. Medijacijsku ulogu u ovom modelu ima strategijski razvoj. Rezultati pokazuju kako su svi efekti statistički značajni i pozitivni.

Tablica 77: Standardizirani efekti u strukturalnom modelu

Odnosi između koncepata	Direktni efekt	Indirektni efekt	Ukupni efekt
UP → SR	0,956 (8,552)		0,956 (8,552)
SR → PF	0,725 (7,908)		0,725 (7,908)
UP → PF		0,693 (7,908)	0,693 (7,908)

Napomena: vrijednosti u zagradama su t-vrijednosti; ako je t-vrijednost veća od 1,96 efekt je statistički značajan na razini 0,05.
Izvor: Obrada autorice.

Rezultati modeliranja strukturnih jednadžbi pokazuju da upravljanje promjenama utječe na strategijski razvoj malih i srednjih poduzeća statistički signifikantno intenzitetom 0,956. **Dakle, empirijski je potvrđeno da viša razina *individualne poduzetnikove orijentacije promjenama*, viša razina *planskog pristupa promjenama*, veća *fleksibilnost ljudskih resura* i razina *kontekstualne ambidekstrije* pozitivno utječu na strategijski razvoj malih i srednjih poduzeća.** Nadalje, e**mpirijski je potvrđeno da poduzeća koja imaju višu razinu *strategijske ambidekstrije*, *strategijske fleksibilnosti i raznolikosti* i *strategijske orijentacije*, ostvaruju više razine performansi** (direktan utjecaj je statistički značajan i iznosi 0,725). Indirektan utjecaj upravljanja promjenama na performanse malih i srednjih poduzeća uz medijaciju strategijskog razvoja statistički je značajan i iznosi 0,693.

Dijagram puta jasno pokazuje uzročno-posljedične veze između promatranih koncepata i jačinu direktnih efekata i prikazan je na slici 7.

Slika 7: Dijagram puta za strukturalni model – sažeti rezultati
*Napomena: *značajno na razini 0,05*
Izvor: Obrada autorice

Zaključno, s obzirom na to da su rezultati u skladu s hipotezama, strukturalni model potvrđuje konceptualni model. Slijedi još ocjena prikladnosti strukturalnog modela u svrhu ocjene stupnja podudaranja modela s empirijskim podacima.

Tablica 78: Pokazatelji podudaranja strukturalnog modela

Pokazatelji	Preporučene* vrijednosti	Vrijednost
Chi-square		
Chi-square	Nije značajan	60,73 (p = 0,00008)
Deegres of freedom (df)		25
Aboslute Fit Measures		
Goodness-of-fit indeks (GFI)	> 0,90	**0,931**
Root mean square error of approximation (RMSEA)	< 0,08	0,0867
90 percent confidence interval for RMSEA		
Root mean square residual (RMR)		**0,0592** – 0,115
Standardized RMR (SRMR)		**0,0432**
Normed chi-square	< 0,05	0,0519
	od 2 do 5	**2,43**
Incremental Fit Indices		
Normed fit index (NFI)	> 0,90	**0,945**
Non-normed fit indeks (NNFI)	> 0,90	**0,952**
Comparative fit indeks (CFI)	> 0,90	**0,967**
Parsimony Fit Indices		
Adjusted goodness-of-fit indeks (AGFI)	> 0,90	0,875

Napomena: prikazani su najčešće korišteni pokazatelji za ocjenu prikladnosti modela.
Izvor: Obrada autorice.

Većina se pokazatelja podudaranja (tablica 78) nalazi unutar granica koje označavaju dobru prikladnost. Moguće je zaključiti kako promatrani strukturalni model ima prihvatljivu prikladnost s podacima iz populacije.

Zaključno, rezultati strukturnog modela istovremeno testiraju sve uzročno-posljedične veze pretpostavljene temeljnom hipotezom ovoga istraživanja H_1. Rezultati potvrđuju *pozitivni*

utjecaj strategijskog upravljanja promjenama na organizacijske performanse malih i srednjih poduzeća.

3.3.6. Rezultati testiranja povezanosti okruženja s temeljnim istraživačkim varijablama

Prilikom oblikovanja konceptualnog modela istraživanja pretpostavljeno je da na organizacijsku dinamiku MSP-ova utječu varijable iz internog i eksternog okruženja. Ovi odnosi opisani su hipotezama H_2 i H_3 i u sljedećim će se analizama testirati.

Utjecaj eksternog okruženja

Radi ispitivanja značajnosti razlike između prosječnih ocjena za manifestne varijable osnovnih koncepata koji opisuju hipotezu H_1 (upravljanje promjenama, strategijski razvoj i performanse) u odnosu na varijable percepcije nesigurnosti okruženja u kojem posluju poduzeća, provedena je *jednostavna analiza varijance (one-way or single factor ANOVA).* Ocjene percepcije nesigurnosti okruženja pojedinih varijabli tretirane su kao kategorijske varijable u kojima dodijeljena ocjena (od 1 do 5) predstavlja intenzitet nesigurnosti pa tako nezavisne varijable imaju 5 pojavnih oblika (grupa). Tako je zadovoljen jedan od osnovnih uvjeta za primjenu ove metode. Osim toga, za provedbu ANOVA-e potrebno je poštovati sljedeće pretpostavke (Morgan i dr., 2004, str. 148, a citirano u Raspor, 2012, str. 193):

- ✓ podaci su nezavisni,
- ✓ varijance zavisne varijable su jednake (homogene),
- ✓ zavisna varijabla je normalno distribuirana.

Jednakost, odnosno homogenost varijanci, utvrđuje se pomoću *Leveneovog testa*. Ako je razina pouzdanosti Leveneovog testa veća od 0,05 pretpostavlja se da su varijance u promatranim grupama jednake. Morgane i dr. (2004) napominju kako je ANOVA robustan test te ga je opravdano koristiti i ako druga i treća pretpostavka nisu u potpunosti zadovoljene (Raspor, 2012, str. 194). U slučaju kada rezultati ANOVA-e pokažu postojanje značajne razlike između ispitivanih varijabli, provest će se tzv. *Post hoc* test, kojim će se utvrditi između kojih se grupa varijabli javlja ta razlika[19].

[19] Vidjeti u prilogu 4 prikazane tablice s cjelovitim rezultatima ANOVA-e.

Upravljanje promjenama mjereno je s 8 manifestnih varijabli. Rezultati provedenog ANOVA testa s obzirom na percepciju nesigurnosti okruženja pokazuju sljedeće:

- ✓ s obzirom na ocjenu *intenziteta dinamičnosti opće okoline istraživanih poduzeća (OKR1)* postoje statistički značajne razlike u ocjenama *intenziteta promjena u tržišnim procesima* (F = 3,517; *p* = 0,009), *planskom pristupu promjenama* (F = 2,572; *p* = 0,039), *individualnoj orijentaciji poduzetnika prema promjenama* (F = 3,266; *p* = 0,013 i *kontekstualnoj ambidekstriji* (F = 4,169; *p* = 0,003). *Post hoc* testovi pokazuju da poduzeća koja djeluju u dinamičnijoj okolini pokazuju višu usmjerenost na promjene u tržišnim procesima, viša im je orijentacija planskom pristupu promjenama, poduzetnici imaju višu orijentaciju prema promjenama i viša im je razina kontekstualne ambidekstrije.
- ✓ s obzirom na ocjenu *rizičnosti okruženja* (OKR2) postoje statistički značajne razlike u *težini provođenja promjena* (F = 5,483; *p* = 0,000) i *raspoloživosti i fleksibilnosti financijskih resursa* (F = 3,130; *p* = 0,016). *Post hoc* testovi pokazuju da poduzeća koja su svoje okruženje ocijenila rizičnijim imaju veće probleme u implementaciji promjena u svom poslovanju i u raspoloživosti i fleksibilnosti financijskih resursa.
- ✓ s obzirom na ocjenu intenziteta širenja okruženja, rastom starih tržišta i pojavom novih (OKR3) postoje statistički značajne razlike u ocjenama *intenziteta promjena u operativnim procesima* (F = 4,608; *p* = 0,001), *intenziteta promjena u tržišnim procesima* (F = 4,951; *p* = 0,001), *razine planskog pristupa promjenama* (F = 3,531; *p* = 0,008) i *kontekstualnoj ambidekstriji* (F = 2,697; *p* = 0,032). *Post hoc* testovi pokazuju da poduzeća koja su intenzitet širenja svoga okruženja ocijenila višim ocjenama imaju i veći intenzitet promjena i u operativnim i u tržišnim procesima, višu orijentaciju planskom pristupu promjenama i veću razinu kontekstualne ambidekstrije.
- ✓ s obzirom na intenzitet stresnosti, zahtjevnosti, neprijateljskog konteksta (OKR4) okruženja u kojem posluju istraživani MSP-ovi postoje statistički značajne razlike u ocjenama *intenziteta promjena u operativnim procesima* (F = 2,835; *p* = 0,026), *težini provođenja promjena* (F = 7,676; *p* = 0,000), *individualnoj orijentaciji poduzetnika prema promjenama* (F = 2,562; *p* = 0,040) i *raspoloživosti i fleksibilnosti financijskih resursa* (F = 2,862; *p* = 0,025). *Post hoc* testovi pokazuju da poduzeća koja svoje okruženje ocjenjuju stresnijim prosječno više ocjenjuju intenzitet promjena u svojim operativnim procesima, ocjenjuju da imaju više problema u implementaciji promjena, poduzetnici više ocjenjuju svoju individualnu orijentaciju prema promjenama te je raspoloživost i fleksibilnost financijskih resursa manja.

- ✓ s obzirom na rijetkost atraktivnih poslovnih prilika u okruženju (OKR5) statistički značajna razlike postoji samo za varijablu *specifični kontekst promjena* (težina provođenja promjena) (F = 3,036; *p* = 0,019). *Post hoc* testovi pokazuju da se u poduzećima u kojima je veća atraktivnost poslovnih prilika lakše provode promjene u poslovanju.
- ✓ s obzirom na ocjenu težine predviđanja atraktivnih poslovnih prilika (OKR6) postoje statistički značajne razlike u ocjenama *specifičnog konteksta promjena* (F = 3,708; *p* = 0,006) i *raspoloživosti i fleksibilnosti financijskih resursa* (F = 3,629; *p* = 0,007). *Post hoc* testovi pokazuju da se u poduzećima koja ocjenjuju da nemaju poteškoća u predviđanju atraktivnih poslovnih prilika lakše provode promjene i veća je raspoloživost i fleksibilnost financijskih resursa.
- ✓ s obzirom na težinu predviđanja potražnje i ukusa kupaca (OKR7) postoje statistički značajne razlike u ocjenama *specifičnog konteksta provođenja promjena* (F = 3,766; *p* = 0,002) i *fleksibilnosti ljudskih resursa* (F = 4,285; *p* = 0,002). *Post hoc* testovi pokazuju da se u poduzećima u čijem se okruženju lakše predviđa potražnja i ukusi kupaca lakše i implementiraju promjene te je veća fleksibilnost ljudskih resursa.

Na osnovi dobivenih rezultata može se zaključiti da postoje razlike u upravljanju promjenama u MSP-ovima s obzirom na obilježja eksternog okruženja u kojem posluju.

Strategijski razvoj mjeren je s 4 manifestne varijable. Rezultati provedenog ANOVA testa s obzirom na percepciju nesigurnosti okruženja pokazuju sljedeće:

- ✓ s obzirom na intenzitet *dinamičnosti opće okoline istraživanih poduzeća (OKR1)* postoje statistički značajne razlike u ocjenama *strategijske ambidekstrije* (F = 4,300; *p* = 0,002), *strategijske fleksibilnosti i raznolikosti* (F = 7,652; *p* = 0,000) i *strategijske orijentacije poduzetnika* (F = 4,348; *p* = 0,002). *Post hoc* testovi pokazuju da je u poduzećima s dinamičnijom općom okolinom više ocijenjena strategijska ambidekstrija, strategijska fleksibilnost i raznolikost i razina strategijske orijentacije poduzetnika.
- ✓ s obzirom na intenzitet rizičnosti okruženja (OKR2) ne postoje statistički značajne razlike u ocjenama pojedinih manifestnih varijable koncepta *strategijski razvoj,*
- ✓ s obzirom na ocjenu intenziteta širenja okruženja, rastom starih tržišta i pojavom novih (OKR3) postoji statistički značajna razlika u ocjeni *strategijske orijentacije poduzetnika* (F = 2,666; *p* = 0,034). *Post hoc* testovi pokazuju da je strategijska orijentacija poduzetnika viša u okruženjima koja se intenzivnije šire.

- ✓ s obzirom na intenzitet stresnosti, zahtjevnosti, neprijateljskog konteksta (OKR4) okruženja u kojem posluju istraživani MSP-ovi postoji statistički značajna razlika u ocjeni *strategijske orijentacije poduzetnika* (F = 3,188; *p* = 0,015). *Post hoc* testovi pokazuju da je viša razina strategijske orijentacije poduzetnika u stresnijim i zahtjevnijim okruženjima.
- ✓ s obzirom na rijetkost atraktivnih poslovnih prilika u okruženju (OKR5) ne postoje statistički značajne razlike u ocjenama pojedinih manifestnih varijabli koncepta *strategijski razvoj,*
- ✓ s obzirom na ocjenu težine predviđanja atraktivnih poslovnih prilika (OKR6) postoji statistički značajna razlika u ocjeni *razine ostvarivanja strategijskih ciljeva* (F = 2,642; *p* = 0,035). *Post hoc* testovi pokazuju da poduzeća koja posluju u okruženju u kojem mogu predvidjeti atraktivne poslovne prilike bolje ocjenjuju i razinu ostvarivanja strategijskih ciljeva.
- ✓ s obzirom na težinu predviđanja potražnje i ukusa kupaca (OKR7) postoje statistički značajne razlike u ocjenama *strategijske ambidekstrije* (F = 4,241; *p* = 0,003), *strategijske fleksibilnost i raznolikosti* (F = 2,444; *p* = 0,048) i *razine ostvarivanja strategijskih ciljeva* (F = 5,743; *p* = 0,000).

Na osnovi dobivenih rezultata može se utvrditi postojanje razlika u strategijskog dinamici MSP-ova s obzirom na neka obilježja eksternog okruženja u kojem posluju.

Performanse MSP-ova u istraživanju mjerene su kroz percepciju poduzetničkih performansi i ocjenu kretanja poslovnih performansi. Rezultati provedenog ANOVA testa s obzirom na percepciju nesigurnosti okruženja pokazuju sljedeće:

- ✓ s obzirom na intenzitet *dinamičnosti opće okoline istraživanih poduzeća (OKR1)* postoje statistički značajne razlike u ocjenama *percepcije zadovoljstva kupaca* (F = 3,526; *p* = 0,008), *percepcije zadovoljstva zaposlenika* (F = 3,539; *p* = 0,008) i *kretanja poslovnih performansi* (F = 2,528; *p* = 0,042). *Post hoc* testovi pokazuju da u dinamičnijem općem okruženju istraživana poduzeća pozitivnije ocjenjuju svoje performanse, iako prosječne ocjene između grupa ne pokazuju jako značajne razlike.
- ✓ s obzirom na intenzitet *rizičnosti okruženja* (OKR2) ne postoje statistički značajne razlike u ocjenama performansi u istraživanim poduzećima ,
- ✓ s obzirom na ocjenu intenziteta širenja okruženja, rastom starih tržišta i pojavom novih (OKR3) postoji statistički značajna razlika u ocjeni *kretanja poslovnih performansi* (F =

3,764; p = 0,006). *Post hoc* testovi pokazuju da su poslovne performanse više ocijenjene u poduzećima koja djeluju u okruženjima koja se intenzivnije šire.

- ✓ s obzirom na intenzitet stresnosti, zahtjevnosti, neprijateljskog konteksta (OKR4) okruženja u kojem posluju istraživani MSP-ovi postoji statistički značajna razlika u *ocjeni percepcije zadovoljstva kupaca* (F = 3,710; p = 0,006).
- ✓ s obzirom na rijetkost atraktivnih poslovnih prilika u okruženju (OKR5) ne postoje statistički značajne razlike u ocjenama performansi u istraživanim poduzećima.
- ✓ s obzirom na ocjenu težine predviđanja atraktivnih poslovnih prilika (OKR6) postoji statistički značajna razlika *u ocjeni kretanja poslovnih performansi* (F = 2,472; p = 0,046). *Post hoc* testovi pokazuju višu ocjenu poslovnih performansi u poduzećima u kojima je lakše predvidjeti atraktivne poslovne prilike.
- ✓ s obzirom na težinu predviđanja potražnje i ukusa kupaca (OKR7) postoji statistički značajna razlika u *ocjeni percepcije zadovoljstva vlasnika* (F = 2,674; p = 0,033). *Post hoc* testovi pokazuju veće zadovoljstvo vlasnika u okruženjima u kojima je lakše predvidjeti ponašanja kupaca.

Na osnovi dobivenih rezultata može se utvrditi postojanje razlika u performansama MSP-ova s obzirom na neka obilježja eksternog okruženja u kojem posluju.

Utjecaj internog okruženja

U svrhu ispitivanja značajnosti razlike između prosječnih ocjena za manifestne varijable osnovnih koncepata koji opisuju hipotezu H_1 (upravljanje promjenama, strategijski razvoj i performanse) u odnosu na varijable koje opisuju interno okruženje (poduzetnička orijentacija, faza i dinamika životnog ciklusa i demografske varijable) u kojem posluju poduzeća, provedena je *jednostavna analiza varijance (one-way or single factor ANOVA)* i korelacija, ovisno o prikladnosti varijabli za jednu od metoda.

Poduzetnička orijentacija

Poduzetnička je orijentacija u istraživanju mjerena dvjema manifestnim varijablama. Jedna je poduzetnikova orijentacija rastu i razvoju (PO4), a druga je kompozitna mjera poduzetničke orijentacije koja mjeri orijentaciju poduzetnika rizičnosti, inovativnosti i kupcima (PO1-3). S obzirom na prvu mjeru provedena je ANOVA, a u odnosu na kompozitnu mjeru poduzetničke orijentacije korelacijska analiza.

Upravljanje promjenama mjereno je u ovom istraživanju s 8 manifestnih varijabli. Rezultati provedenog ANOVA testa s obzirom na poduzetničku orijentaciju pokazuju sljedeće:

- ✓ s obzirom na ocjenu *orijentacije poduzetnika rastu i razvoju (PO4)* postoje statistički značajne razlike u ocjenama *intenziteta promjena u tržišnim procesima* (F = 2,673; p = 0,034), *planskom pristupu promjenama* (F = 3,470; p = 0,009), *individualnoj orijentaciji poduzetnika prema promjenama* (F = 9,283; p = 0,000) i *kontekstualnoj ambidekstriji* (F = 8,390; p = 0,000). *Post hoc* testovi pokazuju pozitivan smjer u navedenim manifestnim varijablama upravljanja promjenama, s obzirom na višu razinu orijentacije poduzetnika rastu i razvoju.

Strategijski razvoj mjeren je u ovom istraživanju s četirima manifestnim varijablama. Rezultati provedenog ANOVA testa s obzirom na poduzetničku orijentaciju pokazuju sljedeće:

- ✓ s obzirom na ocjenu *orijentacije poduzetnika rastu i razvoju (PO4)* postoje statistički značajne razlike u ocjenama *strategijske ambidekstrije* (F = 10,038; p = 0,000), *strategijske fleksibilnosti i raznolikosti* (F = 7,587; p = 0,000), *strategijske orijentacije* (F = 19,700; p = 0,000) i *razine ostvarivanja strategijskih ciljeva* (F = 2,614; p = 0,000). *Post hoc* testovi pokazuju da je u poduzećima s većom orijentacijom poduzetnika rastu i razvoju više ocijenjena razina strategijske ambidekstrije, strategijske fleksibilnosti i raznolikosti, strategijske orijentacije i razine ostvarivanja strategijskih ciljeva.

Performanse MSP-ova u ovom su istraživanju mjerene kroz percepciju poduzetničkih performansi i ocjenu kretanja poslovnih performansi. Rezultati provedenog ANOVA testa s obzirom na poduzetničku orijentaciju pokazuju sljedeće:

- ✓ s obzirom na ocjenu *orijentacije poduzetnika rastu i razvoju (PO4)* postoje statistički značajne razlike u svim varijablama koje mjere performanse: *percepciji zadovoljstva kupaca* (F = 6,906; p = 0,000), *percepciji zadovoljstva zaposlenika* (F = 3,947; p = 0,004), *percepciji zadovoljstva vlasnika* (F = 2,589; p = 0,038) i *razini poslovnih performansi* (F = 3,653; p = 0,007). *Post hoc* testovi pokazuju da su u poduzećima s većom orijentacijom poduzetnika rastu i razvoju svi aspekti performansi više ocijenjeni.

Korelacija se može opisati kao sukladnost u variranju vrijednosti dviju (ili više) varijabli. Označava povezanost između varijabli. Prema Petzu (2004) gruba aproksimacija visine povezanosti – koeficijent korelacije je:

- ✓ r od ± 0,00 do ± 0,20 nikakva ili neznatna povezanosti
- ✓ r od ± 0,20 do ± 0,40 laka povezanost
- ✓ r od ± 0,40 do ± 0,70 značajna povezanost
- ✓ r od ± 0,70 do ± 1,00 visoka ili vrlo visoka povezanost.

Korelacija kompozita *poduzetnička orijentacija* s manifestnim varijablama temeljnih koncepata ovoga istraživanja (vidi korelacijsku matricu u prilogu 2) dala je sljedeće rezultate:

- ✓ postoji značajna povezanost između poduzetničke orijentacije i individualne orijentacije poduzetnika prema promjenama (r = 0,430, *p* = 0,000) i poduzetničke orijentacije i kontekstualne ambidekstrije (r = 0,478, *p* = 0,000). Laka povezanost postoji između poduzetničke orijentacije i planskog pristupa promjenama (r = 0,308, *p* = 0,000).
- ✓ postoji značajna povezanost između poduzetničke orijentacije i strategijske ambidekstrije (r = 0,418, *p* = 0,000), a visoka povezanost između poduzetničke orijentacije i strategijske orijentacije (r = 0,778, *p* = 0,000). Laka povezanost postoji između poduzetničke orijentacije i strategijske fleksibilnosti i raznolikosti (r = 0,333, *p* = 0,000)
- ✓ postoji značajna povezanost između poduzetničke orijentacije i percepcije zadovoljstva zaposlenika (r = 0,438, *p* = 0,000), a laka povezanost između poduzetničke orijentacije i percepcije zadovoljstva kupaca (r = 0,392, *p* = 0,000) i poduzetničke orijentacije i percepcije zadovoljstva vlasnika (r = 0,215, *p* = 0,000).

Životni ciklus

Upravljanje promjenama mjereno je u ovom istraživanju s 8 manifestnih varijabli. Rezultati provedenog ANOVA testa s obzirom na fazu životnog ciklusa i ugroženost opstanka poduzeća tijekom životnog ciklusa pokazuju sljedeće:

- ✓ s obzirom na fazu životnog ciklusa u kojoj se nalaze istraživana poduzeća *(FZC)* postoje statistički značajne razlike u *planskom pristupu promjenama* (F = 2,810; *p* = 0,027), *specifičnim kontekstom promjena* (F = 4,837; *p* = 0,001) i *raspoloživosti i fleksibilnosti financijskih resursa* (F = 5,319; *p* = 0,000). *Post hoc* testovi pokazuju da poduzeća u petoj fazi životnog ciklusa značajno manje planski pristupaju promjenama u odnosu na poduzeća u ostalim fazama, teže implementiraju promjene u praksi i značajno manje raspolažu financijskim resursima.
- ✓ s obzirom na ocjenu *ugroženosti opstanka poduzeća tijekom životnog ciklusa* statistički značajne razlike postoje u *intenzitetu promjena u tržišnim procesima* (F = 3,763; *p* =

0,006), *specifičnom kontekstu promjena* (F = 10,403; *p* = 0,000), *raspoloživosti i fleksibilnosti financijskih resursa* (F = 5,141; *p* = 0,001) i *kontekstualnoj ambidekstriji* (F = 2,673; *p* = 0,033). *Post hoc* testovi pokazuju da poduzeća kojima je bio ugroženiji opstanak tijekom životnog ciklusa provode manje promjena u tržišnim procesima, teže implementiraju promjene i raspolažu s manje financijskih resursa.

Strategijski razvoj mjeren je u ovom istraživanju s četirima manifestnim varijablama. Rezultati provedenog ANOVA testa s obzirom na fazu životnog ciklusa i ugroženost opstanka poduzeća tijekom životnog ciklusa pokazuju sljedeće:

- ✓ s obzirom na fazu životnog ciklusa u kojoj se nalaze istraživana poduzeća *(FZC)* postoje statistički značajne razlike u *strategijskoj ambidekstriji* (F = 4,398; *p* = 0,002), *strategijskoj fleksibilnosti i raznolikosti* (F = 5,536; *p* = 0,000) i *razini ostvarivanja strategijskih ciljeva* (F = 4,950; *p* = 0,001). Poduzeća u petoj fazi životnog ciklusa najniže prosječno ocjenjuju razinu strategijske ambidekstrije i strategijske fleksibilnosti i raznolikosti. Poduzeća u prvoj i petoj fazi životnog ciklusa niže ocjenjuju razinu ostvarivanja strategijskih ciljeva u odnosu na ostala poduzeća.
- ✓ s obzirom na ocjenu *ugroženosti opstanka poduzeća tijekom životnog ciklusa* ne postoje statistički značajne razlike u ocjenama manifestnih varijabli strategijskog razvoja u istraživanim poduzećima.

Performanse MSP-ova u ovom su istraživanju mjerene kroz percepciju poduzetničkih performansi i ocjenu kretanja poslovnih performansi. Rezultati provedenog ANOVA testa s obzirom na poduzetničku orijentaciju pokazuju sljedeće:

- ✓ s obzirom na fazu životnog ciklusa u kojoj se nalaze istraživana poduzeća *(FZC)* postoje statistički značajne razlike u svim varijablama koje mjere performanse: percepciji zadovoljstva kupaca (F = 2,693; *p* = 0,032), percepciji zadovoljstva zaposlenika (F = 3,643; *p* = 0,007), percepciji zadovoljstva vlasnika (F = 4,563; *p* = 0,002) i razini poslovnih performansi (F = 9,179; *p* = 0,000). *Post hoc* testovi pokazuju da je u poduzećima u prvoj i petoj fazi životnog ciklusa manje zadovoljstvo kupaca, manje zadovoljstvo zaposlenika, manje zadovoljstvo vlasnika i niža razina poslovnih performansi.
- ✓ s obzirom na ocjenu *ugroženosti opstanka poduzeća tijekom životnog ciklusa* postoje statistički značajne razlike u ocjeni varijable percepcija zadovoljstva vlasnika (F = 6,906;

p = 0,000). *Post hoc* testovi pokazuju da poduzeća kojima nije bio ugrožen opstanak tijekom životnog ciklusa više ocjenjuju zadovoljstvo vlasnika poslovanjem poduzeća.

Korelacija kompozita *dinamike tijekom životnog ciklusa* s manifestnim varijablama temeljnih koncepata ovoga istraživanja (vidi korelacijsku matricu u prilogu 2) dala je sljedeće rezultate:

- ✓ postoji laka povezanost između dinamike životnog ciklusa i intenziteta promjena u operativnim procesima (r = 0,276, p = 0,000), intenziteta promjena u tržišnim procesima (r = 0,398, p = 0,000), težine provođenja promjena (r = 0,381, p = 0,000), fleksibilnosti i raspoloživosti financijskih resursa (r = 0,236, p = 0,000) i kontekstualne ambidekstrije (r = 0,216, p = 0,000)
- ✓ postoji laka povezanost između dinamike životnog ciklusa i strategijske orijentacije poduzetnika (r = 0,354, p = 0,000).

Demografske varijable

Demografske varijable koje opisuju istraživana *poduzeća* su starost poduzeća, veličina, vlasništvo, djelatnost i visina prihoda.

Rezultati provedenog ANOVA testa manifestnih varijabli koncepta *upravljanje promjenama* s obzirom na *demografske varijable* poduzeća pokazuju sljedeće:

- ✓ Nijedna manifestna varijabla nije statistički značajno različita s obzirom na starost, na veličinu poduzeća (mali i srednji) i na vlasništvo.
- ✓ S obzirom na veličinu ukupnog prihoda u istraživanim poduzećima pokazala se statistički značajna razlika u *intenzitetu promjena u tržišnim procesima* (F = 3,348; p = 0,011) i *razini planskog pristupa promjenama* (F = 3,840; p = 0,005). *Post hoc* testovi pokazuju da poduzeća s najvećim prihodom ocjenjuju prosječno više intenzitet promjena u tržišnim procesima i primjenjuju planski pristup promjenama.
- ✓ S obzirom na djelatnost istraživanih poduzeća pokazala se statistički značajna razlika u *intenzitetu promjena u operativnim procesima* (F = 4,029; p = 0,008), *intenzitetu promjena u tržišnim procesima* (F = 4,500; p = 0,004) i *raspoloživosti i fleksibilnosti financijskih resursa* (F = 3,501; p = 0,017). *Post hoc* testovi pokazuju da najveći intenzitet promjena u operativnim i tržišnim procesima pokazuju poduzeća iz proizvodne djelatnosti, a najmanji iz uslužne djelatnosti. Najmanju raspoloživost i fleksibilnost

financijskih resursa ocjenjuju poduzeća iz proizvodne djelatnosti, a najveću iz uslužne djelatnosti.

Rezultati provedenog ANOVA testa manifestnih varijabli koncepta *strategijski razvoj* s obzirom na demografske varijable poduzeća pokazuju sljedeće:

- ✓ Nijedna manifestna varijabla nije statistički značajno različita s obzirom na starost, na veličinu (mali i srednji), na vlasništvo i na ukupni prihod u istraživanim poduzećima.
- ✓ S obzirom na djelatnost istraživanih poduzeća pokazala se statistički značajna razlika u *razini ostvarivanja strategijskih ciljeva* (F = 3,103; p = 0,028). *Post hoc* testovi pokazuju da trgovačka poduzeća najniže ocjenjuju razinu ostvarivanja svojih strategijskih ciljeva, a poduzeća iz uslužne djelatnosti najviše ocjenjuju razinu ostvarivanja strategijskih ciljeva.

Rezultati provedenog ANOVA testa manifestnih varijabli *performanse* istraživanih poduzeća s obzirom na *demografske varijable* poduzeća pokazuju sljedeće:

- ✓ Nijedna manifestna varijabla nije statistički značajno različita s obzirom na starost, s obzirom na veličinu (mali i srednji), s obzirom na vlasništvo i s obzirom na ukupni prihod u istraživanim poduzećima.
- ✓ S obzirom na djelatnost istraživanih poduzeća pokazala se statistički značajna razlika u *percepciji zadovoljstva vlasnika* (F = 2,700; p = 0,047). *Post hoc* testovi pokazuju da su najzadovoljniji vlasnici iz uslužne djelatnosti.

Demografske varijable koje opisuju *poduzetnike* (ispitanike) su dob, spol, stručna sprema, pozicija u poduzeću i poduzetničko iskustvo. Rezultati provedenog ANOVA testa manifestnih varijabli koncepta *upravljanje promjenama, strategijskog razvoja i performansi, a* s obzirom na demografske varijable poduzetnika pokazuju sljedeće:

- ✓ Za koncept *upravljanje promjenama* samo je u području stručne spreme pokazana statistički značajna razlika u ocjenama sljedećih manifestnih varijabli*: planski pristup promjenama* (F = 3,998; p = 0,020), *raspoloživost i fleksibilnost financijskih resursa* (F = 3,330; p = 0,038) i *kontekstualne ambidekstrije* (F = 4,613; p = 0,011). *Post hoc* testovi pokazuju da su poduzetnici sa srednjom stručnom spremom manje skloni planskom pristupu promjenama, niže su ocijenili raspoloživost i fleksibilnost financijskih resursa i niže je ocijenjena kontekstualna ambidekstrija u njihovim poduzećima.
- ✓ U području manifestnih varijabli strategijskog razvoja nema razlike s obzirom na demografske varijable poduzetnika.

- ✓ S obzirom na performanse i stručnu spremu poduzetnika pokazala se statistički značajna razlika u *ocjenama zadovoljstva kupaca* (F = 8,491; *p* = 0,000), *ocjenama zadovoljstva vlasnika* (F = 4,645; *p* = 0,011) i *ocjenama poslovnih performansi* (F = 3,238; *p* = 0,042). *Post hoc* testovi pokazuju da su ispitanici sa srednjom stručnom spremom niže ocijenili zadovoljstvo kupaca i poslovne performanse u svom poduzeću, a ispitanici s magisterijem ili doktoratom niže su ocijenili zadovoljstvo vlasnika poslovanjem poduzeća.

Provedene su analize pokazale **postojanje utjecaja specifičnog internog konteksta na adaptivnu sposobnost MSP-ova**. Potvrđena je pretpostavka da specifičnosti poduzetničkog procesa (mjerene poduzetničkom orijentacijom i dinamikom životnog ciklusa) utječu na razliku u dinamici MSP-ova odnosno u području ključnih istraživačkih koncepata *upravljanja promjenama, strategijskog razvoja i performansi MSP-ova*. **Utjecaj demografskih varijabli djelomično je potvrđen.** Na razini poduzeća potvrđen je samo utjecaj veličine prihoda i djelatnosti, a na razini poduzetnika stručne spreme. Utjecaj starosti, veličine i vlasništva poduzeća i dobi, spola, pozicije i poduzetničkog iskustva poduzetnika nije potvrđen.

3.3.7. Zaključna razmatranja i prosudba istraživačkih hipoteza

U nastavku su sažeto elaborirani glavni zaključci provedenog empirijskog istraživanja u obliku komentara na postavljene istraživačke ciljeve empirijskog dijela istraživanja.

- ✓ *Utvrđivanje ključnih značajki ciljane populacije i istraživačkog uzorka malih i srednjih poduzeća koji čine predmet ovoga istraživanja.*

Ključne značajke istraživačke populacije analizirane su na osnovi baze podataka koje je nabavila FINA koja je uključivala opće podatke o poduzećima koji su zadovoljavali unaprijed utvrđene kriterije[20] te kriterij broja zaposlenih na kraju godine, odnosno poslovni prihod za 2007. i 2012. godinu. Ukupan broj poduzeća u istraživačkoj populaciji je 7.903 malih i srednjih poduzeća. Analiza pokazuje kako istraživana populacija sudjeluje u ukupnom broju poduzetnika u RH 2012. godine s 8,1 %, u ukupnom broju zaposlenih iznosio je 38,3 %, a u ukupnom prihodu od poduzetničke aktivnosti 28,8 %. Time je dokazana značajnost odabrane istraživačke populacije u ključnim gospodarskim pokazateljima: udjelu u broju zaposlenih i

[20] Kriteriji obuhvata populacije aktivnih poslovnih subjekata su: pravni subjekti s isključenim obrtništvom s 10 i više zaposlenih na kraju 2012. godine, djeluju najmanje od 1. 1. 2007., obuhvaćaju sve djelatnosti osim poljoprivrede i financijskih institucija.

prihodu od poduzetničke aktivnosti. Prateći prosječne stope rasta broja zaposlenih i ukupnog prihoda u odnosu na analizirane godine (2007. i 2012. godinu) po kriteriju prihoda raslo je 47,2 %, padalo 49,7 %, a stagniralo 1,7 % poduzeća. Prema kriteriju broja zaposlenih raslo je 51,5 %, padalo 39,7 % i stagniralo 6,3 % poduzeća iz istraživačke populacije.

Istraživački uzorak dobiven provedenim empirijskim istraživanjem činilo je 190 poduzeća odnosno 2,4 % istraživačke populacije. Veličina uzorka određuje preciznost zaključivanja. Veličina istraživačkog uzorka nešto je manja od poželjne veličine uzorka određene poželjnom razinom preciznosti pri donošenju istraživačkih zaključaka. No, s obzirom na to da je istraživačka populacija relativno mala, da je čine poduzeća čija su obilježja ograničena unaprijed zadanim kriterijima, i da se važnijim kriterijem od veličine smatra kriterij reprezentativnosti, ovaj se istraživački uzorak smatra uzorkom dovoljne veličine. Izračun Hi-kvadrat pokazatelja potvrdio je da istraživački uzorak reflektira istraživačku populaciju s obzirom na teritorijalnu zastupljenost poduzeća iz uzorka (po županijama). Osim toga, Hi-kvadrat pokazatelji potvrđuju također da istraživački uzorak reflektira istraživačku populaciju s obzirom na djelatnost i veličinu poduzeća. Sve ovo ukazuje na reprezentativnost istraživačkog uzorka kao preduvjet za donošenje pouzdanih istraživačkih zaključaka. Time su osigurani preduvjeti za donošenje relevantnih istraživačkih zaključaka.

✓*Testiranje valjanosti i pouzdanosti korištenih mjernih instrumenata.*

Valjanost cijelog postupka provedenog istraživanja i korištenih mjernih instrumenata u doktorskom radu provedena je različitim postupcima radi osiguravanja valjanosti konstrukata, valjanosti sadržaja, interne i eksterne valjanosti provedenog istraživačkog postupka te valjanosti statističkih zaključaka (detaljno opisano u poglavlju 2.2.3.).

Pouzdanost mjernog instrumenta provjerena je izračunavanjem vrijednosti *Cronbach alpha koeficijenta* za svaki koncept u upitniku, te za ukupan mjerni instrument. Vrijednosti *Cronbach alpha koeficijenta* za sve temeljne koncepte veći su od 0,80 te pokazuju kako su mjerenja tih koncepata visoko pouzdana. Koeficijent pouzdanosti za sveukupno mjerenje koncepata koji opisuju glavnu hipotezu iznosi 0,93, što pokazuje visok stupanj unutarnje stabilnosti i dosljednosti instrumenata.

Moguće je zaključiti da primijenjeni mjerni instrument ima prihvatljivu pouzdanost i valjanost, te je zbog toga osigurana kvaliteta postupka mjerenja i vjerodostojnost dobivenih rezultata.

✓Utvrđivanje ključnih značajki temeljnih istraživačkih koncepata *upravljanja promjenama, strategijskog razvoja, organizacijskih performansi i okruženja* u istraživanim poduzećima.

Upravljanje promjenama

Prilikom operacionalizacije istraživanja upravljanje promjenama podijeljeno je u dva kodkoncepta: upravljanje organizacijskim promjenama i upravljanje resursima i sposobnostima. Prilikom istraživanja *upravljanja organizacijskim promjenama* primijenjen je procesni pristup te je ocjenjivana *dinamika pojedinih vrsta promjena, proces promjena (orijentacija k planskom pristupu), kontekst promjena i individualna orijentacija poduzetnika prema promjenama.*

Rezultati provedenog istraživanja pokazuju da su istraživana poduzeća najviše promjena provodila u području marketinških aktivnosti, organizacijskoj strukturi i operativnim procesima, a najmanje u području mijenjanja cjelokupne ponude, načinu odlučivanja i izlasku na međunarodno tržište. Promjenjivost svih vrsta promjena viša je u poduzećima s *potencijalom (inovativna, visokotehnološka i brzorastuća poduzeća),* s time da je ta razlika statistički značajna u području internih organizacijskih promjena (tehnologija, organizacijska struktura, rukovodeća praksa, način odlučivanja, operativni procesi) i tržišnih promjena (širenju djelatnosti na međunarodno tržište).

U istraživanim je poduzećima srednja usmjerenost prema planskom pristupu promjenama, s time da je primjena poznatih menadžerskih tehnika ispodprosječno ocijenjena. U poduzećima *s potencijalom* potvrđena je statistički značajno veća orijentacija prema planskom pristupu upravljanju promjenama u odnosu na ostala poduzeća.

Istraživanje specifičnog konteksta promjena u istraživanim poduzećima ukazuju da sva istraživana poduzeća nisu provodila promjene u izrazito negativnom kontekstu. U poduzećima *s potencijalom* statistički je značajno više ocijenjen učinak implementiranih promjena na performanse poduzeća.

Rezultati istraživanja individualne orijentacije poduzetnika k promjenama ukazuju na visoku razinu samopouzdanja poduzetnika odnosno osoba koje su ispunile anketni upitnik. Osim toga, visoko je slaganje o promjenama kao svakodnevnici u poslovima i poduzetnika i zaposlenika, te je relativno visoko ocijenjen i pozitivan stav zaposlenika prema promjenama. To potvrđuje da su promjene uobičajen dio svakodnevnice zaposlenika u MSP-ima, što je razlika u odnosu na velike poslovne sustave. Rezultati ukazuju i na svjesnost poduzetnika o važnosti sagledavanja različitih perspektiva prilikom donošenja važnih odluka te utjecaju prošlih kritičnih događaja na te odluke. U poduzećima *s potencijalom* samopouzdanje poduzetnika je statistički značajno veće nego u ostalim poduzećima. Osim toga, razina prihvaćanja promjena od strane zaposlenika i spremnost poduzetnika da uzme u obzir različita gledanja prilikom donošenja odluka isto je statistički značajno više ocijenjena u poduzećima *s potencijalom.*

Upravljanje resursima i sposobnostima mjereno je sljedećim manifestnim varijablama: raspoloživost resursa, fleksibilnost resursa i kontekstualna ambidekstrija. Rezultati istraživanja ne ukazuju na velike probleme s raspoloživošću resursa bez obzira na krizni kontekst u kojemu je provođeno istraživanje. Prilikom ocjene fleksibilnosti resursa istraživana su poduzeća značajno više ocijenila fleksibilnost ljudskih resursa u odnosu na fleksibilnost financijskih resursa. Kontekstualna ambidekstrija je relativno visoko ocijenjena sa značajno većim ocjenama u tvrdnjama kojima se mjeri orijentacija novim rješenjima i fleksibilnosti. U poduzećima *s potencijalom* statistički je značajno više ocijenjena raspoloživost financijskih resursa za rast i razvoj i sposobnost učenja zaposlenika. U okviru kontekstualne ambidektrije ova su poduzeća statistički značajno više ocijenila tvrdnje koje opisuju orijentaciju poduzetnika prema poticanju novih rješenja od strane zaposlenika, fleksibilnosti menadžmenta za promjene i fleksibilnost poduzeća.

Strategijski razvoj

Strategijski procesi istraživani su s obzirom na pristup strategijskom planiranju i razinu ostvarivanja strategijskih ciljeva te strategijsku dinamiku u istraživanim MSP-ovima.

S obzirom na pristup strategijskom planiranju istraživana su poduzeća razinu ostvarivanja strategijskih ciljeva ocijenila srednjom ocjenom, a neplanski pristup oblikovanju strategije nešto je više ocijenjen od planskog pristupa oblikovanju strategije. No, u poduzećima *s*

potencijalom rezultati su ukazali na statistički značajno višu razinu ostvarivanja strategijskih ciljeva te višu razinu planskog i formalnog pristupa oblikovanju strategije.

Strategijska dinamika istraživana je manifestnim varijablama: strategijska fleksibilnost, strategijska ambidekstrija i strategijska orijentacija. Strategijska fleksibilnost relativno je visoko ocijenjena u svim poduzećima (mod za sve četiri tvrdnje iznosi 4). U području strategijske ambidekstrije najviše su ocjene dodijeljene tvrdnjama koje se odnose na različite procese povezane s usmjerenjem na kupce. U okviru strategijske orijentacije najviše je ocijenjena važnost orijentacije poduzeća prema potrebama kupaca i kreativno-inovativnim rješenjima. U poduzećima *s potencijalom* više su ocijenjene sve tvrdnje kojima se opisuje strategijska fleksibilnost, strategijska ambidekstrija i strategijska orijentacija. U okviru strategijske fleksibilnosti statistički su značajno više ocijenjene tvrdnje koje opisuju sposobnost reakcije poduzeća na različite utjecaje iz eksternog okruženja. U okviru strategijske ambidekstrije poduzeća *s potencijalom* daju statističke veće ocjene svomu usmjerenju prema pouzdanosti svojih proizvoda i usluga, automatizaciji operativnih procesa, novim tehnološkim rješenjima i poticanju kreativnosti i inovativnosti. U okviru strategijske orijentacije statistički su značajno više ocjene dodijeljene orijentaciji na aktivno usmjerenje k potrebama sadašnjih i potencijalnih kupaca, inovativno-kreativnim rješenjima i razvijanju organizacijske sposobnosti učenja.

Analiza primijenjenih strategijskih izbora u istraživanim poduzećima pokazuje da se strategijski izbori usmjereni prema *diferencijaciji* ponude i *fokusiranju na tržišni segment* više primjenjuju nego *strategija usmjerena na troškove* ili *povezivanje s drugim subjektima.* U poduzećima *s potencijalom* strategijski izbori usmjereni prema diferencijaciji ponude, tržišnom fokusiranju i povezivanju češće su prisutni nego u ostalim poduzećima. Većina poduzeća istovremeno primjenjuje više različitih strategijskih izbora.

Performanse istraživanih poduzeća

U istraživanim poduzećima ocjenjivane su dvije skupine performansi; poduzetničke i poslovne performanse.

S aspekta poduzetničkih performansi najvišu je ocjenu dobilo zadovoljstvo kupaca poslovanjem poduzeća, zatim slijedi zadovoljstvo zaposlenika, a najniže je ocijenjeno zadovoljstvo vlasnika financijskim rezultatom.

Kretanje poslovnih performansi u svim je segmentima ocijenjeno prosječnom ocjenom koja je označavala stagniranje performansi u posljednje dvije godine. Vrlo blagi rast poslovnih performansi rezultat je recesijskog konteksta poslovanja u istraživanom razdoblju.

U poduzećima *s potencijalom* zadovoljstvo kupaca i zaposlenika statistički je više ocijenjeno. Svi pokazatelji poslovnih performansi statistički su značajno više ocijenjeni i ukazuju na viši rast performansi u njima (mjesečni tijek gotovine, profit, ukupni prihod, broj zaposlenih, promjene tržišnog udjela i prodaja ključnim kupcima) u odnosu na ostala poduzeća u istraživanom razdoblju.

Okruženje istraživanih poduzeća

S obzirom na eksterno okruženje u istraživanim je poduzećima najviše ocijenjena dinamičnost i rizičnost eksternog okruženja u kojemu posluju, a najniže je ocijenjen potencijal rasta tržišta. Usporedba ocjena u poduzećima *s potencijalom* pokazuje da ona posluju u značajno dinamičnijim okruženjima i tržištima.

S obzirom na interno okruženje istraživane su demografske značajke poduzeća i ispitanika te poduzetnička orijentacija i životni ciklus istraživanih poduzeća. Demografske značajke *istraživanih poduzeća* pokazale su da 86 % poduzeća djeluje više od 10 godina, 68 % ostvaruje do 15 milijuna prihoda i 43 % je u individualnom vlasništvu, a 47 % u obiteljskom i partnerskom vlasništvu. Prema djelatnosti prevladavaju uslužna poduzeća (42,1 %). U poduzećima s *potencijalom* uočljiva je razlika u vlasništvu u korist obiteljskih poduzeća, te prevladavajući udio poduzeća iz proizvodne djelatnosti (45,7 %). *Ispitanici* koji su ispunili anketni upitnik u većini su stariji od 45 godina (50,3 %), prevladavaju muškarci (67 %), 59 % ispitanika ima višu razinu obrazovanja, a čak 18,9 % magisterij ili doktorat znanosti. Među ispitanicima najveći je broj onih kojima je to prvo poduzeće (65 %), dok ih je 22 % trenutno ili u prošlosti bilo u vlasništvu i nekog drugog poduzeća. Ispitanici u poduzećima s *potencijalom* pokazuju još višu obrazovnu strukturu (67 % ih ima fakultetsko obrazovanje, 22 % magisterij ili doktorat) te ih je 32 % trenutno u vlasništvu još jednog poduzeća.

S obzirom na poduzetničku orijentaciju proaktivnost, inovativnost i orijentacija rastu i razvoju su najviše ocijenjene tvrdnje koje opisuju poduzetničku orijentaciju ispitanika i te su tvrdnje i statistički značajno više ocijenjene u poduzećima *s potencijalom*. Dinamika tijekom životnog ciklusa je iznadprosječno ocijenjena, a najvišom ocjenom tvrdnja koja ukazuje na to da se

sadašnji posao koji se u poduzeću obavlja značajno razlikuje u odnosu na početak poslovanja. Tvrdnje koje opisuju dinamiku tijekom životnog ciklusa više su ocijenjene u poduzećima *s potencijalom.*

✓*Utvrđivanje faktorske strukture pojedinih istraživačkih koncepata.*

U nastavku su sažeto prikazani rezultati provedene faktorske analize na ključnim istraživačkim konceptima. U svim je slučajevima prikladnost podataka za provođenje faktorske analize procijenjena i potvrđena odgovarajućim računskim testovima.

Upravljanje promjenama

Eksploratorna faktorska analiza potkoncepta *upravljanje organizacijskim promjenama* u većoj je mjeri potvrdila teorijske pretpostavke na kojima je oblikovana struktura manifestnih varijabli. Jedina značajnija razlika je što se prilikom faktorske analize manifestna varijabla *dinamika pojedinih vrsta promjena* podijelila u dva faktora: *dinamika promjena u operativnim procesima i dinamika promjena u tržišnim procesima.* Faktorska struktura dobivena provedenom faktorskom analizom je sljedeća: faktor 1 - *dinamika promjena u operativnim procesima,* faktor 2 – *poduzetnikova individualna orijentacija prema promjenama,* faktor 3 – *dinamika promjena u tržišnim procesima,* faktor 4 – *specifični kontekst promjena,* faktor 5 – *proces promjena.*

Eksploratorna faktorska analiza potkoncepta *upravljanje organizacijskim resursima i sposobnostima* donekle mijenja pretpostavljenu strukturu manifestnih varijabli *raspoloživost* i *fleksibilnost resursa.* Faktorska struktura dobivena provedenom faktorskom analizom je sljedeća: faktor 1 – *raspoloživost i fleksibilnost resursa za rast poduzeća,* faktor 2 – *fleksibilnost ljudskih resursa,* faktor 3 – *kontekstualna ambidekstrija*.

Nakon provedene faktorske analize kompoziti dobivenih faktora uspoređivani su s obzirom na potencijal poduzeća. Rezultati su pokazali da su u poduzećima *s potencijalom* značajno više ocijenjeni faktori: *dinamika promjena u operativnim i tržišnim procesima, razina planskog pristupa promjenama, individualna orijentacija poduzetnika promjenama i kontekstualna ambidekstrija.*

Strategijski razvoj

Eskploratorna faktorska analiza provedena je na varijablama koje imaju obilježja mjernih skala: strategijska fleksibilnost, strategija ambidekstrija i strategijska orijentacija. Provedena

eksploratorna faktorska analiza u većoj mjeri potvrđuje teorijski pretpostavljenu strukturu. Tvrdnje kojima se mjerila manifestna varijabla strategijska ambidekstrija nešto su se drukčije raspodijelile u odnosu na preuzetu mjernu skalu. Da bi se provjerila teorijska pretpostavka o strukturi te manifestne varijable provedena je konfirmatorna faktorska analiza koja je potvrdila teorijske pretpostavke. Ostali faktori izlučeni ovom analizom u potpunosti potvrđuju pretpostavljenu faktorsku strukturu s time da je varijabla *raznolikost strategijskih izbora* pokazala pripadnost manifestnoj varijabli *strategijska fleksibilnost.* Faktorska struktura dobivena provedenom faktorskom analizom je sljedeća: faktor 1 – *strategijska ambidekstrija 1 (operativni procesi),* faktor 2 – *strategijska fleksibilnost i raznolikost,* faktor 3 – *strategijska orijentacija*, faktor 4 – *strategijska ambidekstrija 2* (procesi usmjereni na kupce).

Nakon provedene faktorske analize kompoziti dobivenih faktora uspoređivani su s obzirom na potencijal poduzeća. Rezultati su pokazali da su u poduzećima *s potencijalom* statistički značajno više ocijenjeni svi faktori: *strategijska ambidekstrija, strategijska fleksibilnost i raznolikost i strategijska orijentacija.*

Performanse istraživanih poduzeća

Faktorska analiza tvrdnji kojima su mjerene performanse istraživanih poduzeća potvrdila je pretpostavljenu teorijsku strukturu. Izdvojena su dva faktora od kojih prvi čine *poslovne performanse* (faktor 1), a drugi čine *poduzetničke performanse* (faktor 2). Poslovne performanse čine ocjenu kretanja ključnih mjerila performansi u proteklom razdoblju, a poduzetničke performanse odnose se na zadovoljstvo vlasnika poslovanjem poduzeća.

Svi pokazatelji poslovnih performansi značajno su više ocijenjeni u poduzećima s *potencijalom* i ukazuju na blagi rast u istraživanom razdoblju. S aspekta poduzetničkih performansi ispitanici u poduzećima s *potencijalom* statistički značajno više ocjenjuju zadovoljstvo zaposlenika i kupaca poslovanjem poduzeća.

✓ *Istraživanje povezanosti između upravljanja promjenama, strategijskog razvoja i organizacijskih performansi i analiza uzročno posljedičnih odnosa (testiranje hipoteze H_1)*

Primijenjena je metoda višestruke regresijske analize radi provjere pretpostavljene pozitivne linearne veze između upravljanja promjenama i strategijskog razvoja i između strategijskog razvoja i performansi MSP-ova te definiranja koji elementi pojedinih koncepata značajno utječu na zavisne varijable.

Regresijska analiza utjecaja upravljanja promjenama na strategijski razvoj MSP-ova obuhvaća osam nezavisnih i jednu zavisnu varijablu. Nezavisne varijable čine faktori dobiveni faktorskom analizom unutar potkoncepata upravljanja organizacijskim promjenama i upravljanja resursima i sposobnostima. U prvom je modelu zavisna varijabla linearni kompozit koji čini mjerilo dinamične komponente strategijskog razvoja (linearni kompozit strategijske fleksibilnosti i raznolikosti, strategijske ambidekstrije i strategijske orijentacije), a drugom modelu zavisnu varijablu činila je tvrdnja koja opisuje razinu ostvarivanja strategijskih ciljeva s obzirom na planove i očekivanja i predstavlja aspekt strategijskog rasta.

Koeficijent multiple korelacije u *prvom modelu* iznosi 0,715 pa se može zaključiti da postoji jaka povezanost između elemenata upravljanja promjenama i strategijskog razvoja istraživanih poduzeća. Koeficijent determinacije iznosi 0,511 što znači se 51 % varijance (informacija) strategijskog razvoja istraživanih poduzeća može objasniti varijablama iz početnog regresijskog modela s time da je statistički značajan utjecaj potvrđen za sljedećih pet nezavisnih varijabli: *intenzitet promjena u tržišnim procesima, proces promjena* (razina planskog pristupa)*, individualna orijentacija poduzetnika prema promjenama, fleksibilnost ljudskih resursa i kontekstualna ambidekstrija*. Svi uobičajeni pokazatelji valjanosti regresijskog modela unutar su granica prihvatljivosti. To znači da ova kombinacija nezavisnih varijabli značajno objašnjava zavisnu varijablu.

Koeficijent multiple korelacije u *drugom modelu* iznosi 0,606 pa se može zaključiti da postoji značajna povezanost između elemenata upravljanja promjenama i razine ostvarivanja strategijskih ciljeva u istraživanim poduzećima. Koeficijent determinacije iznosi 0,367, što znači da se 36,7 % varijance (informacija) razine ostvarivanja strategijskih ciljeva može objasniti statistički značajnim utjecajem sljedećih četiriju nezavisnih varijabli: *kontekstualnom ambidekstrijom, specifičnim kontekstom promjena, procesom promjena* (razina planskog pristupa) i *raspoloživošću i fleksibilnošću financijskih resursa.* Svi uobičajeni pokazatelji valjanosti regresijskog modela unutar su granica prihvatljivosti. To znači da ova kombinaciji nezavisnih varijabli značajno objašnjava zavisnu varijablu.

Rezultati višestruke regresijske analize utjecaja upravljanja promjenama na strategijski razvoj potvrđuju prvu pomoćnu hipotezu PH_{11}.

Regresijska analiza utjecaja strategijskog razvoja na performanse MSP-ova obuhvaćala je četiri nezavisne i jednu zavisnu varijablu. Zavisne varijable čine: strategijska orijentacija,

strategijska ambidekstrija, strategijska fleksibilnost i raznolikost i razina ostvarivanja strategijskih ciljeva. Zavisne varijable činit će u pojedinim modelima kompozitne varijable: poduzetničke performanse i poslovne performanse.

Koeficijent multiple korelacije u *prvom modelu* gdje je zavisna varijabla poduzetničke performanse iznosi 0,668 i ukazuje na značajnu povezanost između strategijskog razvoja i poduzetničkih performansi istraživanih poduzeća. Koeficijent determinacije ukazuje da se 44,6 % varijance (informacija) ostvarenja poduzetničkih performansi može objasniti s tri varijable iz početnog regresijskog modela: *razinom ostvarivanja strategijskih ciljeva, strategijskom orijentacijom i strategijskom ambidekstrijom*. Svi uobičajeni pokazatelji valjanosti regresijskog modela su unutar granica prihvatljivosti. To znači da ova kombinacija nezavisnih varijabli značajno objašnjava zavisnu varijablu.

Koeficijent multiple korelacije u *drugom modelu* gdje je zavisna varijabla poslovne performanse iznosi 0,505 i ukazuje na značajnu povezanost između strategijskog razvoja i poslovnih performansi istraživanih poduzeća. Koeficijent determinacije ukazuje da se 25,7 % varijance (informacija) ostvarenja poslovnih performansi može objasniti dvjema varijable iz početnog regresijskog modela: *razinom ostvarivanja strategijskih ciljeva i strategijskom fleksibilnosti i raznolikosti*. Svi uobičajeni pokazatelji valjanosti regresijskog modela unutar su granica prihvatljivosti. To znači da ova kombinacija nezavisnih varijabli značajno objašnjava zavisnu varijablu.

Rezultati višestruke regresijske analize utjecaja upravljanja promjenama na strategijski razvoj potvrđuju drugu pomoćnu hipotezu PH_{12}.

Modeliranjem strukturalnim jednadžbama (SEM) testirala se istinitost hipoteze H_1 istovremeno testirajući uzročno-posljedične odnose između koncepata upravljanje promjenama, strategijski razvoj i performanse malih i srednjih poduzeća. Ti su se navedeni odnosi prethodno parcijalno testirali koristeći metodu višestruke regresijske analize.

U strukturni model uzete su manifestne varijable koje pokazuju signifikantan utjecaj u prethodno testiranim uzročno-posljedičnim odnosima u okviru višestruke regresijske analize. Manifestne varijable kojima se opisuje upravljanje promjenama su *intenzitet promjena u tržišnim procesima, planski pristup upravljanju promjenama, individualna orijentacija poduzetnika prema promjenama, fleksibilnost ljudskih resursa i kontekstualna ambidekstrija*.

Manifestne varijable strategijskog razvoja uzete u model su *strategijska ambidekstrija, strategijska fleksibilnost i raznolikost i strategijska orijentacija poduzetnika*. Manifestne varijable performansi su *poduzetničke performanse i poslovne performanse.* Mjernim modelom kojim su testirani odnosi između latentnih i manifestnih varijabli utvrđeno je da varijabla *intenzitet promjena u tržišnim procesima* ima standardizirano faktorsko opterećenje manje od poželjne vrijednosti te se ta varijabla izuzela iz početnog mjernog modela. Rezultati konfirmatorne faktorske analize potvrdili su primjerenu prikladnost, valjanost i pouzdanost mjernog modela te je na njegovoj osnovi oblikovan strukturalni model.

Dobiveni rezultati ukazuju na značajan i pozitivan utjecaj upravljanja promjenama na strategijski razvoj i strategijskog razvoja na performanse poduzeća. R^2 pokazatelji su kod endogenih varijabli veći od 0,5, što ukazuje na visok postotak objašnjene varijance u zavisnim latentnim varijablama. Strukturalni model ukazuje na empirijsku potvrdu da MSP-ovi u kojima je viša razina individualne poduzetnikove orijentacije promjenama, viša razina planskog pristupa promjenama, veća fleksibilnost ljudskih resursa i viša razina kontekstualne ambidekstrije imaju višu razinu strategijske dinamike (statistički značajan direktni efekt 0,956). Nadalje, empirijski je potvrđeno da poduzeća koja imaju višu razinu strategijske ambidekstrije, strategijske fleksibilnosti i raznolikosti i strategijske orijentacije ostvaruju više razine performansi (statistički značajan direktni efekt 0,725). Indirektan utjecaj upravljanja promjenama na performanse MSP-ova uz medijaciju strategijskog razvoja statistički je značajan i iznosi 0,693. Većina se pokazatelja podudaranja nalazi unutar granica prihvatljivosti, što označava dobro podudaranje modela s empirijskim podacima.

Zaključno, s obzirom na to da su rezultati u skladu s postavljenom hipotezom H_1 i pomoćnim hipotezama PH_{11} i PH_{12} utvrđuje se da strukturalni model, potvrđuje konceptualni model odnosno da strategijsko upravljanje promjenama pozitivno utječe na organizacijske performanse MSP-ova.

- ✓ *Utvrđivanje značajnosti razlike i povezanosti u ocjenama upravljanja promjenama, strategijskog razvoja i organizacijskih performansi s obzirom na ključna obilježja internog i eksternog okruženja istraživanih MSP-ova (testiranje hipoteza H_2 i H_3)*

Interno okruženje istraživanih poduzeća mjereno je razinom poduzetničke orijentacije, dinamikom tijekom životnog ciklusa i različitim demografskim varijablama koje opisuju poduzeće i poduzetnika (ispitanika).

Viša razina poduzetnikove orijentacije rastu i razvoju ukazuje na: višu razinu dinamičnosti (upravljanja promjenama) u istraživanim poduzećima; višu razinu strategijskog razvoja u istraživanim poduzećima i višu razinu performansi u istraživanim poduzećima. Povezanost između mjere poduzetničke orijentacije i manifestnih varijabli upravljanja promjenama ukazuje na povezanost između poduzetničke i individualne orijentacije poduzetnika s promjenama (značajna povezanost), kontekstualne ambidekstrije (značajna povezanost) i planskog pristupa promjenama (laka povezanost). Povezanost između mjere poduzetničke orijentacije i manifestnih varijabli strategijskog razvoja pokazuje na povezanost između poduzetničke orijentacije i strategijske ambidekstrije (značajna povezanost), strategijske orijentacije (jaka povezanost) i strategijske fleksibilnosti i raznolikosti (laka povezanost). Povezanost između mjere poduzetničke orijentacije i manifestnih varijabli performansi pokazuje na povezanost između poduzetničke orijentacije i percepcije zadovoljstva zaposlenike (značajna povezanost), percepcije zadovoljstva kupaca (laka povezanost) i percepcije zadovoljstva vlasnika (laka povezanost).

S obzirom na fazu životnog ciklusa i ugroženost opstanka poduzeća tijekom životnog ciklusa rezultati pokazuju da poduzeća u petoj fazi životnog ciklusa (opis faze: *Profitabilnost poduzeća je ugrožena. Konkurencija je uvela proizvod koji ugrožava proizvode našeg poduzeća. Poduzeće revidira daljnji smjer svoga razvoja*.) i ona čiji je opstanak bio ugrožen tijekom životnog ciklusa teže implementiraju promjene i imaju značajno više problema u upravljanju promjenama; značajno niže su ocijenila razinu strategijske ambidekstrije i strategijske fleksibilnosti i raznolikosti; poduzeća u prvoj (opis faze: *Proizvodi poduzeća su novi i zahtijevaju daljnja poboljšanja. Tržišni segmenti nisu jasno definirani i poduzeće još traži one koji najviše obećavaju. Poduzeće je još u potrazi za najefikasnijim načinom operativnog djelovanja*.) i petoj fazi životnog ciklusa značajno lošije ocjenjuju i poduzetničke i poslovne performanse, a poduzeća koja nisu bila ugrožena tijekom životnog ciklusa značajno više ocjenjuju zadovoljstvo vlasnika poslovanjem poduzeća. Povezanost između mjere dinamike tijekom životnog ciklusa ukazuje na pozitivnu povezanost između dinamike tijekom životnog ciklusa i intenziteta promjena u operativnim procesima (laka povezanost), intenziteta promjena u tržišnim procesima (laka povezanost), težine provođenja promjena (laka povezanost), fleksibilnost i raspoloživosti financijskih resursa (laka povezanost), kontekstualne ambidekstrije (laka povezanost) te strategijske orijentacije (laka povezanost).

S obzirom na demografske varijable poduzeća rezultati pokazuju da niti jedna manifestna varijabla upravljanja promjenama, strategijskog razvoja i performansi nije statistički značajno različita s obzirom na *starost, veličinu poduzeća i vlasništvo*. Značajne razlike u ocjenama postoje samo s obzirom na ukupni godišnji prihod i djelatnost istraživanih poduzeća nekim elementima upravljanja promjenama, a samo s obzirom na djelatnost poduzeća u strategijskom razvoju i performansama poduzeća.

Demografske varijable koje opisuju poduzetnike (ispitanike) su bile dob, spol, stručna sprema, pozicija u poduzeću i poduzetničko iskustvo. Rezultati ukazuju samo na statistički značajne razlike u ocjenama pojedinih elemenata koncepata upravljanje promjenama i performanse i to s obzirom na stručnu spremu poduzetnika. Sve ostale demografske varijable nisu se pokazale značajnima.

Provedenom analizom utvrđeno je da specifični interni kontekst utječe na adaptivnu sposobnost malih i srednjih poduzeća. Potvrđena je pretpostavka da specifičnosti poduzetničkog procesa (mjerene poduzetničkom orijentacijom i dinamikom životnog ciklusa) utječu na razliku u dinamici MSP-ova. Utjecaj demografskih varijabli djelomično je potvrđen. Na razini poduzeća *potvrđen je samo utjecaj veličine prihoda i djelatnosti*, a na *razini poduzetnika stručne spreme*. Utjecaj starosti, veličine i vlasništva poduzeća i dobi, spola, pozicije i poduzetničkog iskustva poduzetnika nije potvrđen.

U skladu s navedenim potvrđena je pretpostavka o *postojanju povezanosti između posebnih obilježja MSP-ova i karakteristika njihove organizacijske dinamike, čime je potvrđena hipoteza H_2.*

Eksterno okruženje u ovom je istraživanju mjereno skalama koje opisuju percepciju nesigurnosti okruženja od strane poduzetnika. Provedeno testiranje značajnosti razlika u ocjenama pojedinih manifestnih varijabli s obzirom na intenzitet nesigurnosti okruženja dalo je rezultate navedene u nastavku.

- ✓S obzirom na intenzitet dinamičnosti opće okoline, rizičnost okruženja, intenzitet širenja okruženja, intenzitet stresnosti, zahtjevnosti i neprijateljskog konteksta, rijetkost poslovnih prilika, težinu predviđanja atraktivnih poslovnih prilika i težinu predviđanja potražnje i ukusa kupaca moguće je zaključiti da postoje statističke razlike u ocjenama pojedinih elemenata koncepta *upravljanje promjenama.*

- ✓S obzirom na intenzitet dinamičnosti opće okoline, intenzitet širenja okruženja, intenzitet stresnosti, zahtjevnosti i neprijateljskog konteksta, rijetkost poslovnih prilika i težinu predviđanja potražnje i ukusa kupaca moguće je zaključiti da postoje statistički značajne razlike u ocjenama pojedinih elemenata koncepta *strategijskog razvoja* u istraživanim poduzećima. Ne postoje statistički značajne razlike u manifestnim varijablama strategijskog razvoja s obzirom na intenzitet rizičnosti okruženja i rijetkost atraktivnih poslovnih prilika u okruženju.
- ✓S obzirom na intenzitet dinamičnosti opće okoline, intenzitet širenja okruženja, intenzitet stresnosti, zahtjevnosti i neprijateljskog konteksta, težinu predviđanja atraktivnih poslovnih prilika i težinu predviđanja potražnje i ukusa kupaca moguće je zaključiti da postoje statistički značajne razlike u ocjenama pojedinih mjera *performansi* u istraživanim poduzećima. Ne postoje statistički značajne razlike u performansama s obzirom na intenzitet rizičnosti okruženja i rijetkost atraktivnih poslovnih prilika u okruženju.

Provedena analiza pokazuje da percepcija okruženja u kojem djeluju poduzeća utječe na njihovu organizacijsku i stratešku dinamiku te posljedično i na razinu ostvarenih performansi. **U skladu s time potvrđena je pretpostavka da *postoji povezanost između intenziteta nesigurnosti okruženja MSP-ova i karakteristika njihove organizacijske dinamike, čime je potvrđena hipoteza H_3.***

Zaključno, utvrđuje se kako su rezultati provedenog empirijskog istraživanja dali odgovore na sva postavljena istraživačka pitanja i potvrdili temeljne istraživačke hipoteze.

IV. ZAKLJUČAK

Mala i srednja poduzeća danas predstavljaju važan dio globalnog i nacionalnog gospodarstva, imaju sve veći udio u ključnim makroekonomskim pokazateljima te se smatraju glavnim pokretačima ekonomskoga razvoja zapadnih ekonomija, stoga ona postaju sve atraktivnijim područjem različitih istraživanja. Istraživanja iz područja MSP-ova obilježava, međutim, neujednačenost i raznolikost teorijskih i istraživačkih perspektiva na kojima su utemeljena. Tek se u posljednja dva do tri desetljeća istraživanja provode sustavnije, oblikujući ujednačenije istraživačko područje uz isticanje dvaju ključnih pristupa.

Prvi je makropristup istraživanjima koji se bavi ulogom poduzetništva i malih poduzeća u širem ekonomskom kontekstu. Drugi je mikropristup kojim se istražuju poduzetnici i mala poduzeća kao specifični subjekti sa svojim zakonitostima funkcioniranja koje određuju njihov pojedinačni uspjeh ili neuspjeh. Iz spomenutog drugog pristupa proizašlo je i istraživanje u ovom doktorskom radu. Nadalje, većina je istraživanja iz ovoga područja usmjerena na specifične kategorije poduzeća iz sektora maloga gospodarstva kao što su brzorastuća, novoosnovana, visokotehnološka. Uočen je nedostatak istraživanja u području već etabliranih malih poduzeća s ciljem da se umjesto uobičajenog pitanja *što?* pokuša objasniti *kako i zašto* su ta poduzeća osigurala opstanak duže vremensko razdoblje popraćen prerastanjem veličine mikropoduzeća. Ni u području teorija koje objašnjavaju rast i uspješnost MSP-ova nema ujednačenog stava. Dvije su struje; dok jedna pokušava utvrditi univerzalne zakonitosti povezane s teorijama životnog ciklusa, druga pokušava utvrditi činitelje rasta MSP-ova koji predstavljaju specifične kontingencijske varijable. Zaključak je dosadašnjih istraživanja da su rast i razvoj (malih i srednjih) poduzeća vrlo kompleksni fenomeni koje nije moguće univerzalno objasniti. Sugerira se stavljanje istraživačkog fokusa na neistražena područja kao što su različiti načini na koje poduzeća rastu i procesi koji prate promjene koje se događaju kada mala poduzeća rastu.

Istraživački interes u ovom je doktorskom radu bio usmjeren na istraživanje posebnih obilježja evolutivne dinamike malih i srednjih poduzeća, radi identifikacije upravljačkih i strategijskih procesa koji utječu na njihovu uspješnost i dugovječnost. Konceptualni model ovoga istraživanja obuhvatom je vezan uz (1) upravljanje promjenama u malim i srednjim poduzećima, (2) strategijski razvoj ovih poduzeća, (3) organizacijske performanse iste skupine poslovnih subjekata te (4) specifične utjecaje iz unutarnjeg i vanjskog okruženja.

Svrha ovog doktorskog rada jest utvrđivanje sustavne povezanosti između upravljanja promjenama i strategijskog razvoja malih i srednjih poduzeća u smislu održavanja dinamičke ravnoteže između organizacijske efikasnosti i efektivnosti, a sve s ciljem što uspješnije strategijske prilagodbe mjerene performansama poduzeća. U tu je svrhu oblikovan konceptualni model. Sama konceptualizacija modela temelji se na kritičkom teorijskom izučavanju objekata ovoga istraživanja i identificiranju njihovih ključnih komponenti povezanih sa specifičnostima MSP-ova, te utvrđivanju zakonitosti, principa i intenziteta veza između *strategijskog upravljanja promjenama u malim i srednjim poduzećima* i *organizacijskih performansi*, uz uvažavanje utjecaja iz eksternog i internog okruženja.

U znanstveno-spoznajnom smislu cilj je bio istražiti dosadašnju paradigmu istraživanja MSP-ova, istražiti relevantne pojmove i koncepte i identificirati ključne komponente fenomena *upravljanja promjenama, strategijskog razvoja i performansi MSP-ova* te oblikovati teorijski model veza i odnosa među temeljnim konstruktima i empirijski ga testirati.

U empirijskom dijelu istraživanja cilj je bio utvrditi glavne značajke *upravljanja promjenama, strategijskog razvoja, performansi te okruženja* istraživanih MSP-ova u RH, utvrditi postoje li razlike u odnosu na *potencijal (brzorastuća, visokotehnološka i inovativna)* poduzeća, analizirati uzročno-posljedične veze među ključnim konceptima i ispitati značajnost razlike i povezanost ključnih koncepata s obzirom na varijable iz okruženja te testirati valjanost i pouzdanost primijenjenih mjernih instrumenata.

Konceptualnim i empirijskim istraživanjem ostvareni su postavljeni ciljevi i testirane sve postavljene hipoteze. Na temelju provedenog konceptualnog i empirijskog istraživanja moguće je potvrditi osnovne znanstvene hipoteze ovog doktorskog rada:

- ✓H_1 Strategijsko upravljanje promjenama pozitivno utječe na organizacijske performanse MSP-ova.
- ✓*PH_{11} Upravljanje promjenama pozitivno utječe na ostvarivanje strategijskih ciljeva u MSP-ovima.*
- ✓*PH_{12} Strategijske adaptivne sposobnosti pozitivno utječu na organizacijske performanse MSP-ova.*
- ✓H_2 Postoji povezanost između posebnih obilježja MSP-ova i karakteristika organizacijske dinamike ovih poslovnih subjekata.

✓H_3 Postoji povezanost između intenziteta nesigurnosti okruženja MSP-ova i karakteristika organizacijske dinamike ovih poslovnih subjekata.

Kako bi se poduprle ove tvrdnje, u nastavku slijede sažete ključne teorijske spoznaje i predstavljaju se glavni zaključci provedenog empirijskog istraživanja.

Dugoročna uspješnost MSP-ova najčešće se povezuje s njihovim rastom. U ovom se istraživanju područje *upravljanja rastom* usko povezuje s *upravljanjem promjenama* u MSP-ovima. S obzirom na općenito prihvaćenu pretpostavku da je za uspjeh MSP-ova presudan njihov interni potencijal, interna organizacijska dinamika ovih poduzeća određena je upravljanjem organizacijskim promjenama i resursima s kojima ona raspolažu. No, s obzirom na pretpostavku da organizacijska efikasnost treba biti povezana i u funkciji organizacijske efektivnosti, ovo istraživanje uključilo je i istraživanje strategijske dinamike MSP-ova. Temeljna premisa ovoga istraživanja pretpostavila je da *upravljanje promjenama* utječe na *strategijski razvoj MSP-ova,* a posljedično razina strategijske prilagodbe utječe na *performanse* tih poduzeća. Ovi procesi pod utjecajem su specifičnih obilježja okruženja u kojem poduzeća djeluju.

Općenito, složenost procesa upravljanja promjenama u poduzećima otežava određivanje sveobuhvatne definicije i sadržaja ovog istraživačkog područja. U ovom se istraživanju pošlo od procesnog pristupa istraživanju upravljanja promjenama koji podrazumijeva *sadržaj, proces, kontekst i individualni aspekt upravljanja promjenama*, uvažavajući specifičnosti područja istraživanja malih i srednjih poduzeća. Uz procesni pristup upravljanju promjenama u MSP-ovima dodan je i *aspekt upravljanja resursima i sposobnostima*. Pretpostavilo se da je raspoloživost i fleksibilnost resursa te dinamičke sposobnosti kao njihova nadogradnja jedna od važnih dimenzija organizacijske dinamike MSP-ova.

U području razmatranja strategijskih procesa u MSP-ovima uočen je nedostatak istraživanja, odnosno činjenica da se istraživanja strategijskih procesa u velikim poduzećima ne mogu preslikati na male poslovne sustave. Prvo što se može uočiti kao specifičnost strategijskih procesa u MSP-ovima jest puno veća razina neformalnosti i raznolikosti strategijskih pristupa koje ona koriste da bi se lakše prilagodila s obzirom na njihovu resursnu ograničenost i veću izloženost utjecajima iz okruženja. Osim toga, puno je prisutniji utjecaj ključnih individua (poduzetnika) i njihovih osobnih stavova, vrijednosti i očekivanja na primijenjenu strategiju. Ovo je istraživanje uz identifikaciju ključnih strategijskih izbora i razinu planskog pristupa

strategiji posebno istaknulo dinamičnu komponentu strategijskih procesa u MSP-ovima, uključivši strategijsku fleksibilnost i raznolikost, strategijsku orijentaciju i strategijsku ambidekstriju u istraživanje. Skromna je dosadašnja empirijska potvrda veze između strategijskih procesa u MSP-ovima i njihovih performansi, a ovo ju je istraživanje pokušalo dodatno pojasniti. Performanse su se promatrale s dvaju aspekata: kroz poduzetnikovu percepciju zadovoljstva ključnih interesnih skupina poslovanjem poduzeća i ocjenu kretanja uobičajenih mjerila poslovnih performansi.

S obzirom na to da su poduzeća otvoreni sustavi, nužno je bilo uzeti u obzir i ključne utjecaje iz internog i eksternog okruženja kao varijable koje mogu utjecati na razliku u organizacijskoj i strategijskog dinamici te performansama tih poduzeća.

Na razini svih objekata istraživanja uzete su u obzir dvije razine analize: poduzeće i poduzetnik, odnosno organizacijska i individualna razina analize. Bez obzira na razinu analize (ocjenu organizacijskih ili individualnih karakteristika) dobiveni se rezultati temelje na subjektivnoj percepciji poduzetnika (ispitanika) u istraživanim poduzećima, što je uobičajeno prilikom sličnih istraživanja.

Radi ostvarivanja postavljenih ciljeva i provjere hipoteza, od svibnja do rujna 2014. godine provedeno je istraživanje na odabranoj populaciji hrvatskih malih i srednjih poduzeća[21]. Podaci su prikupljeni *online* anketnim upitnikom. Rezultati analize temelje se na 190 ispravno ispunjenih anketnih upitnika. Testovima je potvrđena reprezentativnost istraživačkog uzorka. Odgovarajućim je postupcima potvrđena i valjanost i pouzdanost korištenih mjernih instrumenata. Kako bi se dobile što kvalitetnije informacije, iz prikupljenih podataka korištene su tri razine statističke analize: univarijatna, bivarijatna i multivarijatna statistička analiza. Rezultati deskriptivne statistike daju detaljan uvid u ključna obilježja istraživačke populacije, a rezultati faktorske analize daju uvid u konačnu strukturu manifestnih varijabli korištenih za testiranje pretpostavljenih uzročno-posljedičnih odnosa. U analizi rezultata empirijskog dijela istraživanja detaljno su opisane korištene metode i dobiveni rezultati.

Iz prezentiranih rezultata provedenog istraživanja razvidno je da se u populaciji izabranih MSP-ova, za koje se ustvrdilo da su prerasli veličinu mikropoduzeća te osigurali opstanak

[21]Obilježja istraživačke populacije: isključeno obrtništvo; MSP-ovi s 10 i više zaposlenih na kraju 2012. godine, djelovali su najmanje od 1. 1. 2007. i obuhvaćali sve djelatnosti osim poljoprivrede i financijskih institucija.

kroz duže vremensko razdoblje, mogu prepoznati dvije ključne kategorije. U ovom su se istraživanju oni opisali kao poduzeća „s potencijalom“ (mogu se nazvati *predvodnici,* a u njih spadaju brzorastuća, visokotehnološka i inovativna poduzeća) i „ostala“ poduzeća (mogu se nazvati *prosječnjaci*).

Identifikacijom ključnih obilježja navedenih kategorija može se zaključiti da su poduzeća „s potencijalom“ ona koja su *predvodnici* u populaciji etabliranih MSP-ova i imaju izraženije značajke u području organizacijske i strategijske dinamike. Njihove značajke s obzirom na predmet istraživanja mogu se sažeti u sljedećem:

- ✓U području *upravljanja promjenama* poduzeća s *potencijalom* pokazala su veću raznolikost u sadržaju promjena koje provode (tehnologija, organizacijska struktura, donošenje odluka, operativni procesi) te prepoznavanju mogućnosti širenja djelovanja na međunarodnom tržištu. Imaju veću orijentaciju planskom pristupu uvođenju promjena, više koriste općepriznate menadžerske tehnike te potvrđuju izravnu vezu između uvedenih promjena i ostvarenih performansi. S obzirom na individualnu orijentaciju poduzetnika (ispitanika) prema promjenama potvrđena je naglašenija razina samopouzdanja u osobne i organizacijske sposobnosti, pozitivniji stav zaposlenika prema prihvaćanju promjena te veća spremnost na uzimanje u razmatranje različitih stavova prilikom donošenja odluka o promjenama. Oni više ocjenjuju i raspoloživost resursa za rast i razvoj te sposobnost učenja svojih zaposlenika. Ambideksterna orijentacija poduzetnika naglašenija je u poticanju novih rješenja od strane zaposlenika, fleksibilnosti menadžmenta za promjene i fleksibilnosti poduzeća.
- ✓U području *strategijskog razvoja* u poduzećima *s potencijalom* potvrđena je viša razina ostvarivanja strategijskih ciljeva i viša razina formalizacije u oblikovanju strategije. Strategijska je fleksibilnost izraženija u orijentaciji prema djelovanju u različitim tržišnim okruženjima i fleksibilnosti postojeće strategije na utjecaje iz okruženja. U području strategijske ambidekstrije istaknuto je usmjerenje prema povećavanju pouzdanosti svojih proizvoda i usluga, automatiziranosti operativnih procesa, novim tehnološkim rješenjima i usmjerenju na poticanje inovativnosti i kreativnosti. Strategijska je orijentacija naglašenija u području aktivnog usmjeravanja potrebama sadašnjih i potencijalnih kupaca, inovativnim i kreativnim rješenjima i organizacijskom učenju kao konkurentskoj prednosti. Kod strategijskih izbora izraženija je primjena onih

koji su usmjereni prema diferencijaciji ponude, fokusiranju na tržišne niše i povezivanju s drugima u odnosu na ostala poduzeća.

- ✓Prilikom ocjenjivanja *performansi* u poduzećima s *potencijalom* iskazana je značajno veća ocjena zadovoljstva kupaca i zaposlenika. Vlasnici tih poduzeća zadovoljniji su svojim financijskim rezultatom, ali ne značajno više od vlasnika ostalih poduzeća. Prilikom ocjene kretanja pokazatelja poslovnih performansi ova su poduzeća ukazala na značajno više ocjene te blagi rast u svim pokazateljima u istraživanom razdoblju.
- ✓*Percepcija nesigurnosti okruženja* u poduzećima s *potencijalom* ukazuje da ona svoje okruženje ocjenjuju dinamičnijim, kao i potencijal širenja tržišta na kojima posluju, u odnosu na ostala poduzeća iz uzorka.
- ✓*Interna obilježja* poduzeća s *potencijalom* u odnosu na ostala poduzeća ne razlikuju se značajno u demografskim značajkama poduzeća i ispitanika. Može se istaknuti razlika u korist većeg broja obiteljskih poduzeća među poduzećima s *potencijalom* te pretežitom udjelu proizvodnih poduzeća (45,7 %) nasuprot uslužnim poduzećima koja prevladavaju u cijelom istraživačkom uzorku. Osim toga, samo 10 % poduzetnika (ispitanika) ima srednju stručnu spremu, a svi su ostali visokoobrazovani. Poduzetnička je orijentacija u poduzećima s *potencijalom* značajno viša s obzirom na proaktivnost, inovativnost i orijentaciju k rastu i razvoju. Promjene tijekom životnog ciklusa u poduzećima s *potencijalom* izraženije su u načinu obavljanja posla i principima i praksi upravljanja poduzećem. Orijentacija poduzeća prema novom razvojnom usmjerenju i novim poslovnim prilikama značajno je izraženija u ovim poduzećima u odnosu na ostala poduzeća.

Testiranje uzročno-posljedičnih odnosa pretpostavljenih istraživačkim hipotezama (na cijelom uzorku) dalo je sljedeće rezultate:

- ✓Primjenom metode *višestruke regresije* analizirana je povezanost između upravljanja promjenama i strategijskog razvoja te strategijskog razvoja i performansi. Rezultati regresijske analize utjecaja *upravljanja promjenama* na *strategijski razvoj* pokazuju kako se 51 % varijance strategijskog razvoja istraživanih poduzeća može objasniti manifestnim varijablama upravljanja promjenama, a statistički značajan utjecaj ima pet nezavisnih varijabli: *intenzitet promjena u tržišnim procesima, razina planskog pristupa promjenama, individualna orijentacija poduzetnika prema promjenama, fleksibilnost ljudskih resursa i kontekstualna ambidekstrija*. Regresijska analiza utjecaja upravljanja

promjenama na razinu ostvarivanja strategijskih ciljeva pokazuje da se 36,7 % varijance razine ostvarivanja strategijskih ciljeva može objasniti načinom na koji se upravlja promjenama u poduzeću, a statistički značajan utjecaj imaju četiri varijable: *kontekstualna ambidekstrija, specifični kontekst promjena, razina planskog pristupa promjenama i raspoloživost i fleksibilnost financijskih resursa*. Ovi rezultati potvrdili su prvu pomoćnu hipotezu $PH_{11.}$

✓Rezultati regresijske analize utjecaja *strategijskog razvoja* na *performanse* istraživanih poduzeća pokazuju kako se 44,6 % varijance poduzetničkih performansi može objasniti strategijskim razvojem istraživanih poduzeća, a statistički značajan utjecaj imaju tri nezavisne varijable: *razina ostvarivanja strategijskih ciljeva, strategijska orijentacija i strategijska ambidekstrija*. Regresijska analiza utjecaja strategijskog razvoja na razinu ostvarenih poslovnih performansi pokazuje da se 25,7 % varijance poslovnih performansi može objasniti razinom strategijskog razvoja, a statistički značajan utjecaj imaju dvije varijable: *razina ostvarivanja strategijskih ciljeva i strategijska fleksibilnost i raznolikost*. Ovi rezultati potvrdili su drugu pomoćnu hipotezu $PH_{12.}$

✓Primjenom metode *modeliranja strukturalnim jednadžbama (SEM)* istovremeno su testirane uzročno-posljedične veze između upravljanja promjenama, strategijskog razvoja (dinamične komponente) i performansi istraživanih MSP-ova. Rezultati pokazuju da predloženi teorijski model ima prihvatljivo podudaranje s podacima iz populacije. Dobiveni rezultati ukazuju na značajan i pozitivan utjecaj upravljanja promjenama na strategijski razvoj (R^2 = 0,913 što znači da upravljanje promjenama objašnjava 91 % varijance strategijskog razvoja) i značajan i pozitivan utjecaj strategijskog razvoja na peformanse (R^2 = 0,526, što znači da strategijska dinamika objašnjava 53 % varijance u performansama poduzeća). Strukturalni model ukazuje na empirijsku potvrdu da MSP-ovi u kojima je *viša razina individualne poduzetnikove orijentacije promjenama, viša razina planskog pristupa promjenama, veća fleksibilnost ljudskih resursa i viša razina kontekstualne ambidekstrije* imaju višu razinu strategijske dinamike (statistički značajan direktni efekt 0,956). Nadalje, empirijski je potvrđeno da poduzeća koja imaju višu razinu *strategijske ambidekstrije, strategijske fleksibilnosti i raznolikosti i strategijske orijentacije* ostvaruju više razine performansi (statistički značajan direktni učinak 0,725). Indirektan utjecaj upravljanja promjenama na performanse MSP-ova uz medijaciju strategijskog razvoja statistički je značajan i iznosi

0,693. Većina se pokazatelja podudaranja nalazi unutar granica prihvatljivosti, što označava dobro podudaranje modela s empirijskim podacima.

Zaključno se, s obzirom na to da su rezultati u skladu s postavljenom hipotezom H_1 i pomoćnim hipotezama PH_{11} i PH_{12}, utvrđuje da strukturalni model potvrđuje konceptualni model, odnosno da strategijsko upravljanje promjenama pozitivno utječe na organizacijske performanse MSP-ova.

Analiza varijance koja je imala za cilj utvrditi značajnost razlike u ključnim varijablama: upravljanje promjenama, strategijski razvoj i performanse istraživanih poduzeća u odnosu na utjecaje iz njihova okruženja dala je sljedeće rezultate:

- ✓*Interno okruženje.* S aspekta poduzetničke orijentacije poduzetnici orijentiraniji *rastu i razvoju* više ocjenjuju razinu organizacijske i strategijske dinamike i ostvarene performanse u svojim poduzećima. S obzirom na *fazu životnog ciklusa* poduzeća u prvoj (*proizvodi su novi i još nije utvrđen najefikasniji način operativnog djelovanja)* i petoj fazi (*profitabilnost je ugrožena, poduzeće revidira daljnji smjer svoga razvoja)* pokazuju nižu organizacijsku i strategijsku dinamiku i niže ocjenjuju svoje performanse. Poduzeća kojima je bio ugrožen opstanak tijekom životnog ciklusa provode manje promjena, teže ih implementiraju i raspolažu s manje financijskih resursa.

  S obzirom na *demografske varijable,* značajne razlike u ocjenama postoje samo s obzirom na ukupni godišnji prihod i djelatnost istraživanih poduzeća. Poduzeća s najvećim prihodom provode više promjena u tržišnim procesima i primjenjuju planski pristup promjenama. Proizvodna poduzeća pokazuju najveći intenzitet promjena u operativnim i tržišnim procesima, a uslužna najmanje. Najmanju raspoloživost i fleksibilnost financijskih resursa ocjenjuju poduzeća iz proizvodne djelatnosti, a najveću iz uslužne djelatnosti. Najvišu razinu ostvarivanja strategijskih ciljeva pokazuju poduzeća iz uslužne djelatnosti i njihovi su vlasnici najzadovoljniji financijskim rezultatom.

  Demografske varijable koje opisuju poduzetnike (ispitanike) imaju statistički značajan utjecaj samo s obzirom na stručnu spremu poduzetnika. Ispitanici s višom stručnom spremom ocjenjuju višom i organizacijsku dinamiku u svojim poduzećima te razinu poslovnih performansi koje ostvaruju. Sve ostale demografske varijable nisu se pokazale značajnima.

Provedenom se analizom željelo pokazati da specifični interni kontekst utječe na adaptivnu sposobnost malih i srednjih poduzeća. Potvrđena je pretpostavka da specifičnosti poduzetničkog procesa (mjerene poduzetničkom orijentacijom i dinamikom životnog ciklusa) utječu na razliku u dinamici MSP-ova. Utjecaj demografskih varijabli djelomično je potvrđen. Na razini poduzeća potvrđen je samo utjecaj veličine prihoda i djelatnosti, a na razini poduzetnika stručne spreme. Utjecaj starosti, veličine i vlasništva poduzeća i dobi, spola, pozicije i poduzetničkog iskustva poduzetnika nije potvrđen.

U skladu s navedenim potvrđena je pretpostavka da *postoji povezanost između posebnih obilježja MSP-ova i karakteristika njihove organizacijske dinamike, čime je potvrđena hipoteza H_2.*

✓*Eksterno okruženje.* Rezultati analize varijance pokazali su statistički značajnu razliku u ključnim istraživačkim konceptima s obzirom na percepciju nesigurnosti okruženja opisanu pojedinačnim varijablama. Općenito se može zaključiti da je u MSP-ovima koji djeluju u dinamičnijim okruženjima, odnosno na tržištima koja brzo rastu i atraktivnija su, viša razina dinamičnosti u svim aspektima upravljanja promjenama, ali s pozitivnom konotacijom. U poduzećima koja djeluju u rizičnijim, stresnijim, više neprijateljskim okruženjima postoje veći problemi u implementaciji promjena i manja je raspoloživost i fleksibilnost resursa za promjene.

S aspekta strategijske dinamike u dinamičnijim okruženjima viša je razina strategijske ambidekstrije, strategijske fleksibilnost i raznolikosti i strategijske orijentacije. U stresnijim, zahtjevnijim, više neprijateljskim okruženjima više je ocijenjena razina strategijske orijentacije poduzetnika. S obzirom na težinu predviđanja okruženja rezultati pokazuju da se u predvidljivijim okruženjima bolje ocjenjuje razina ostvarivanja strategijskih ciljeva.

S aspekta razine ostvarivanja poslovnih performansi one su bolje ocijenjene u poduzećima koja djeluju na tržištima koja se intenzivnije šire. Vlasnici su zadovoljniji u poduzećima gdje se lakše predviđaju potražnja i ukusi kupaca.

U skladu s time potvrđena je pretpostavka da *postoji povezanost između intenziteta nesigurnosti okruženja MSP-ova i karakteristika njihove organizacijske dinamike, čime je potvrđena hipoteza H_3.*

Kako je prethodno navedeno, na cijelom su istraživačkom uzorku potvrđene pozitivne uzročno-posljedične veze između upravljanja promjenama, strategijskog razvoja i performansi istraživanih poduzeća. Na osnovi toga može se pretpostaviti da je u istraživačkoj populaciji

etabliranih MSP-ova prepoznavanje važnosti fleksibilnosti i prilagodljivosti u području organizacijskih i strategijskih procesa bilo jedan od ključnih razloga njihova prerastanja veličine mikropoduzeća i relativne dugovječnosti.

Osim toga, posebna kategorija poduzeća s *potencijalom* pokazuje još višu razinu organizacijske i strategijske dinamike te tako i bolje performanse. To upućuje na zaključak da bi trebalo usmjeriti institucijske mjere na poticanje organizacijske i strategijske dinamike u MSP-ovima, što bi trebalo rezultirati njihovim boljim performansama te u konačnici boljom perspektivom njihova razvoja. Te bi mjere omogućile daljnji razvoj poduzeća s *potencijalom (predvodnika),* ali i utjecati na bolju razvojnu perspektivu *ostalih poduzeća (prosječnjaka).* One bi trebale biti uključene u jačanje *poduzetničkih uvjeta*[22] usmjerenih na konkretno jačanje internog potencijala MSP-ova, npr. kroz dostupnost financijskih resursa, programe poticanja novih poslovnih pothvata, pristup uslugama podrške (npr. pri odluci izlaska na međunarodno tržište), posebnim mjerama usmjerenim pojedinim specifičnim djelatnostima (posebice proizvodnoj), poticanju povezivanja etabliranih MSP-ova s malim poduzećima koja su još u fazi pozicioniranja, ciljanim obrazovnim programima za poduzetništvo itd. Osim toga, više od 30 % poduzeća s *potencijalom*, odnosno 24 % (45) svih poduzeća u uzorku, izjasnilo se kao obiteljska poduzeća, a njih 64 % (29) staro je 20 i više godina. To bi trebao biti dodatni poticaj za poduzimanje konkretnih aktivnosti u stvaranju pretpostavki razvoja i održivosti obiteljskih poduzeća u RH, posebice u području generacijskog preuzimanja.

Nadalje, na osnovi razlike u percepciji eksternog okruženja moguće je pretpostaviti da ključne figure – poduzetnici u poduzećima s *potencijalom* percipiraju dinamičnost okruženja i potencijal širenja tržišta kao mogućnosti za iznalaženje novih poslovnih prilika. Ta percepcija poslije utječe na organizacijsku i strategijsku dinamiku koja je u funkciji opredmećivanja uočenih poslovnih prilika. Tome u prilog ide i viša razina poduzetničke orijentacije te usmjerenje prema novim razvojnim smjerovima i novim poslovnim prilikama koje je značajno izraženije u poduzećima s *potencijalom*. U ovom bi se području konkretne mjere trebale oblikovati u smjeru jačanja individualnih *poduzetnikovih kapaciteta*[23] stjecanjem znanja i vještina prijeko potrebnih za uočavanje i realizaciju poslovnih prilika, ali i motivacijskih potencijala u smislu poticanja potrebnog angažmana prema realizaciji uočenih

[22] i [23] prilagođeno prema Modelu nacionalnog ekonomskog rasta i uloge poduzetništva (Kružić, 2007, str. 176, a prilagođeno prema GEM Global 2003, Executive Report)

poslovnih prilika. Podizanje razine prethodno spomenutih *poduzetničkih uvjeta* podupirat će iskorištavanje individualnih *poduzetničkih kapaciteta*.

U nastavku su navedeni ključni doprinosi provedenog istraživanja.

Doprinosi provedenog istraživanja

U konceptualnom smislu znanstveni doprinos rada sadržan je u:

- ✓oblikovanju teorijskog i empirijskog modela radi utvrđivanja, zakonitosti, principa i intenziteta veze između *strategijskog upravljanja promjenama u malim i srednjim poduzećima* i *organizacijskih performansi*, uz uvažavanje utjecaja iz eksternog i internog okruženja;
- ✓konceptualnom unaprjeđenju mjernih instrumenata i integralnom pristupu istraživanju organizacijske i strategijske dinamike MSP-ova, čija se eksplanatorna točnost u okviru ovog doktorskog rada empirijski testirala i potvrdila;
- ✓metodološkom doprinosu naporima i nastojanjima istraživača u području istraživanja faktora utjecaja na rast i razvoj MSP-ova;
- ✓objašnjavanju fenomena upravljanja promjenama u specifičnom kontekstu MSP-ova i njegovih ključnih komponenti;
- ✓definiranju fenomena strategijskog razvoja MSP-ova i njegovih ključnih komponenti;
- ✓povezivanju i istraživanju veze upravljanja promjenama sa strategijskim razvojem MSP-ova i njihovim organizacijskim performansama, integriranjem višestrukih teorijskih paradigmi.

Doprinos dobivenih rezultata empirijskog istraživanja sadržan je u:

- ✓utvrđivanju ključnih obilježja *istraživačke populacije* odabranih MSP-ova u RH, na osnovi dobivenih statističkih podataka iz raspoložive baze i utvrđivanju značajnosti njihova udjela u ključnim makroekonomskim pokazateljima kao što je udio u broju zaposlenih i ukupnom ostvarenom prihodu;
- ✓utvrđivanju ključnih obilježja *upravljanja promjenama, strategijskog razvoja, performansi i okruženja* istraživanih MSP-ova u RH, s obzirom na analizu rezultata istraživanja dobivenih anketnim istraživanjem na uzorku od 190 poduzeća iz istraživačke populacije;
- ✓empirijskom testiranju strukture manifestnih varijabli ključnih istraživačkih koncepata te testiranjem i potvrdom valjanosti i pouzdanosti primijenjenih mjernih instrumenata;

- ✓utvrđivanju dimenzija (faktora) koji čine manifestne varijable ključnih latentnih varijabli (upravljanje promjenama, strategijski razvoj, performanse MSP-ova) potvrđujući u velikoj mjeri teorijske pretpostavke;
- ✓provjeri prirode i značajnosti utjecaja pojedinih faktora upravljanja promjenama na strategijski razvoj MSP-ova te potvrdi značajnosti tog utjecaja, s obzirom na pojedine manifestne varijable;
- ✓provjeri prirode i značajnosti utjecaja pojedinih faktora strategijskog razvoja na performanse MSP-ova te potvrdi značajnosti tog utjecaja, s obzirom na pojedine manifestne varijable;
- ✓utvrđivanju pozitivne i značajne uzročno-posljedične povezanosti između upravljanja promjenama i strategijskog razvoja i strategijskog razvoja i performansi MSP-ova strukturnim modeliranjem;
- ✓provjeri empirijskog modela koji daje mogućnost objašnjavanja i predviđanja utjecaja strategijskog upravljanja promjenama na performanse MSP-ova;
- ✓utvrđivanju utjecaja internog i eksternog okruženja na ključne koncepte ovoga istraživanja te potvrđivanje razlike u pojedinim konceptima s obzirom na utjecajne varijable iz okruženja.

Znanstveni doprinos rada, u aplikativnom smislu, sadržan je u:

- ✓utvrđivanju više razine organizacijske i strategijske dinamike poduzeća s *potencijalom (brzorastuća, visokotehnološka i inovativna)* i utvrđivanju značajnog utjecaja organizacijske i strategijske dinamike na performanse MSP-ova*;*
- ✓boljem razumijevanju uloge i dimenzija organizacijske i strategijske dinamike u MSP-ovima u funkciji njihova rasta i razvoja, kako bi se raspoloživa sredstva na institucijskoj razini mogla usmjeriti na razvoj odgovarajućih mjera koje bi pridonijele njihovoj uspješnosti i dugoročnijem opstanku;
- ✓mogućnosti implementacije konceptualnog modela u novim istraživanjima i korištenjem rezultata za usporedbu i nove zaključke.

Ograničenja provedenog istraživanja

Provedeno istraživanje ima određena ograničenja koja je potrebno uzeti u obzir prilikom vrednovanja i generalizacije rezultata. U teorijskom smislu, naglašava se da postoji velik broj vrlo različitih perspektiva, teorijskih gledanja, pa time i istraživanja koja su pokušavala

objasniti fenomen rasta i razvoja (malih i srednjih) poduzeća. Osim toga, samo područje istraživanja malih i srednjih poduzeća vrlo je raznoliko i tek se u posljednje vrijeme pokušava stvoriti sustavni teorijski okvir. Zatim, velika većina dosadašnjih istraživanja temelji se na praksi ekonomija Europe i SAD-a, koje se znatno razlikuju od konteksta država kao što je Hrvatska. Sve navedeno utjecalo je na to da su učinjeni određeni izbori u smislu teorija i perspektiva na kojima se gradio koncept istraživanja u okviru ovog doktorskog rada. Ključne temelje činile su teorije životnog ciklusa, odnosno istraživanje činitelja rasta u MSP-ovima, te općenito teorija sustava. Na njih su se nadogradili rezultati istraživanja specifičnosti upravljačkih i strategijskih procesa u MSP-ovima s naglaskom na relativnu oskudnu bazu postojećih istraživanja iz toga područja. U sam koncept uključene su i specifičnosti poduzetničkog procesa kao dijela poduzetničkih istraživanja te općeniti utjecaji iz internog i eksternog okruženja. S obzirom na ekstenzivnost i raznolikost svih objekata istraživanja izabrane su samo neke varijable za koje se procijenilo da najbolje i najspecifičnije opisuju kontekst malih i srednjih poduzeća.

U empirijskom dijelu istraživanja ograničenja su obuhvaćala:

- ✓*Veličinu i heterogenost uzorka.* Veličina uzorka nije bila u skladu sa statističkim preporukama prema kojima bi veličina uzorka koja bi osigurala preciznost zaključivanja trebala biti oko 300. No, s obzirom na to da su hi-kvadrat pokazatelji pokazali reprezentativnost uzorka u odnosu na populaciju, i s obzirom na relativnu malu osnovnu populaciju (7903 poduzeća) moglo se zaključiti da su rezultati istraživanja valjani. Uzorak su činila poduzeća bez obzira na djelatnost kojom se bave, a to čini veliku heterogenost u uzorku. Preporuka je nekih istraživača da bi istraživanja bilo bolje raditi na poduzećima iz srodnijih djelatnosti jer su to homogeniji uzorci po poslovnim modelima koje koriste.
- ✓*Vremensko razdoblje istraživanja* obuhvatilo je recesijski kontekst te su sigurno stoga neki rezultati drugačiji nego da je istraživanje provedeno u normalnim ekonomskim uvjetima.
- ✓*Istraživački uzorak* činila su samo ona poduzeća koja su bila spremna sudjelovati u istraživanju. To bi moglo utjecati na rezultate u smislu veće vjerojatnosti da su uspješnija poduzeća spremnija na suradnju i davanje informacija o svome poslovanju.
- ✓*Online anketiranje* isključilo je određeni broj potencijalnih ispitanika kojima bi više odgovarala anketa u papirnatom obliku ili koji iz nekih drugih razloga nisu skloni ovakvoj vrsti istraživanja.

- ✓*Dužina upitnika* sigurno je predstavljala još jedan razlog zbog kojeg nije dobiven veći povrat od poduzeća kojima je upućena molba da sudjeluju u istraživanju. No, s obzirom na složenost modela i korištenje novog istraživačkog instrumenta teško je bilo značajno utjecati na dužinu upitnika.
- ✓Malo je radova u kojima su se empirijski istraživali slični koncepti te je bila ograničena mogućnost usporedbe rezultata sa sličnim istraživanjima.

Identificirana ograničenja potrebno je uzeti u obzir prilikom interpretacije rezultata i donošenja zaključaka, međutim, navedena se ograničenja ne razlikuju značajno od ograničenja u sličnim istraživanjima.

U smislu *implikacija i smjernica za daljnja istraživanja* prethodno navedena ograničenja mogu se smatrati smjernicama za dalje. Bolju valjanost i poopćavanje rezultata moguće je postići većim i reprezentativnijim uzorkom ispitanika. S obzirom na istraživanje uzroka i posljedica eventualno uvođenje longitudinalnosti utjecalo bi na još bolje razumijevanje istraživanih upravljačkih i strategijskih procesa. Nadovezujući se na provedeno istraživanje može se nakon određenog vremena kontaktirati s poduzećima koja su ostavila podatke za kontakt radi dostave rezultata ovoga istraživanja te na tom uzorku provesti longitudinalno istraživanje. Sve se češće u području organizacije i menadžmenta ističe važnost kvalitativnih, dubinskih istraživanja te bi se nakon provođenja ovoga kvantitativnog istraživanja neke rezultate moglo dodatno pojasniti koristeći metode studije slučajeva na odabranim poduzećima.

LITERATURA:

1.Ackerman, L. (1986): Development, Transition or Transformation: The Questions of Changes in Organizations. O.D. Practioners.

2.Aidis, R. (2005): Entrepreneurship in Transition Countries; A Review. Centre for the Study of Economic and Social Change in Europe (CSECSE), Working paper Number 61.

3.Akio, T. (2005): The Critical Assesment of the Resource-Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm, Institute of Internationaln Relations and Area Studies, Ritsumeikan University, Ritsumeikan International Affairs 3, str. 125-150.

4.Alfirević, N. (2003): Konkurentska sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split, Split.

5.Amagoh, F. (2008): Perspectives on Organizational Change: Systems and Complexitiy Theories, The Innovation Journal: The Public Sector Innovationa Journal, 13(3).

6.Ambrosini, V., Bowman, C. (2009): What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?, International Journal of Management Reviews, 11 (1), str. 29-49.

7.Aragon-Sanchez, A., Sanchez-Marin, G. (2005): Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs, Journal of Small Business Management, 43 (3), str. 287-308.

8.Ardishvili, A, Cardozo, S, Harmon, S, Vadakath, S (1998): Towards a theory of new venture growth. Ghent, Belgium: Paper presented at the 1998 Babson Entrepreneurship Research Conference.

9.Armenakis A. A., Bedeian A.G. (1999): Organizational change: a review of theory and research in the 1990s (Yearly Review of Management), Journal of Management, Gale group, str. 1-15.

10.Aronovitz, T. C. (2005): Change management, [Internet], raspoloživo na: http://www.gsu.edu/~mstswh/courses/it7000/papers/change2.htm [10.07.2010.]

11.Aslan i dr. (2011): Investigation oft he Effects of Strategic Leadership on Strategic Change and Innovativeness of SMEs in a Perceived Environmental Uncertainty, Procedia Social and Behavioral Sciences, 24, Elsevier, ScienceDirect, str. 627-642.

12.Assarabowski, A. (2010): Implementing Performance Measure Systems in a SME Environment, Maastricht University, Masters Thesis.

13.Autio, E., Garnsey, E. (1997): Early Growth and External Relations in New Technology-Based Firms, in Proceedings of the 42nd ICSB World Conference, San Francisco.
14.Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica P. (2001): Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb.
15.Bailey, A., , Johnson, G., Daniels, K. (2000): Validation of a Multi-Dimensional Measure of Strategy Development Processes, The British Joumal of Management, Vol. 11, str. 151-161.
16.Banham, H.C. (2005): Organizational Change in Small and Medium Sized Enterprise – a Regional Study, Doctoral Thesis, Faculty of Business, University of Southern Queensland.
17.Barton, M. (2010): Uncertainty And Equivocality In The Entrepreneurial Process, Doctoral Thesis, The University of Michigan.
18.Baum, J.R.; Locke, E.A., Smith, K.G. (2001): A Multidimensional Model of Venture Growth, The Academy of Management Journal, 44/2 (2), str. 292-303.
19.Becchetti, L., Trovato, G. (2002): The Determinants of Growth for Small and Medium Sized Firms. The Role of the Availability of External Finance, Small Business Economics, 19 (4), str. 291-306.
20.Beer M., Nohria N., (2000): Cracking the Code of Change, Harvard Business Review, May-June 2000., Online Version, str. 1-9.
21.Bennet, R. (1994): Management, Informator – Potecon, Zagreb.
22.Bennett, R.J., Smith,C. (2002): Competitive conditions, competitive advantage and the location of SMEs, Journal of Small Business and Enterprise Development, 9 (1), str. 73 – 86.
23.Bennis, W., Mische, M. (1996): The 21st. Century Organisation – Reinvesting trough Reengineering, Johannesbourg.
24.Berglund, A. (2007): Assessing the Innovation Process of SMEs, Doctoral Thesis, Lulea Univesity of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences, Sweden.
25.Bhide, A. (2000): The origin and evolution of new businesses. New York: Oxford University Press.
26.Birkinshaw, J., Gibson, C. (2004): Building Ambidexterity Into an Organization, MIT Sloan Management Review, str. 47-55.
27.Blackburn i dr. (2001): Hidden (SME) Champions: The Role of Innovation and Strategy, [Internet], raspoloživo na:

http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2001/anzmac/AUTHORS/pdfs/Blackburn.pdf [12.12.2010.].

28. Blair, G. (2010): SMEs in Japan, A new growth driver? Economist Intelligence Unit (sponsored by Microsoft).
29. Borch, O.J. (2004): Building dynamic capabilities for strategic entrepreneurship in small- and medium-sized enterprises, Strategic Management Annual Conference, Puerto Rico, Oct 31-Nov 3, 2004.
30. Braunerhjelm, P. (Ed.) (2014): 20 Years of Entrepreneurship Research, From small business dynamics to entrepreneurial growth and societal prosperity, Swedish Entrepreneurship Forum 2014, ISBN: 91-89301-56-0.
31. Bretherton, P., Chaston, I. (2005): Resource dependency and SME strategy: an empirical study, Journal of Small Business and Enterprise Development, 12 (2), str. 274 – 289.
32. Bruton, G.D., Ahlstrom, D., Obloj, K. (2008): Entrepreneurship in Emerging Economies: Where Are We Today and Where Should the Research Go in the Future, Entreprenurship theory and practice – ETP, Baylor University.
33. Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.
34. Buble, M. (ur.) (1997): Strategijski management, Ekonomski fakultet, Split.
35. Buble, M., Cingula M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (red. Buble, M.) (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb.
36. Buchko, A.A. (1994): Conceptualization and measurement of environmental uncertainty: An assessment of the Miles and Snow perceived environmental uncertainty scale, Academy of Management Journal, 37 (2), str. 410-425.
37. Burke, W. W. (2002): Organization Change – Theory and Practice, Thousand Oaks, California, Sage publications Inc.
38. Burnes, B. (2009): Managing Change, 5th Edition, Pearson Education.
39. Caldart, A., Ricart, J. E. (2003): Corporate strategy revisitec: A view from Complexity theory, WP No 528, Anselmo Rubiralta Center for Globalization and Strategy, University of Navarra.
40. Cao, G., McHugh, M. (2005): A Systemic View of Change Management and Its Conceptual Underpinnings, Systemic Practice and Action Research, 18 (5), str. 475-490.
41. CEPOR (2015): Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2014. (ured. Singer, S., Alpeza, M.), ISSN 1848-3526, Zagreb, [Internet], raspoloživo na:

http://www.cepor.hr/nova/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2014-HR-web.pdf [15.08.2015.].

42. CSES (2012). Evaluation of EU Member States' Business Angel Markets and Policies, Final Report, October 2012., [Internet], raspoloživo na: http://ec.europa.eu/enterprise/dg/files/ba-rep_en.pdf [15.04.2015.].
43. Chandler, G.N., Hanks, S. H. (1994): Market attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategy, and Venture Performance', Journal of Business Venturing, 9 (4), str. 331-349.
44. Chandler, G. N., Lyon, D. W. (2001): Issues of research design and construct measurement in entrepreneurshipresearch: The past decade. Entrepreneurship Theory and Practice, 26(4), str. 101–113.
45. Child, J. (1972): Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. Sociology 6, str. 1–22.
46. Child, J. (1997): Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect, Organization Studies, 18 (1), str. 43-76.
47. China Briefing (2011): China Issues Classification Standards for SMEs. China Briefing - Business Intelligence from Dezan Shira & Associates, [Internet], raspoloživo na: http://www.china-briefing.com/news/2011/07/07/china-issues-classification-standards-for-smes.html .[03.11.2015.].
48. Churchill, N., Lewis, V. (1983): The five stages of small business growth. Harvard Business Review, 61, May-June 1983., str. 30-50.
49. Cole S.C., Harris, S.G., Bernerth J. B. (2006): Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change, Leadership and Organization Development Journal, 27 (5), str. 352-367.
50. Colmant, M., Matina, E. (2008): Exploring entrepreneurial attitudes towards change throughout the development of the start-up project, Master Thesis, Umeå School of Business, Sweden.
51. Comission of the European Communities (2008): Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Europesan Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, „Think Small First"; A „Small Business Act" for Europe, Brussels.

52.Cope, J., Watts, G. (2000): Learning by doing – An exploration of experince, critical incidents and reflection in entreprenurial learning, International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 6 (3), MCB University Press, str. 104-124.

53.Cunningham, Li Xue (2011): SMEs as motor of growth: A Review of China's SMEs development in thirty years (1978-2008), Human Systems Management 30, str. 39-54.

54.D'Amboise, G. (2000): Vision and objectives: a must for SMEs in the new economy, Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa, 6 (2), str. 57-64.

55.Davidsson, P, & Wiklund, J In Sexton D, Landström H (Eds.) (2000): Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth, The Blackwell handbook of entrepreneurship, Oxford: Blackwell Business, str. 26-44.

56.Davidsson, P. (1991): Continued entrepreneurship: ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. Journal of Business Venturing 6 (6), str. 405-429.

57.Davidsson, P., Achtenhagen, L., Naldi, L. (2005): Research on Small Firm Growth: A Review. In European Institute of Small Business.

58.Davidsson, P., Delmar, F., Wiklund, J. (2006): Entreprenurship and the growth of firms, Edward Elgar, Cheltenham, UK.

59.Davidsson, P., Wiklund, J. (2000): Conceptual and Empirical Challenges in the Study of Firm Growth. In The Blackwell Handbook of Entrepreneurship, D.L. Sexton & H., Landström (Eds.). Malden, MA: Blackwell Publishers Ltd, str. 26-44.

60.de Berranger, P., Tucker, D. (1999): Successful e-commerce adoption within SMEs: a field study. Innovation Through Electronic Commerce. Proceedings oft he 2nd International Conference on IeC99, Manchester, UK.

61.Delmar, F., Davidsson, P., Gartner, W. (2003):Arriving at the high growth firm, Journal of Business Venturing 18(2), str. 189-216.

62.Denkena, B., Apitz, R., Liedtke, C. (2006): Knowledge-based benchmarking of production performance, Benchmarking: An International Journal, 13 (½), str. 190 – 199.

63.Erwin, D. G., Garman, A.N. (2010): Resistance to organizational change: linking research and practice, Leadership & Organization Development Journal, 31(1), str. 39 – 56.

64.Dent, E.B, Goldberg, S.G. (1999): Challenging „Resistance to Change", Journal of Applied Behavioral Science, 35 (1), str. 25-41.

65.Dentinger, S., Derlyn, E. (2009): Drivers and Implementation of Change: An attempt to depict successful factors, Master Thesis, Baltic Business School, Kalmar, Sweden.

66.Derado, D., Grubišić, D., Mrnjavac, Ž., Pašalić, Ž., Vidučić, Lj. (ured. Mrnjavac, Ž., Pašalić, Ž.) (2000): Lokalni sustavi malih poduzeća, mogući pristupi restrukturiranju gospodarstva i regionalnom razvitku, Ekonomski fakultet Split, Split.

67.Desarbo, W. S., Benedetto, C. A. D., Song, M., & Sinha, I. (2005): Revisiting the Miles and Snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance, Strategic Management Journal, 26, str. 47-74.

68.Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2007): Introducing LISREL: A Guide for the Uninitiated. London: SAGE Publications.

69.Dooley, K. J. (1997): A Complex Adaptive Mode of Organization Change, Nonlinear Dynamics, Psychology and Life Sciences, 1 (1), str. 69-97.

70.Duh, M. (1999): Razvojne posebnosti družinskega podjetja, (Developmental particularities of family enterprises), doktorska disertacija (doctoral dissertation), Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.

71.Dujanić, M., Sundać, D., Zrilić, N. (1997): Fleksibilnost i adaptabilnost – novi pokazatelji uspješnosti poslovanja, I.B.C.C., Rijeka.

72.Dutta, D.K., Crossan, M.M. (2003): Undestanding Change: What can we "learn" from Organizational Learning, Lancaster University, Organizational Learning and Knowledge, 5th international Conference.

73.Ehn, A., Yang, Z. (2006): Strategies, Deliberate and Emergent : Strategic processes in small and medium sized Swedish companies in the IT-industry, Master Thesis, Linköping University, Department of Management and Economics.

74.Escriba-Esteve, A., Sanchez-Peinado, L., & Sanchez-Peinado, E. (2008): Moderating Influences on the Firm's Strategic Orientation-Performance Relationship, International Small Business Journal 26(4), str. 463-489.

75.European Comission, EC. (2015): *EC - User guide to the SME definition,* Luxembourg: Publications Office of the European Union, ISBN 978-92-79-45301-4 – doi:10.2873/620234 (online).

76.Europski parlament (2015): Europski parlament - Vama na usluzi; Informativni članci o Europskoj uniji - Mala i srednja poduzeća, [Internet], raspoloživo na: http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/hr/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.9.2.html # [22.06.2015.].

77.Federico, J., Kantis, H. & Rabetino, R. (2012): Comparing young SMEs growth determinants from contrasting regions, Journal of Small Business & Enterprise Development, 19 (4), str. 575-588.

78.Fedor D. B. i dr. (2006): The effects of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation, Personnel Psychology, 59 (1), ABI / INFORM Global, str. 1-29.

79.Feindt, S. i dr. (2002): Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-commerce, Small Business Economics, 18 (1), str. 51-62.

80.Fock, T., Allanpalli, D. G. (2001): Enterprise 50: successful growing enterprises (SGEs) of Singapore: an exploratory study of success factors, International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 1 (3-4), str. 299 – 316.

81.Forsman, H. (2008): Business development success in SMEs: a case study approach, Journal of Small Business and Enterprise Development, 15 (3), str. 606-622.

82.Freiling, J. (2007): SME Management - What Can We Learn from Entrepreneurship Theory, [Internet], raspoloživo na: http://ssrn.com/abstract=984658 ili http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.984658 [15.06.2010.].

83.Fuglistaller, U., Frey, U., & Halter, F. (2003): Strategic Management for SMEs-A Practical Guide, St. Gallen HSG SMEs: KMU HSG.

84.Garača, Ž. (2008): Poslovni informacijski sustavi, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.

85.Garengo P., Bernardi G. (2007): Organizational capability in SMEs: performance measurement as a key system in supporting company development, International Journal of Productivity & Performance Management, 56 (5/6), str. 518-532.

86.Garengo, P., Biazzo, S., Bititci, U. S. (2005): Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. International Journal of Management Reviews, 7, str. 25–47.

87.Geraldi, J. G. (2008): The balance between order and chaos in multi – projects firms: A conceptual model, International Journal of Project management 26, str. 348-356.

88.Ghoshal, S., M. Hahn, P. Moran (2000): Organizing for Firm Growth: the Interaction between Resource-Accumulating and Organizing Processes, In Foss N. and V. Mahnke (ed.), Competence, Governance, and Entrepreneurship, Oxford Univeristy Press.

89.Gibb, A.A. (1997): Small Firms Training and Competitiveness – Building Upon the Small business as a Learning Organization, International Small Business Journal, 15 (13), str 13-29.

90.Gibcus, P., Kemp, R.G. M. (2003): Strategy and small firm performance, SCALES, Research Report H200208, Zoetermeer.

91.Gibson, T., van der Vaart, H.J. (2008): Defining SMEs: A Less Imperfect Way of Defining Small and Medium Enterprises in Developing Countries, Brookings Global Economy and Development, [Internet], raspoloživo na: http://www.brookings.edu/~/media/research/files/papers/2008/9/development-gibson/09_development_gibson.pdf [15.06.2014.].

92.Gordon, i dr. (2000): Convergence Versus Strategic Reorientation; the Antecedents of Fast-paced Organizational Change, Journal of Management, 26 (5), Elsevier Science Inc., str. 911-945.

93.Graetz, F., Smith A.C.T. (2007): The role of dualities in arbitratring continuity and change in forms of organizing, International Journal of Management Reviews, 9 (4).

94.Graetz, F., Smith, A.C.T. (2010): Managing Organizational Change: A Philosophies of Change Approach, Journal of Change Management, 10 (2), str. 135-154.

95.Greiner, L. (1972): Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review, July-August 1972., str. 37-46.

96.Grewal, R., P.Tansuhaj (2001): Building organizational capabilities for managing economic crisis:The role of market orientation and strategic flexibility, Journal of Marketing 65, str. 67–80.

97.Gul, Y., Chia, Y. M. (1994): The Effects of Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Decentralization on Managerial Performance: A Test of Three-way Interaction, Accounting, Organizations and Society, 19, str. 413-426.

98.Hair i dr. (2010): Multivariate Data Analysis, Prentice Hall.

99.Hamel, G. (2000): Leading the Revolution. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

100.Hamel, G.,Välikangas, L. (2003): The Quest for Resilience, Harvard Business Review, 81(9), str. 52-63.

101.Hanks i dr. (1993): Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations, Entrepreneurship: Theory and Practice, 18.

102.Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. i Sexton, D. L. (2001): Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. Strategic Management Journal, 22, str 479–491.

103.Holm, M.J., Poulfelt, F. (2002): Strategy in High-Growth SMEs, LOK Conference, 2-3 December, Kolding, 2002., str. 1-16.

104.Hosskison i dr. (1999): Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum, Journal of Management, 25(3), str. 417-456.

105.Hudson, i dr. (2001): Theory and practice in SME performance measurement systems, International Journal of Operations i Production management, 21 (8), str. 1096-1115.

106.Hughes, M. (2010): Change management - A critical perspective, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2006., reprinted 2010.

107.Isaković, S., Umihanić, B. (2010): Managers' competence as a factor of sme growth14th International Research/Expert Conference Trends in the Development of Machinery and Associated Technology, TMT 2010, Mediterranean Cruise, 11-18 September 2010.

108.Jaafari, A. (2003): Project Management in the Age of Complexity and Change, Project Management Journal, 34 (4), str. 47-57.

109.Jick, T. D., Peiperl, M. A. (2003): Managing Change – Cases and Concepts, The McGraw and Hill, New York.

110.Johne, A., Snelson, P. (1988): Auditing product innovation activities in manufacturing firms, R&D Management, 18 (3), Blackwell publishing, str. 227-233.

111.Johnson, J.L., Lee, R., Saini, A., Grohmann, B. (2003): Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model, Journal of the Academy of Marketing Science, 31 (1), str. 74-89.

112.Jones, O., Macpherson, A. (2006): Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs: Extending the 4I Framework , Long Range Planning, 39 (2), str. 155-175.

113.Jones, R. A., Jimmieson, N. L., Griffiths, A. (2005): The impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change, Jorunal of Management Studies, 42 (2), Blackwell Publishicng ltd, str. 361-386.

114.Judge, A. i dr. (1999): Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective, Journal of Applied Psychology, 84 (1), str. 107-122.

115.Kaizen Consulting Group (2010): Change management definition, [Internet], raspoloživo na: www.kcg.com.sg/default.aspx [10.06.2005.].

116.Kazanjian, R. (1988): Relation of dominant problems to stages of growth in technology based new ventures. Academy of Management Journal, 31 (2), str. 257-279.

117.Khai, S. L., i dr. (1999): Dealing with Resource Disadvantage: Generic Strategies for SMEs, Small Business Economics, 12 (4), str. 299-311.

118.Kohtamaki, M. i dr. (2008): Small Firm Performance: An Examination of the Role of Ambidexterity, Strategic Planning and Entrepreneurial Orientation, International Council for Small Business World Conference 2008., 22-25.06.2008, Halifax, Nova scotia, Canada.

119.Kružić, D. (2007): Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualizacija uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji, Ekonomska misao i praksa 2, Dubrovnik, str. 167-192.

120.Kovač, J. (2000): Dimensions of Organizational Change, Management, 5 (1), Ekonomski fakultet u Splitu, str. 73-81.

121.Kunene, T. R. (2008): A critical analysis of entrepreneurial and business skills in SMEs in the textile and clothing industry in Johannesburg, Doctoral Thesis, Faculty of Economics and Management Sciences, University of Pretoria, South Africa.

122.Lam, A. (2004): Organisational Innovation, School of Business and Management, Brumel University.

123.Lamza Posavec, V. (2010): Kvantitativne metode istraživanja, skripta, Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb.

124.Landstrom i dr. (2012): Entrepreneurship: Exploring the knowledge base, Research Policy 41, str. 1154-1181.

125.Landstrom, H. (2007): Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research, Springer New York Dordrecht Heidelberg London, ISBN 978-0-387-23601-8.

126.Langer, J.; Alfirević, N.; Pavičić, J. (2005): Organizational Change in Transition Societies, Ashgate, Aldershot.

127.Laukkanen, K., Rabetino, R. (2004): Strategic Change Processes in SMEs – The Longitudinal Analysis of Three Finnish Furniture Firms, 2nd Inter-RENT Online Publication, [Internet], raspoloživo na: http://www.ecsb.org/eng/publications/ [22.02.2011.].

128.Lechner, C., Leyronas, C. (2009): Small-Business Group Formation as an Entrepreneurial Development Model, ETP, Baylor University.

129.Lester, D. L., Parnell, J. A., Carraher, S. (2003): Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale, The International Journal of Organizational Analysis, 11 (4), str .339 – 354.

130.Lester, D.I., Parnell, J. A. (2008): Firm size and environmental scanning pursuits acrosss organizational life cycle stages, Journal of Small Buisness and Enterprise Development. 15 (3), Emerald Group Publishing, str. 540-554.

131.Levie, J., & Lichtenstein, B. B. (2010): A terminal assessment of stages theory : introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, 34 (2), str. 317-350.

132.Levie, J., Lichtenstein, B.B. (2008): From „Stages“ of Business Growth to a Dynamic States Model of Entrepreneurial Growth and Change, Hunter Center for Entrepreneurship, University of Strathclyde, WP08-02.

133.Lichtenstein, B.B., Levie, J., Hay, M. (2006): Stage Theory Is Dead! Long Live the New Stages Theory of Organizational Change, Academy of Management Annual Conference Organizational Development and Change Division, College of Management, Boston.

134.Lima, E., Filion, L.J. (2011): Organizational Learning in SMEs Strategic Management: Descriptive and Systemic Approach, Stockholm, ICSB World Conference.

135.London, S. (2006): Undestanding Change: The Dynamics of Social Transformation, [Internet], raspoloživo na: http://www.scottlondon.com/reports/change.html [13.01.2006.].

136.Lubatkin i dr. (2006): Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration, Journal of Management, 32 (5), str. 646-672.

137.Lucas, H.C. (1996): The T-Form Organisation – Using Technology to Design Organisation for 21st Century, Jossey Bass Inc.

138.Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (2001): Linking two dimensions of entrepreneurial orientation tofirm performance: The moderating role of environment and industry life cycle,m Journal of Business Venturing, 16, str. 429-451.

139.Marcati i dr. (2008): The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations, Research Policy 37, str. 1579-1590.

140.Martin, G. (1999): Exploring links between strategic change and organizational outcomes, Doctoral Thesis, Dundee Business school, University of Abertay Dundee.

141.Martin, I. B. (2006): Influence of High Commitment Management on Organizational Performance: Human Resource Flexibility as a mediator variable, Doctoral Thesis, Universitat Jaume.

142.Mason, R. (2007): The external environment's effect on management and strategy. A complexity theory approach, Management Decision, 45(1), str. 10-28.

143.Massey, C., L.ewis, K., Warriner, V., Harris, C., Tweed, D., Cheyene, J., Cameron, A. (2006): Exploring firm development in the context of New Zealand SMEs. Small Enterprise Research: The Journal of SEAANZ, 14, str. 1-13.

144.McAdam, R. (2000): The Implementation of Reengineering in SMEs: A Grounded Study, International Small Business Journal, 18 (29), str. 29-45

145.McAdam, R., Armstrong, G. (2001): A symbiosis of quality and innovation in SMEs: amultiple case study analysis", Managerial Auditing Journal, 16 (7), str. 394 – 399.

146.McLarty, R. (1998): Case study: evidence of a strategic marketing paradigm in a growing SME, Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, 4 (4), str. 105 – 117.

147.McMahon, R.G.P. (1998): Stage Models of SME Growth Reconsidered, School of Commerce, The Flinders University of South Australia, Research paper series 98-5.

148.Meijaard, J., Mosselman, M., Brand, M.J. (2002): Organisational structure and performance in Dutch SMEs, Scales paper N200214, Zoetermeer, EIM.

149.Miller, D., Friesen, P.H. (1984): A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle, Management Science, 30 (10), str. 1161-1183.

150.Millet, B. (1998): Understanding Organizations: The dominance of systems theory, International Journal of Organizational Behaviour, 1 (1), str. 1-12.

151.Milliken, F.J. (1987): Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty, The Academy of Management Review, 12 (1), str. 133-143.

152.Mintzberg, H., Waters, J.A. (1982): Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm, The Academy of Management Journal, 25 (3), str. 465-499.

153.Moreno, A., Casillas, J. C. (2007): High-growth SMEs versus Non-high-Growth SMEs: A Discriminant Analysis, Entrepreneurship and Regional Development, 19 (1), str. 69–88.

154.Moreno, A., Casillas, J. C. (2008): Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. Entrepreneurship Theory and Practice, 32, str. 507–528.

155.Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005): The entrepreneurs business model: Toward a unified perspective, Journal of Business Research, 58 (6), str. 726-735.

156.Morris, M., Schindehutte, M., Richardson, J., Allen, J. (2006): Is the business model a useful strategic concept? Conceptual, theoretical and empirical insigths, Journal of Business, 17 (1), str. 27-56.

157.Morrison i dr. (2003): Small Business Growth: Intention, Ability, and Opportunity, Journal of Small Business Management, 41 (4), str. 417-425.

158.Nicholson, H., Shepherd, D., Woods, C. (2009): Mapping an Entrepreneurial SMEs Business Model: Applying and Extending the MSA Framework, Journal of Small Business Strategy, [Internet], raspoloživo na: http://www.library.auckland.ac.nz/subject-guides/bus/docs/mapping.pdf [10.04.2012.].

159.Nordström, K. A., Ridderstråle, J. (2002): Funky Business, Differo, Zagreb.

160.Nordström, K. A., Ridderstråle, J. (2009): Funky Business zauvijek, Differo, Zagreb.

161.O'Reilly. C.A., Tushman, M. L. (2004): The Ambidextrous Organization, Harvard Business Review, 82 (4), str. 74-81.

162.OECD (2000): Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach, OECD, [Internet], raspoloživo na: http://www.oecd.org/regional/leed/1918307.pdf: [10.06.2015.].

163.OECD (2005): SME and Entrepreneurship Outlook: 2005, OECD Paris, [Internet], raspoloživo na: http://www.oecd.org/cfe/smes/oecdsmeandentrepreneurshipoutlook-2005edition.htm [17.03.2011.]

164.Ouyang, R. (2012): Basic Concepts of Quantitative Research, [Internet], raspoloživo na: http://ksumail.kennesaw.edu/~rouyang/EDresearch/methods.htm [10.03.2012.].

165.Parker, C. S., Storey, D. J., van Witteloostuijn, A. (2010): What happens to gazelles? The importance of dynamic management strategy, Small Business Econ 35, str. 203–226.

166.Pasanen, M. (2003): In Search of Factors Affecting SME Performance: The Case of Eastern Finland, Kuopio University Publications H. Business and Information Technology, Doctoral Dissertation, University of Kuopio.

167.Pasanen, M., Laukkanen, T. (2006): Team-managed growing SMEs: a distinct species?, Management Research News, 29 (11), str. 684-700.

168.Peng, W. M. (2001): The resource-based view and international business. Journal of Management 27, Pergamon, str. 803–829.

169.Penrose, E. (1995): The theory of the growth of the firm, Oxford University Press.

170.Perenyi, A., Selvarajah, C., Muthaly, S. (2008): The stage model of firm development: A coneptualization of SME growth, AGSE 2008., str. 23-36.

171.Perren, L. (1999): Factors in the growth of micro-enterprises (Part 1): developing a framework", Journal of Small Business and Enterprise Development, 6 (4), str. 366 – 385.

172.Pettigrew, A. (1987): The Management of Strategic Change, Basil Blackwell, Oxford.

173.Pettigrew, A. (1992): The caracter and significance of strategy process research, Strategic Management Journal 13, 1992., str. 5-16.

174.Pettigrew, A. (1997): What is a processual analysis, Scandinavian Journal of Management, 13 (4), str. 337-348.

175.Philipsen, R.I.C., Kemp, R.G.M. (2003): Capabilities for growth, An exploratory study on medium-sized firms in Dutch ICT services and life sciences, EIM, SCALES.

176.Phillips, Bruce D. and Kirchhoff, Bruce A. (1989): Formation, Growth and Survival; Small Firm Dynamics in the U.S. Economy, Small Business Economics, 1 (1), str. 65-74.

177.Pina, E., Rego, A. (2008): Complexity, Simplicity, Simplexity, 4th Organization Studies summer workshop, Pissouri, Cyprus.

178.Pivec, F. (2004): Informacijska družba, Frontier, Ljubljana.

179.Poole, N. (2009): Organizational Change in Queensland Small and Medium Size Enterprises, Master Thesis, Faculty of Business, University of Southern Queensland.

180.Price, A., Chahal, K. (2006): A Strategic Framework for Change Management , Construction Management and Economics, 24 (3), str. 237–251.

181.Probst, G., S. Raisch (2005): Organizational crisis: The logic of failure, Acad. Management Executive, 19 (1), str. 90–105.

182.Rafferty, A.E., Griffin, M. A. (2006): Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective, Journal of Applied Psychology, 91 (5), str. 1154-1162.

183.Ragnar, Ahlström-Söderling (2003): SME strategic business networks seen as learning organizations, Journal of Small Business and Enterprise Development, 10 (4), str. 444 – 454.

184.Raineri, A. B. (2009): Change management practices: impact on perceived change results, Journal of Business Research, Articel in Press – Elsevier.

185.Raisch, S., Birkinshaw, J. (2008): Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes and Moderators, Jornal of Management, 34 (3), Sage publications, str. 375-409.

186.Rajagopalan, N., Spreitzer, G.M. (1997): Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-lens Perspective and Integrative Framework, The Academy of Management Review, 22 (1), str. 48-79.

187.Rangone, A. (1999): A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises, Small Business Economcis 12, Kluwer Academic Publichers, str. 233-248.

188.Raspor, S. (2012): Multivarijatna statistička analiza zadovoljstva klijenta u hotelskoj industriji, doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.

189.Renko, N. (2010): Marketing malih i srednjih poduzeća, Naklada Ljevak, Zagreb.

190.Rimac, I. (2014): Multivarijatne analize - predavanja, Doktorski studij socijalnog rada.

191.Robu, M. (2013): The Dynamic and Importance of Smes in Economy. The USV Annals of Economics and Public Administration, 13 (1), str. 80-84.

192.Romanelli, E., Tushman, M. L. (1994): Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test, The Academy of Management Journal , 37 (5), str. 1141-1166.

193. Senge, P. (2003): Ples promjena, Algoritam, Zagreb.

194.Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. (2010): The impact of CEO core self-evaluation on the firm's entrepreneurial orientation, Strategic Management Journal 31 (1), str. 110-119.

195.Singh, R.K., Garg, S.K., Deshmukh, S.G. (2008): Strategy development by SMEs for competitiveness: a review, Benchmarking An International Journal, 15 (5), Emerald Group Publishing Limited, str. 525-547.

196.Smallbone, D., Leig, R., North, D. (1995): The characteristics and strategies of high growth SMEs, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 1 (3), str. 44 – 62.

197.Snow, C. C. (1976): The role of managerial perceptions in organizational adaptation: An exploratory study, Academy of Management Proceedings, str. 249–255.

198.Srinivasan, R. i dr. (2002): Turning Adversity Into Advantage: doec Proactive Marketing During a Recession Pay Off, Institute for the Study of Business Markets, The Penssylvania State University, ISBM report 15-2002.

199.Stevens, M. (2001): Vrhunski menadžment, Nakla Zadro, Zagreb, 2001.

200.Stojiljković, N. (2004): Upravljanje promjenama, Infotrend br. 119/3/2004, [Internet], raspoloživo na: http://www.trend.hr/clanak.aspx?BrojID [11.07.2005.].

201.Sujarittanonta, L. (2008): Empirically Derived Strategy Types for SMEs in Developing Countries—A Study of Knowledge in Action, Doctoral Thesis, School of Marketing, The Australian School of Business, University of New South Wales.

202.Supara, K., i dr. (2007): The syneristic effects of strategic flexibility and technological resources on performance of SMEs, Journal of Small Business and Entrepreneurship Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship, 20 (3).

203.Šimić, M. (2014.): Investicijski kriteriji rizičnog kapitala i financiranje malog gospodarstva, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split, Split.

204.Tang, Z., Rothenberg, S.(2009): Does perceptual acuity matter? – an investigation of entreprenuiral orientation, perceptual acuity and firm performance, Journal of Enterprising Culture, 17 (1), str. 79-102.

205.Tkalac Verčič, Sinčić Ćorić, Pološki Vokić, N. (2010): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada – kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje, M.E.P., Zagreb.

206.Todnem, R. (2005): Organizational Change Management: A Critical Review, Journal of Change Management, 5 (4), str. 369-380.

207.Tonge, J. (2001): A review of Small Business Literature, Part 1: Defining The Small Business, WPS025, Manchester Metropolitan Univesity Business School Working Paper Series.

208.Torres, O. (2003): A french perspective of research on small business: denaturation and proximity, RENT XVII – The European Entrepreneurship Research Area – LODZ, Poland.

209.Tsoukas, H., Chia, R. (2002): On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change, Organization Science, 13 (5),str. 567-582.

210.Tushman, M. L., O'Reilly. C.A (1996): Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, California Management Review, 38 (4), str. 8-29.

211.Twycross, A., Shields, L. (2004): Validity and reability – Whats it all about?, Research update, Paeditric Nursing, 16 (9).

212.Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M. (2001): The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. Entrepreneurship, Theory and Practice 25.

213.University of Luton (2004): Effecting Change in Higher Education, [Internet], raspoloživo na: <http://www.effectingchange.luton.ac.uk/types_of_change/index.php?content=categorising> [15.06.2010.].

214.Van de Ven, A.H., Poole, S. (1995): Explaining Development and Change in Organizations, The Academy of Management Review, 20 (3), str. 510-540.

215.Vargas, D.M., Rangel, R.G. (2007): Development of internal resources and capabilities as sources of differentiation of SME under increased global competition: A field study of Mexico, Technological Frecasting and Social Change, 74, Elsevier Inc., str. 90-99.

223.Varintorn S., Nazrul I., Uday K. (2009).: Influence of SME characteristics on knowledge management processes: The case study of enterprise resource planning service providers, Journal of Enterprise Information Management, 22 (1/2), str. 63 – 80.

224. Vos, J-P. (2005): Developing self-descriptions of SMEs, Technovation, 25, Elsevier ltd., str. 989-999.
225. Walker, H.J., Armenakis, A. A, Bernerth, J.B. (2007): Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences, Journal of Organizational Change Management, 20 (6), str .761 – 773.
226. Walker, O. C. Jr., & Ruekert, R. W. (1987): Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework, Journal of Marketing, 51(3), str. 1-19.
227. Wang, C., Walker, E.A., Redmond, J. (2007): Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation, International Journal of Organizational Behaviour, 12 (1), str. 1-16.
228. Wang, C.L., Ahmed, P.K. (2007): Dynamic capabilities: a review and research agenda", International Journal of Management Reviews, 9 (1), str. 31-51.
229. Wang, K. (2005): Business Life Cycles and Five Elements Theory, Doctoral Program, Graduate Institute of Business Administration, National Taipei University, Taipei, Taiwan, R.O.C., [Internet], raspoloživo na: http://systemicbusiness.org/pubs/2005_ISSS_016_Wang.pdf.[29.11.2010.].
230. Weaver, K.M. i dr. (1998): Modeling the relationship between firm and industry attributes entreprenuiral orientations and enviromental uncertainty: A multi-country SME based analysis, ICSB, str. 1-12.
231. Wei, L.Y.; Chiu, C.K., Kang, Y.C (2007): The Components of Organizational Change Capability – The Transformational Change Process in Taiwan Firms, International Conference on Business and Information, July 11-13, 2007, Tokyo, Japan.
232. Welbourne, T.M., Cyr, L. (1999): The human resource executive effect in initial public offering firms, Academy of management journal, 42 (6), str. 616-629.
233. Wiesner, R., Poole, N.L (2009): Managing change: mental models of SME managers, 22nd Annual Conference of the Small Enterprise Association of Australia and New Zealand (SEAANZ): Start Small, Think Big, Sept 2009.
234. Wiesner, R., Banham, H.C., Poole, N.L. (2004): Organizational Change in Small and Medium Enterprises (SMEs), CCSBE - CCPME Conference, Regina.

235. Wiesner, R., McDonald, J., Banham, H. C. (2007): Australian small and medium sized enterprises (SMEs): a study of high performance management practice, Journal of .Management and Organisation, 13 (3), str. 227-248.
236. Wiklund J., Shepherd D. (2005): Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach, Journal of Business Venturing, 20 (1), str. 71-91.
237. Yin, R. K. (2003): Case study research: Design and methods (3rd ed.), Thousand Oaks, CA, Sage.
238. Young, D.W. (2000): The Six Levers for Managing Organizational Culture, Business Horizons, 43/5, Elsevier Science Inc, str. 19-28.
239. Young, I. S. (2009): The Relationship between Organizational Fitness and Business Performance: Specific Evidence for SMEs, Doctoral Thesis, Auckland University of Technology, Faculty of Design and Creative Technologies.
240. Zgombić, H. (urednik) (2004).: Upravljanje promjenama i tranzicijom, Zgombić&partneri, Zagreb.
241. Zulkiffli, S., Perera, N. (2011): A literature analysis on business performance for SMES - subjective or objective measures?, SIBR Conference on Interdisciplinary Business and Economics Research, Bangkok, Thailand: Society of Interdisciplinary Business Research, str. 1-9.

POPIS TABLICA

Tablica 1: Klasifikacija MSP-ova u SAD 18
Tablica 2: Klasifikacija MSP-ova u Japanu 18
Tablica 3: Kriteriji razvrstavanja subjekata malog gospodarstva u RH i EU 20
Tablica 4: Pregled izabranih istraživanja činitelja rasta u MSP 30
Tablica 5: Pregled različitih definicija faze životnog ciklusa poduzeća 33
Tablica 6: Temeljne pretpostavke tradicionalne i nove fazne teorije životnog ciklusa poduzeća 38
Tablica 7: Pregled različitih definicija *upravljanja promjenama* 43
Tablica 8: Prednosti i nedostaci MSP-ova u odnosu na njihova jedinstvena obilježja 59
Tablica 9: Koncepti strategijskog menadžmenta i vrste strategijskih izbora 79
Tablica 10: Istraživanja koja su uključivala performanse MSP-ova kao zavisnu varijablu (1987-1993.) 84
Tablica 11: Razlike između subjektivnih i objektivnih mjerila poslovnih performansi 85
Tablica 12: Početne varijable za mjerenje Upravljanja promjenama u MSP 104
Tablica 13: Početne varijable za mjerenje Strategijskog razvoja u MSP 105
Tablica 14: Početne varijable za mjerenje jedinstvenih obilježja MSP 106
Tablica 15: Početne varijable za mjerenje percipirane razine nesigurnosti eksternog okruženja 107
Tablica 16: Početne varijable za mjerenje performansi u MSP 108
Tablica 17: Naglasci u deduktivnom pristupu istraživanju 113
Tablica 18: Struktura mjernog instrumenta 118
Tablica 19: Valjanost i pouzdanost istraživanja 119
Tablica 20: Istraživačke hipoteze i statističke metode za njihovu provjeru 122
Tablica 21: Broj poduzeća, broj zaposlenih i prihod istraživačke populacije u odnosu na ukupne pokazatelje po županijama u 2012. godini 127
Tablica 22: Obilježja istraživačke populacije s obzirom na djelatnost poduzeća 128
Tablica 23: Kretanje poslovnih prihoda istraživačke populacije po županijama (2012/2007.) 129
Tablica 24: Kretanje broja zaposlenih istraživačke populacije po županijama (2012/2007.) 130
Tablica 25: Struktura istraživačke populacije i ciljanog uzorka istraživanja 131
Tablica 26: Rasprostranjenost poduzeća iz populacije i istraživačkog uzorka po županijama 133

Tablica 27: Udio poduzeća iz populacije i istraživačkog uzorka po djelatnostima 134
Tablica 28: Vrijednosti Cronbach alpha koeficijenta 135
Tablica 29: Deskriptivna analiza ocjene dinamike pojedinih vrsta organizacijskih promjena u istraživanim MSP 137
Tablica 30: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) – dinamika pojedinih vrsta organizacijskih promjena 138
Tablica 31: Deskriptivna analiza ocjene razine planskog pristupa promjenama u istraživanim MSP 139
Tablica 32: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) – planski pristup promjenama 139
Tablica 33: Deskriptivna analiza ocjene dinamike specifičnog konteksta provođenja promjena u istraživanim MSP 140
Tablica 34: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) – specifični kontekst provođenja promjena 140
Tablica 35: Deskriptivna analiza ocjene individualne orijentacije poduzetnika k promjenama u istraživanim MSP 142
Tablica 36: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) – individualni aspekt promjena 142
Tablica 37: Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti za upravljanje organizacijskim promjenama 144
Tablica 38: Deskriptivna analiza potkoncepta upravljanja resursima i sposobnostima 146
Tablica 39: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) – upravljanje resursima i sposobnostima 147
Tablica 40: Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti za upravljanje resursima i sposobnostima 148
Tablica 41: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) – Upravljanje promjenama (faktori) 149
Tablica 42: Deskriptivna analiza tvrdnji koje opisuju *strategijsko planiranje* 151
Tablica 43: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) – *strategijsko planiranje* 151
Tablica 44: Deskriptivna analiza varijabli koje opisuju *strategijsku dinamiku* 152
Tablica 45: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) – *strategijska dinamika* 153

Tablica 46: Deskriptivna analiza ocjene strategijskih izbora 154
Tablica 47: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) – *strategijski izbori* 155
Tablica 48: Rezultati faktorske analize i analize pouzdanosti za *strategijski razvoj* 157
Tablica 49: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) – strategijski razvoj (faktori) 158
Tablica 50: Deskriptivna analiza poduzetničkih i poslovnih performansi 160
Tablica 51: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) - performanse 160
Tablica 52: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) – performanse MSP 162
Tablica 53: Deskriptivna analiza ocjene eksternog okruženja u istraživanim MSP 163
Tablica 54: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) – *eksterno okruženje* 163
Tablica 55: Demografske značajke istraživanih poduzeća i ispitanika (sva poduzeća) 165
Tablica 56: Demografske značajke istraživanih poduzeća i ispitanika (poduzeća *s potencijalom)* 168
Tablica 57: Deskriptivna analiza varijabli internog okruženja istraživanih poduzeća – *poduzetnička orijentacija, dinamika tijekom životnog ciklusa, općeniti kontekst poslovanja* 169
Tablica 58: T-test za nezavisne uzorke (poduzeća s potencijalom i ostala poduzeća) - *poduzetnička orijentacija, dinamika tijekom životnog ciklusa, općeniti kontekst poslovanja* 170
Tablica 59: Provjera normalnosti distribucije u početnom regresijskom modelu utjecaja elemenata upravljanja promjenama na strategijski razvoj MSP 173
Tablica 60: Korelacijska matrica nezavisnih varijabli u regresijskom modelu 173
Tablica 61: Koeficijenti korelacije u regresijskom modelu utjecaja upravljanja promjenama na strategijski razvoj MSP 174
Tablica 62: Skupni prikaz rezultata postepene regresijske analize utjecaja upravljanja promjenama na strategijski razvoj MSP 175
Tablica 63: Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti u regresijskom modelu utjecaja upravljanja promjenama na strategijski razvoj MSP 175
Tablica 64: Skupni prikaz rezultata postepene regresijske analize utjecaja upravljanja promjenama na razinu ostvarenja strategijskih ciljeva u MSP 177

Tablica 65: Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti u regresijskom modelu utjecaja upravljanja promjenama na razinu ostvarivanja strategijskih ciljeva u MSP 178
Tablica 66: Provjera normalnosti distribucije varijabli u početnom regresijskom modelu utjecaja strategijskog razvoja na performanse poduzeća 180
Tablica 67: Korelacijska matrica nezavisnih varijabli u regresijskom modelu utjecaja strategijskog razvoja na performanse MSP 180
Tablica 68: Skupni prikaz rezultata postepene regresijske analize utjecaja strategijskog razvoja na poduzetničke performanse MSP 181
Tablica 69: Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti u regresijskom modelu utjecaja strategijskog razvoja na poduzetničke performanse MSP 182
Tablica 70: Skupni prikaz rezultata postepene regresijske analize utjecaja strategijskog razvoja na poslovne performanse MSP 183
Tablica 71: Regresijski koeficijenti i pokazatelji kolinearnosti u regresijskom modelu utjecaja strategijskog razvoja na poslovne performanse MSP 184
Tablica 72: Latentne i manifestne varijable u konceptualnom modelu 185
Tablica 73: Pokazatelji podudaranja mjernog modela 188
Tablica 74: Pokazatelji valjanosti mjernog modela 188
Tablica 75: Strukturalni model – odnos latentnih i manifestnih varijabli (nestandardizirana opterećenja) 190
Tablica 76: Strukturalni odnosi u strukturalnom modelu – H1 hipoteza 191
Tablica 77: Standardizirani efekti u strukturalnom modelu 191
Tablica 78: Pokazatelji podudaranja strukturalnog modela 192

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Usporedba manifestnih varijabli Upravljanja promjenama u poduzećima s potencijalom i ostalim poduzećima 150
Grafikon 2: Usporedba manifestnih varijabli strategijske dinamike u poduzećima s potencijalom i ostalim poduzećima 159
Grafikon 3: Usporedba ocjene kretanja poduzetničkih performansi u poduzećima s potencijalom i ostalim poduzećima 161
Grafikon 4: Usporedba ocjene kretanja poslovnih performansi u poduzećima s potencijalom i ostalim poduzećima 161
Grafikon 5: Grafički prikaz ključnih demografskih značajki istraživanih poduzeća 166
Grafikon 6: Grafički prikaz ključnih demografskih značajki ispitanika 167

POPIS SLIKA

Slika 1: Teorijska uporišta istraživanja 86
Slika 2: Konceptualni model utjecaja upravljanja promjenama na strategijski razvoj malih i srednjih poduzeća 93
Slika 3: Početni regresijski model utjecaja elemenata upravljanja promjenama na strategijski razvoj malih i srednjih poduzeća 172
Slika 4: Početni regresijski model utjecaja elemenata strategijskog razvoja na performanse malih i srednjih poduzeća 179
Slika 5: Konceptualni model koji opisuje hipotezu H1 185
Slika 6: Početni mjerni model 187
Slika 8: Dijagram puta za strukturalni model – sažeti rezultati 192

POPIS KRATICA I OZNAKA

MSP – mala i srednja poduzeća

St. dev. – standardna devijacija

Sig. – statistička signifikantnost

A.S. – aritmetička sredina

Oznake varijabli:

UP – upravljanje promjenama

SP – sadržaj promjena

PP – planski pristup promjenama

SK – specifični kontekst promjena

IA - individualna orijentacija poduzetnika promjenama

RS – raspoloživost resursa

FLF – fleksibilnost financijskih resursa

FLLJ – fleksibilnost ljudskih resursa

KA – kontekstualna ambidekstrija

SR – strategijski razvoj

SFL – strategijska fleksibilnost

SA – strategijska ambidekstrija

SO – strategijska orijentacija

SI – strategijski izbor

SFLR – strategijska fleksibilnost i raznolikost

PP – poduzetničke performanse

PRF – poslovne performanse

OKR – okruženje

PO – poduzetnička orijentacija

ZC – životni ciklus

OK – općeniti kontekst

SAŽETAK

Svrha ovog doktorskog rada bila je istražiti proces rasta i razvoja već etabliranih malih i srednjih poduzeća (MSP-ova). Taj se proces istraživao utvrđivanjem povezanosti između upravljanja promjenama i strategijskog razvoja MSP-ova u smislu održavanja dinamičke ravnoteže između organizacijske efikasnosti i efektivnosti, a sve s ciljem što uspješnije strategijske prilagodbe mjerene performansama poduzeća. Glavni su ciljevi istraživanja: utvrditi glavne značajke upravljanja promjenama, strategijskog razvoja, performansi i okruženja istraživanih MSP-ova u Republici Hrvatskoj, utvrditi postoje li razlike u odnosu na potencijal (brzorastuća, visokotehnološka i inovativna), analizirati uzročno-posljedične veze između ključnih koncepata i ispitati značajnost razlike i povezanost ključnih koncepata s varijablama iz okruženja. Na osnovi teorijskog istraživanja oblikovan je konceptualni model. Rezultati empirijskog istraživanja temelje se na uzorku od 190 etabliranih MSP-ova.

Rezultati ukazuju na: a) izraženije značajke poduzeća s *potencijalom* u području organizacijske i strategijske dinamike, te povezano i ocijenjenih performansi, b) empirijsku potvrdu da MSP-ovi u kojima je viša razina individualne poduzetnikove orijentacije promjenama, viša razina planskog pristupa promjenama, veća fleksibilnost ljudskih resursa i viša razina kontekstualne ambidekstrije imaju višu razinu strategijske dinamike, c) empirijsku potvrdu da MSP-ovi koja imaju višu razinu strategijske ambidekstrije, strategijske fleksibilnosti i raznolikosti i strategijske orijentacije ostvaruju višu razinu performansi, d) empirijsku potvrdu povezanosti između posebnih obilježja MSP-ova i karakteristika njihove organizacijske dinamike i e) empirijsku potvrdu povezanosti između intenziteta nesigurnosti okruženja MSP-ova i karakteristika njihove organizacijske dinamike.

Ovaj doktorski rad doprinosi objašnjavanju rasta i razvoja već etabliranih MSP-ova u teorijskom i empirijskom kontekstu. Nalazi provedenog istraživanja u području boljeg razumijevanja uloge i dimenzija organizacijske i strategijske dinamike MSP-ova mogli bi pomoći razvoju odgovarajućih mjera institucijske podrške. Istraživanje ima nekoliko ograničenja koja treba uzeti u obzir prilikom generalizacije rezultata: ograničen broj varijabli uzetih u istraživanje, veličina i heterogenost uzorka, recesijski kontekst istraživanja, on-line anketiranje, dužina upitnika i nemogućnost usporedbe sa sličnim istraživanjima.
Ključne riječi: upravljanje promjenama, strategijski razvoj, mala i srednja poduzeća (MSP)

SUMMARY

The main purpose of this doctoral dissertation is to examine the growth and development process of already established small and medium-sized enterprises (SMEs). The process is examined by defining the correlation between change management and strategic development of SMEs in terms of maintaining dynamic balance between organizational effectiveness and efficacy with the purpose of more successful strategic adaptation measured by company performance. The main goals of the study are to: determine the main characteristics of change management, strategic development, performance and surroundings of small and medium-sized enterprises in the Republic of Croatia, determine whether there are differences in relation to the potential (fast-growing, high-tech and innovative), analyze the causal connection among the key concepts and examine the importance of differences and the connection between the key concepts and variables in surroundings. A conceptual model was formed on the basis of theoretical research. The results of the empirical research are based on the sample of 190 established SMEs.

The results indicate the following: a) more conspicuous characteristics of enterprises with the *potential* in the area of organizational and strategic dynamics, and related assessed performance, b) empirical confirmation that SMEs in which a higher level of individual orientation of entrepreneurs towards change, an increased level of a planned approach to change, increased flexibility of human resources and a higher level of organizational ambidexterity have a higher level of strategic dynamics, c) empirical confirmation that SMEs that have a higher level of strategic ambidexterity, strategic flexibility and diversity and strategic orientation deliver a higher level of performance, d) empirical confirmation of the connection between special characteristics of SMEs and the characteristics of their organizational dynamics, and e) empirical confirmation of the connection between the intensity of insecurity in the SMEs surroundings and characteristics of their organizational dynamics.

This doctoral dissertation contributes to the explanation of growth and development of already established SMEs in theoretical and empirical context. The results of the study in the area of better understanding of the role and dimension of organizational and strategic dynamics with the aim of growth and development of SMEs could help the development of appropriate measures of institutional support. There are several limitations of the study that

should be taken into consideration when generalizing the results: a limited number of variables collected in the study, the size and heterogeneity of samples, the recessionary context of the study, an on-line questionnaire and its length, and inability to draw a comparison with similar studies.

Keywords: change management, strategic development, small and medium-sized enterprises (SMEs)

ŽIVOTOPIS

OPĆI PODACI:

Ime i prezime: Ljerka Tomljenović

Datum i mjesto rođenja: 14. svibnja 1974., Rijeka

Sadašnje zvanje: Predavač

Adresa: Strossmayerova 11, 51000 Rijeka

Telefon: 098/294-977

E - mail: ljerka.tomljenovic@veleri.hr

OBRAZOVANJE:

- ✓ **2010 – 2016** Poslijediplomski sveučilišni studij Ekonomija i Poslovna ekonomija, Ekonomski fakultet, Split (doktor znanosti)
- ✓ **2003 - 2007 –** Poslijediplomski znanstveni studij Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci (magistar znanosti)
- ✓ **1992 - 1998 -** Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci (diplomirani ekonomist)
- ✓ **1988 - 1992 –** Ekonomska škola u Rijeci

ZAPOSLENJE:

- ✓**od ožujka 2011. –** Predavač na katedri iz Organizacije i menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka
- ✓**listopad 2002 – veljača 2011.** – Asistent na katedri iz Organizacije i menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka
- ✓**siječanj 2000 – rujan 2002** – Stručni suradnik u financijsko-analitičkoj službi, Veleučilište u Rijeci, Rijeka
- ✓**lipanj 1999 – prosinac 1999** – Pripravnik u odjelu Plana i analize, Brodokomerc d.d., Rijeka

NASTAVNI RAD:

Veleučilište u Rijeci, Rijeka:

- ✓do 2011. godine asistent na kolegijima Osnove menadžmenta, Menadžment u prometu i Strategijsko upravljanje.
- ✓Od 2011. godine predavač, trenutno nositelj sljedećih kolegija:

- ✓Na stručnim studijima: Osnove menadžmenta, Upravljanje malim i srednjim poduzećima, Poslovna organizacija
- ✓Na specijalističkim studijima: Menadžment u prometu, Strategijsko upravljanje

OSTALE AKTIVNOSTI:

- ✓ Kao istraživač angažirana na projektu MZOŠ od 2002.-2011. godine (znanstveni projekt *Menadžment u poduzetničkoj ekonomiji*, šifra projekta 236-0000000-1701, provođenom uz potporu Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske)
- ✓ Članica ALUMNI kluba Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci
- ✓ Članica Hrvatskog društva ekonomista

POZNAVANJE STRANIH JEZIKA:

- ✓ Poznavanje engleskog jezika u govoru i pismu. Poznavanje osnova njemačkog jezika i slovenskog jezika.

USAVRŠAVANJE

Tehnički fakultet Sveučilišta u Rijeci, IT akademija (2009/2010)

Primjena statističkih metoda u znanstveno-istraživačkom radu visokoškolskih nastavnika.

Veleučilište VERN, Zagreb

Edukacija: Jačanje kapaciteta poučavatelja za planiranje ishoda učenja i primjenu metoda poučavanja usmjerenih na učenje (u okviru Projekta: HR 3.1.15-0052 Usvajanje principa Hrvatskog kvalifikacijskog okvira u stručnim studijskim programima poduzetništva)

POPIS OBJAVLJENIH RADOVA

ZNANSTVENI MAGISTARSKI RAD

1. **Tomljenović, Lj.,** Znanstveni magistarski rad ***„Upravljanje promjenama u funkciji povećanja uspješnosti malih i srednjih poduzeća“,*** Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 9. siječnja 2007. godine.

STRUČNI RADOVI

1. **Tomljenović, Lj**., Gligora Marković, M.: ***Balanced Scorecard – Primjena kroz informacijski sustav,*** MIPRO 2006 – 29th International Convention, Inteligentni poslovni sustavi, Opatija, 2006., May 22-26, str. 295-299, **ISBN 953-233-022-4** (predavanje, međunarodna recenzija, stručni rad, objavljeni rad)

2.**Tomljenović, Lj.,** Stilin, A.: ***Istraživanje Hofstedeovih kulturalnih dimenzija na uzorku studenata poduzetništva***, 3. međunarodna konferencije ***"Vallis Aurea - focus on: Regional Development", Veleučilište u Požegi i DAAAM International Vienna,*** Veleučilište u Požegi, 05.10.2012., **ISSN 1847-8204, ISBN 978-3-901509-78-0** (predavanje, međunarodna recenzija, stručni rad, objavljeni rad)

ZNANSTVENI RADOVI OBJAVLJENI U ZBORNICIMA SKUPOVA (MEĐUNARODNA RECENZIJA)

1.Ribarić Aidone, E., **Tomljenović, Lj**.: ***Management of Change: The Role of Information and Information System,*** 16th International Conference on Information and Intelligent Systems, Conference proceedings, September 21.-23. 2005., University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics, Varaždin, 2005., str.11-18, **ISBN 953-6071-25-8** (predavanje, međunarodna recenzija, znanstveni rad, objavljeni rad)

2.Ribarić Aidone, E., **Tomljenović, Lj.,** Stilin, A., ***Implementation of IS supported by Contemporary ICT – the Role of Management in Evaluating ICT Performanses***, 17th International Conference on Information and Intelligent Systems, Conference proceedings, Varaždin, Hrvatska, 20th – 22nd September 2006., str. 189-194., **ISBN 953-6071-27-4** (predavanje, međunarodna recenzija, znanstveni rad, objavljeni rad),

3.**Tomljenović, Lj.,** Ribarić Aidone, E., A. Vinković Kravaica***: Dynamic capabilities of SMEs; The role of information technology***, Proceedings of the 5th DAAAM International Conference on Advanced Technologies for developing countries, University of Rijeka, Faculty of Engineering, DAAAM International Vienna, Rijeka, 2006., June 28-30, str. 269-274 , ISBN 953-6326-45-0, **ISBN 3-901509-55-0** (CD) (predavanje, međunarodna recenzija, znanstveni rad, objavljeni rad).

4.**Tomljenović, Lj.,** Stilin, A., Ribarić Aidone, E., ***Exploring entrepreneurial learning in Croatian SMEs***, Knowledge and business challenges of globalisation: proceedings of the 1st international scientific conference, Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Celje, Slovenia, 12th – 13th November 2009., str. 158-165, **ISBN 978-961-6603-94-2** (predavanje, međunarodna recenzija, znanstveni rad, objavljeni rad),

5.Stilin, A., **Tomljenović, Lj**., ***The Importance of Creative Climate in Croatian SMEs***, 2nd International Scientific Conference: Knowledge and business challenges of globalisation, Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Celje, Slovenia, 18th – 19th November 2010., **ISBN 978-961-6825-17-7** (predavanje, međunarodna recenzija, znanstveni rad, za rad dobiveno priznanje za najbolji rad na 2. međunarodnoj znanstvenoj konferenciji Znanje i poslovni izazovi globalizacije u godini 2010.)

6.Prša, M., Stilin, A., **Tomljenović, Lj**., *Women in management: the case of business and military structures in Croatia,* 3th International Scientific Conference: Knowledge and business challenges of globalisation, Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Celje, Slovenia, 17th – 18th November 2011., **ISBN 978-961-6825-41-2** (predavanje, međunarodna recenzija, znanstveni rad, objavljeni rad - *rad sa studentom*)

7. **Tomljenović, Lj**., *Specificities of change management in SMEs,* 4th International Scientific Conference: Knowledge and business challenges of globalisation, Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Celje, Slovenia, 15th – 16th November 2012., **ISBN 978-961-6825-67-2.** (predavanje, međunarodna recenzija, znanstveni rad, objavljeni rad).

8. Meštrović, B., Martiničić – Ipšić, S., **Tomljenović, Lj**.: ***The Analysis of IT project management in the Primorsko-goranska County***, 2nd Virtual International Conference of Informatics and Management Sciences, ICTIC 2013., March, 25.-29.2013. **ISSN: 1339-9144, CD ROM ISSN: 1339-231X, ISBN: 978-80-554-0648-*0*** (međunarodna recenzija, znanstveni rad, objavljeni rad – *rad sa studentom*).

9. Trstenjak, A., Stilin, A., ***Tomljenović, Lj., Istraživanje motivacije zaposlenika u charter poduzećima nautičkog turizma***, IV scientific-professional conference with international participation: Jahorina Business Days (JBD 2015): Tourism in function of economic development, Jahorina, Bosnia and Herzegovina, 25-27 February 2015., **ISSN 2303-6168** (predavanje, međunarodna recenzija, znanstveni rad - *rad sa studentom*)

10. **Tomljenović, Lj.,** Stilin, A., Hirnig, S.: ***Business and engineering ethics – similarities, differences and challenges*****,** 2nd Dubrovnik International Economic Meeting, DIEM 2015, „Scientific Conference on Innovation, Leadership & Entrepreneurship – Challenges of Modern Economy“, University of Dubrovnik, Department of Economics and Business Economics, October 01-03, 2015. ISSN 1849-3645, E-ISSN 1849-5206

ZNANSTVENI RADOVI OBJAVLJENI U ČASOPISU

1. **Tomljenović, Lj,** Dujanić, M.: ***Upravljanje promjenama u malim i srednjim poduzećima Primorsko-goranske županije*** (prethodno priopćenje), Ekonomski pregled Vol. 60 No. 12, HDE, Zagreb, prosinac 2009., **ISSN 0424-7558**
2. Nakić, J., Stilin, A., **Tomljenović, Lj.,** ***Istraživanje interesa za razvoj poduzetništva u sportu,*** Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 3, No. 1, 2015., str. 1-14., **ISSN 1848-1299 (tisak), ISSN 1849-1723 (online)** (izvorni znanstveni rad - *rad sa studentom*)

PRILOZI

Prilog 1

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET
SPLIT - HRVATSKA

UNIVERSITY OF SPLIT
FACULTY OF ECONOMICS
SPLIT - CROATIA

Poštovani/a,

Obraćamo Vam se s molbom za sudjelovanje u istraživanju modela upravljanja promjenama u funkciji strateškog upravljanja razvojem malih i srednjih poduzeća.

Naime, ovo istraživanje ključni je dio procesa izrade doktorske disertacije kolegice Ljerke Tomljenović, polaznice sveučilišnog poslijediplomskog doktorskog studija Ekonomija i poslovna ekonomija na Ekonomskom fakultetu u Splitu, a pod mentorstvom doc. dr. sc. Mire Krnete.

Istraživanje modela upravljanja promjenama kao ključnog dijela upravljanja razvojem malih i srednjih poduzeća, obzirom na ciljeve i sadržaj istraživanja, te očekivana teorijska i praktična saznanja, pruža mogućnost cjelovitog sagledavanja problema razvoja sektora malog gospodarstva, kao i definiranje učinkovitog sustava mjera potpore i poticanja razvoja subjekata malog gospodarstva.

Naglašavamo kako će se poštovati identitet Vašeg poduzeća, te on neće biti javno objavljen. Također, podaci će se smatrati poslovnom tajnom i koristit će se isključivo sumarno u znanstvene svrhe.

Ukoliko Vas interesiraju rezultati istraživanja, molimo Vas obratite se kolegici Tomljenović, (ljerka@volori.hr), koja će Vam rezultate dostaviti po završenom istraživanju.

Unaprijed Vam zahvaljujemo na razumijevanju i očekivanoj podršci ovom istraživanju.

Mentorica:

Doc. dr. sc. Mira Krneta

Prodekan
za znanost i međunarodnu suradnju:

Prof. dr. sc. Maja Fredotović

Sveučilište u Splitu
Ekonomski fakultet
Cvite Fisikovića 5, p.p. 192
HR-21000 Split, Hrvatska

Tel: ++385/21/430 600,
Fax: ++385/21/430 701
E_mail: dekanat@efst.hr
Web: http://www.efst.hr

Žiro račun: 2390001-1100015220
MB: 3119076
OIB: 84497684433

UPRAVLJANJE PROMJENAMA U FUNKCIJI STRATEGIJSKOG RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA

Poštovani, molim Vas da izdvojite 10-15 minuta i ispunite ovu anketu do kraja. Broj poduzeća potrebnih za uspješnost istraživanja je velik i bez Vaše pomoći ono ne može uspjeti. Anketa se sastoji od dvije grupe pitanja: opća pitanja o poduzeću na početku i opća pitanja o osobi koja je popunila upitnik na kraju ankete. Središnji dio ankete čine pitanja oblikovana kao tvrdnje na koja trebate odgovoriti jednim brojem na skali od 1 do 5 gdje broj 1 označava „ne slažem se", dok broj 5 označava „u potpunosti se slažem". Unaprijed zahvaljujem!

Postoji 29 pitanja u ovom upitniku.

Opći podaci o poduzeću

1. (ST) Starost poduzeća (u godinama)?

Molimo unesite svoj odgovor ovdje:

2. (ŽP) Županija u kojoj je sjedište poduzeća:

Molim izaberite samo jedan od ponuđenih odgovora.

- Bjelovarsko-bilogorska
- Brodsko-posavska
- Dubrovačko-neretvanska
- Grad Zagreb
- Istarska
- Karlovačka
- Koprivničko-križevačka
- Krapinsko-zagorska
- Ličko-senjska
- Međimurska
- Osječko-baranjska
- Požeško-slavonska
- Primorsko-goranska
- Sisačko-moslavačka
- Splitsko-dalmatinska
- Šibensko-kninska
- Varaždinska
- Virovitičko-podravska
- Vukovarsko-srijemska
- Zadarska
- Zagrebačka

3. (BZ)Trenutni broj zaposlenih:

Molimo unesite svoj odgovor ovdje:

4. (PR) Opseg prihoda u prošloj godini:

Molim izaberite opciju koja Vam odgovara:

- Do 15 milijuna kuna
- Od 15 do 30 milijuna kuna
- 30 do 40 milijuna kuna
- 40 do 50 milijuna kuna
- Više od 50 milijuna kuna

5. (VL) Vlasništvo poduzeća:

Molim izaberite opciju koja Vam odgovara:

- Individualno vlasništvo
- Obiteljsko vlasništvo
- Partnerstvo
- Ostalo:

6. (DJ) Koja je glavna aktivnost/djelatnost Vašeg poduzeća? (prema NKD 2007.)

Molim izaberite sve opcije koje vam odgovaraju.

- A - Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
- B - Rudarstvo i vađenje
- C - Prerađivačka industrija
- D - Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija
- E - Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša
- F - Građevinarstvo
- G - Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala
- H - Prijevoz i skladištenje
- I - Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane
- J - Informacije i komunikacije
- L - Poslovanje nekretninama
- M - Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
- Ostalo:

7. (PT) Spada li Vaše poduzeće u posljednje DVIJE godine u neku od navedenih kategorija?

Molim izaberite sve opcije koje vam odgovaraju.

- ☐ Inovativno poduzeće
- ☐ Visokotehnološko poduzeće
- ☐ Brzorastuće poduzeće (gazela)
- ☐ Nijedno od navedenih

O poslovanju poduzeća

8. Do koje razine sljedeće izjave opisuju Vaše poduzeće u posljednje DVIJE godine? (1...u potpunosti se NE SLAŽEM, 5....u potpunosti se SLAŽEM)

Molim izaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku.

	1	2	3	4	5
(OK1) Krećemo se onako kako smo planirali.	○	○	○	○	○
(OK2) Poveli smo poduzeće u novom smjeru.	○	○	○	○	○
(OK3) Promijenili smo općenitu viziju poslovnih prilika na kojima se temelji naše poslovanje.	○	○	○	○	○
(OK4) Naša se situacija stalno mijenja.	○	○	○	○	○
(OK5) Naša je situacija vrlo kompleksna i zbog toga je teško predvidjeti u kojem će se smjeru razvijati naše poslovanje.	○	○	○	○	○

9. Molimo Vas, opišite stupanj značajnijih promjena koje su se dogodile u Vašem poduzeću u posljednje DVIJE godine: (1...u potpunosti se NE SLAŽEM, 5....u potpunosti se SLAŽEM)

Molim izaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku.

	1	2	3	4	5
(SP1) Mijenjala se naša cjelokupna ponuda (proizvodi i/ili usluge).	○	○	○	○	○
(SP2) Promijenili smo ciljano tržište/kupce.	○	○	○	○	○
(SP3) Promijenio se naš pristup prodaji/distribuciji.	○	○	○	○	○
(SP4) Inovirali smo naše marketinške aktivnosti.	○	○	○	○	○
(SP5) Promijenila se naša tehnologija.	○	○	○	○	○
(SP6) Uveli smo promjene u odnosima s ključnim dobavljačima.	○	○	○	○	○
(SP7) Uvodili smo promjene u formalnoj organizacijskoj strukturi (npr. nove organizacijske jedinice, radna mjesta, promjene u razini ovlasti i odgovornosti na pojedinim pozicijama itd.).	○	○	○	○	○
(SP8) Mijenjali smo upravljačku (rukovodeću) praksu.	○	○	○	○	○
(SP9) Mijenjali smo način donošenja odluka i/ili ovlasti za njihovo donošenje.	○	○	○	○	○
(SP10) Uvodili smo promjene u naše operativne procese (npr. pravila, procedure, sustav kvalitete)	○	○	○	○	○
(SP11)Značajno smo geografski širili svoje djelovanje u okviru nacionalnog tržišta.	○	○	○	○	○
(SP12) Značajno smo geografski širili svoje djelovanje na međunarodnom tržištu.	○	○	○	○	○

10. Molimo Vas, opišite kontekst značajnijih promjena koje su se dogodile u Vašem poduzeću u posljednje DVIJE godine. (1...u potpunosti se NE SLAŽEM, 5....u potpunosti se SLAŽEM)

Molim izaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku.

	1	2	3	4	5
(SK1) Promjene koje smo implementirali u operativnim aktivnostima poduzeća imale su izravan učinak i na naše performanse.	○	○	○	○	○
(PP1) Odluke o promjenama donesene su nakon pažljive analize jaza između postojećeg i željenog stanja.	○	○	○	○	○
(PP2) Pristup implementaciji promjena u našem je poduzeću isključivo planski.	○	○	○	○	○
(PP3) U cilju bolje implementacije promjena pokušavamo primijeniti neke od poznatih menadžerskih tehnika (npr. potpuno upravljanje kvalitetom - TQM, reinženjering poslovnih procesa – BPR i sl.)	○	○	○	○	○
(PP4) Promjene u našem poduzeću provodimo reagirajući na trenutnu situaciju, bez previše planiranja.	○	○	○	○	○

11. Do koje se razine sljedeće izjave odnose na resurse Vašeg poduzeća? (1...u potpunosti se NE SLAŽEM, 5....u potpunosti se SLAŽEM)

Molim izaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku.

	1	2	3	4	5
(RS1) Naše poduzeće često ima problema u osiguravanju dovoljno sredstava (financijskih, materijalnih, ljudskih itd.) za optimalno operativno funkcioniranje.	○	○	○	○	○
(RS2) Naše poduzeće teško dolazi do resursa potrebnih za rast i razvoj.	○	○	○	○	○
(FLF1) Financijski resursi tijekom posljednje dvije godine u potpunosti zadovoljavaju potrebe rasta i razvoja poduzeća.	○	○	○	○	○
(FLF2) Poduzeću su dostupni financijski resursi prilagođeni potrebama trenutne faze rasta i razvoja.	○	○	○	○	○
(FLJ1) Zaposlenici u našem poduzeću su svestrani i prilagodljivi.	○	○	○	○	○
(FLJ2) Zaposlenici u našem poduzeću imaju veliku sposobnost učenja.	○	○	○	○	○
(FLJ3) Zaposlenici u našem poduzeću lako prilagođavaju svoje ponašanje kada se pojave promjene.	○	○	○	○	○

12. Do koje se razine sljedeće izjave odnose na strateški pristup Vašeg poduzeća? (1...u potpunosti se NE SLAŽEM, 5...u potpunosti se SLAŽEM)

Molim izaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku.

	1	2	3	4	5
(SFL1) Sredstva (resurse) s kojima raspolažemo uobičajeno raspoređujemo na raznolike poslovne aktivnosti odnosno ciljeve.	○	○	○	○	○
(SFL2) Težimo izvući korist djelujući u različitim tržišnim okruženjima.	○	○	○	○	○
(SFL3) Naša je strategija usmjerena na iskorištavanje prilika koje su rezultat promjenjivosti okruženja.	○	○	○	○	○
(SFL4) Naša strategija pokazuje visoku razinu fleksibilnosti u prilagođavanju političkim, ekonomskim i financijskim rizicima.	○	○	○	○	○
(SP1) Naši strategijski ciljevi ostvaruju se u skladu s našim planovima i očekivanjima.	○	○	○	○	○
(SP2) Na osnovu sustavne analize poslovnog okruženja i formalno i precizno definiranih strategijskih ciljeva oblikujemo formalne strategije za njihovo postizanje.	○	○	○	○	○
(SP3) Naša se strategija oblikuje spontano, prilagođavajući se trenutnoj situaciji.	○	○	○	○	○
(SI1) Usmjerenje na snižavanje troškova jedan je od ključnih strategijskih izbora u našem poduzeću.	○	○	○	○	○
(SI2) Usmjerenje na diferenciranje (razlikovanje) naših proizvoda/usluga u odnosu na konkurenciju, jedan je od ključnih strategijskih izbora u našem poduzeću.	○	○	○	○	○
(SI3) Fokusiranje na specijalne tržišne segmente (niše) jedan je od ključnih strategijskih izbora u našem poduzeću.	○	○	○	○	○
(SI4) Povezivanje s drugim poslovnim subjektima jedan je od važnih strategijskih izbora u našem poduzeću.	○	○	○	○	○

13. (SIT) Označite ključne aspekte strategije niskih troškova koje primjenjujete.

Odgovori samo ako su sljedeći uvjeti zadovoljeni:
o Odgovor je bio '5' ili '4' ili '3' na pitanje '12 ' (Do koje se razine sljedeće izjave odnose na strateški pristup Vašeg poduzeća? (1...u potpunosti se NE SLAŽEM, 5...u potpunosti se SLAŽEM) (Usmjerenje na snižavanje troškova jedan je od ključnih strategijskih izbora u našem poduzeću.)

Molim izaberite sve opcije koje vam odgovaraju.

- ☐ Pristup jeftinoj radnoj snazi
- ☐ Pristup jeftinim materijalima
- ☐ Reduciranje troškova operativnih aktivnosti
- ☐ Reduciranje administrativnih troškova
- ☐ Ulaganje u tehnološka rješenja koja utječu na povećanje proizvodnosti.
- ☐ Ostalo: _____

14. (SID) Označite ključna područja strategije diferencijacije (posebnosti) Vaših proizvoda/usluga:

Odgovori samo ako su sljedeći uvjeti zadovoljeni:
o Odgovor je bio '3' ili '4' ili '5' na pitanje '12 ' (Do koje se razine sljedeće izjave odnose na strateški pristup Vašeg poduzeta? (1...u potpunosti se NE SLAŽEM, 5...u potpunosti se SLAŽEM) (Usmjerenje na diferenciranje (razlikovanje) naših proizvoda/usluga u odnosu na konkurenciju, jedan je od ključnih strategijskih izbora u našem poduzeću.)

Molim izaberite sve opcije koje vam odgovaraju.

- ☐ Identifikacija brenda
- ☐ Visoka razina kvalitete
- ☐ Isporuka proizvoda specijalnih karakteristika
- ☐ Specijalne karakteristike i konkurentna cijena
- ☐ Ostalo: _____

15. (SIP) Označite oblik suradnje (povezivanja s drugim poslovnim subjektima) koji postoji u Vašem poduzeću:

Odgovori samo ako su sljedeći uvjeti zadovoljeni:
o Odgovor je bio '3' ili '4' ili '5' na pitanje '12' (Do koje se razine sljedeće izjave odnose na strateški pristup Vašeg poduzeća? (1...u potpunosti se NE SLAŽEM, 5...u potpunosti se SLAŽEM) (Povezivanje s drugim poslovnim subjektima jedan je od važnih strategijskih izbora u našem poduzeću.)

Molim izaberite sve opcije koje vam odgovaraju.

- ☐ Zajedničko ulaganje
- ☐ Strategijski savez
- ☐ Ugovor o licenci
- ☐ Ugovor o upravljanju
- ☐ Klaster
- ☐ Podugovarač velikog poduzeća
- ☐ Dugoročno partnerstvo s ključnim kupcima
- ☐ Dugoročni ugovori s dobavljačima
- ☐ Suradnja s istraživačkim i obrazovnim ustanovama na istraživačko razvojnim projektima
- ☐ Ostalo: _____

16. Naše poduzeće nastoji i USPIJEVA:
(1...u potpunosti se NE SLAŽEM, 5...u potpunosti se SLAŽEM)

Molim izaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku.

	1	2	3	4	5
(SA1) Snižavati troškove	○	○	○	○	○
(SA2) Poboljšavati pouzdanost svojih proizvoda i usluga.	○	○	○	○	○
(SA3) Povećavati razinu automatiziranosti svojih operacija. (SA4) Povećavati zadovoljstvo postojećih kupaca.	○	○	○	○	○
(SA5) Podešavati ponudu u cilju zadržavanja zadovoljstva postojećih kupaca.	○	○	○	○	○
(SA6) Proširivati postojeću bazu kupaca.	○	○	○	○	○
(SA7) Tražiti nova tehnološka rješenja razmišljanjem izvan uobičajenih granica.	○	○	○	○	○
(SA8) Bazirati svoj uspjeh na sposobnosti iskorištavanja novih tehnologija.	○	○	○	○	○
(SA9) Oblikovati inovativne proizvode i usluge.	○	○	○	○	○
(SA10) Tražiti kreativne načine zadovoljavanja potreba kupaca.	○	○	○	○	○
(SA11) Agresivno ulaziti na nove tržišne segmente.	○	○	○	○	○
(SA12) Aktivno ciljati na nove skupine kupaca.	○	○	○	○	○

17. Ocijenite koliko prikladno sljedeće tvrdnje opisuju ŽIV0TNI CIKLUS Vašeg poduzeća:
(1...u potpunosti se NE SLAŽEM, 5...u potpunosti se SLAŽEM)

Molim izaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku.

	1	2	3	4	5
(ZC1) Sadašnji posao je značajno različit u odnosu na početak poslovanja.	○	○	○	○	○
(ZC12) Poduzeće je u protekle dvije godine imalo značajan rast ili pad prihoda (više od 20 %).	○	○	○	○	○
(ZC3) Tijekom životnog ciklusa poduzeće je značajno mijenjalo način obavljanja posla.	○	○	○	○	○
(ZC4) Tijekom životnog ciklusa poduzeću je bio ugrožen opstanak.	○	○	○	○	○
(ZC5) Principi i praksa upravljanja poduzećem značajno su se mijenjali tijekom vremena.	○	○	○	○	○

18. Ocijenite koliko prikladno sljedeće tvrdnje opisuju OKRUŽENJE Vašeg poduzeća:
(1...u potpunosti se NE SLAŽEM, 5...u potpunosti se SLAŽEM)

Molim izaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku.

	1	2	3	4	5
(OKR1) Naše okruženje je vrlo dinamično, brzo se mijenja u tehnološkom, ekonomskom i kulturnom smislu.	○	○	○	○	○
(OKR2) Naše okruženje je vrlo rizično, jedan krivi potez može ugroziti opstanak poduzeća.	○	○	○	○	○
(OKR3) Naše okruženje se rapidno siri, rastom starih tržišta i pojavom novih.	○	○	○	○	○
(OKR4) Naše okruženje je vrlo stresno, zahtjevno, neprijateljsko, teško je pratiti sve promjene i osigurati si opstanak.	○	○	○	○	○
(OKR5) Atraktivne poslovne prilike u našem su okruženju rijetke.	○	○	○	○	○
(OKR6) Aktivnosti konkurenata prilično je teško predvidjeti.	○	○	○	○	○
(OKR7) Potražnju i ukus naših kupaca prilično je teško predvidjeti.	○	○	○	○	○

Osobni stavovi

19. Koliko se Vi OSOBNO slažete sa sljedećim tvrdnjama:
(1...u potpunosti se NE SLAŽEM, 5...u potpunosti se SLAŽEM)

Molim izaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku.

	1	2	3	4	5
(IA1) Nitko, uključujući mene, nema cjelovitu sliku situacije u našem poduzeću.	○	○	○	○	○
(IA2) Imam povjerenja u svoju sposobnost upravljanja poduzećem.	○	○	○	○	○
(IA3) Imam povjerenja u sposobnost učenja našeg poduzeća svega sto je potrebno u cilju postizanja uspjeha.	○	○	○	○	○
(IA4) Promjene u mojim i poslovnim zaduženjima zaposlenika dio su naših svakodnevnih poslovnih izazova.	○	○	○	○	○
(IA5) Čini mi se da zaposlenici iskazuju pretežito pozitivan stav prema promjenama koje se na njih odnose.	○	○	○	○	○
(IA6) Prilikom donošenja odluka o potrebnim promjenama savjetujem se s ljudima (unutar ili izvan poduzeća) koji imaju različite poglede na situaciju	○	○	○	○	○
(IA7) Prošli poslovni uspjesi (ili neuspjesi) u velikoj mjeri utječu na moje ponašanje, na donošenje odluka o potrebnim promjenama i daljnji razvoj moga poduzeća.	○	○	○	○	○
(KA1) Povremeno potičem(o) zaposlenike na trošenje resursa na neproduktivne aktivnosti (izvan uobičajenih, dnevnih, operativnih aktivnosti).	○	○	○	○	○
(KA2) U svakodnevnom obavljanju posla naši zaposlenici dobivaju zadatke koji ponekad imaju različite, cak i konfliktne ciljeve (npr. smanjiti troškove i dati najkvalitetnije rješenje nekog problema).	○	○	○	○	○
(KA3) Ohrabrujem(o) naše zaposlenike da ponude nova rješenja u odnosu na postojeću/zastarjelu praksu.	○	○	○	○	○
(KA4) Menadžment našeg poduzeća dovoljno je fleksibilan za brzi odgovor na promjene iz okruženja.	○	○	○	○	○
(KA5) Ako se dogodi promjena u našim poslovnim prioritetima, naše se poduzeće može brzo prilagoditi.	○	○	○	○	○

20. Koliko se Vi OSOBNO slažete sa sljedećim tvrdnjama o promjenama, orijentaciji i performansama Vašeg poduzeća? (1...u potpunosti se NE SLAŽEM, 5...u potpunosti se SLAŽEM)

Molim izaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku.

	1	2	3	4	5
(SK2) Promjene koje smo provodili u proteklim razdobljima trebali smo ranije uočiti.	○	○	○	○	○
(SK3) Za implementaciju većih promjena potrošili smo previše vremena.	○	○	○	○	○
(SK4) Promjene smo proveli prilično teško.	○	○	○	○	○
(SO1/PO1)Mi moramo aktivno istraživati nove potrebe naših sadašnjih i potencijalnih kupaca i pokusati uvijek biti ispred ili najmanje u korak s konkurencijom.	○	○	○	○	○
(PO2) Moramo biti spremni angažirati se u rizičnim projektima.	○	○	○	○	○
(SO2/PO3)Inovativna i kreativna rješenja ključna su za dugoročni uspjeh u našem poduzeću.	○	○	○	○	○
(SO3) Organizacijska sposobnost učenja nasa je ključna konkurentska prednost i temelj našeg opstanka.	○	○	○	○	○
(SO4) U našem poduzeću često razgovaramo o snagama i strategijama ključnih konkurenata.	○	○	○	○	○
(SO5) Izgradnja brenda ključan je dio naše strategije i naših operativnih aktivnosti.	○	○	○	○	○
(PO4) Svrha našeg poduzeća je rasti i razvijati se, aktivno tražeći i iskorištavajući nove poslovne prilike.	○	○	○	○	○
(PO5) Svrha našeg poduzeća je osigurati razuman životni standard poduzetnika. Rast nije primarni cilj poduzeća.	○	○	○	○	○
(PP1) Naše poduzeće postiže visoku razinu zadovoljstva kupaca.	○	○	○	○	○
(PP2) Naše poduzeće postiže visoku razinu zadovoljstva zaposlenika.	○	○	○	○	○
(PP3) Vlasnici poduzeća su jako zadovoljni financijskim rezultatom poslovanja.	○	○	○	○	○

O performansama...

21. Ocijenite KRETANJE i VAŽN0ST sljedećih performansi Vašeg poduzeća u posljednje DVIJE godine:

Molim izaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku.

		Značajan pad	Lagani pad	Zadržavanje razine	Lagani rast	Značajan rast	Nisu tako važne	Važne	Jako važne
(PRF1)	Mjesečni tijek gotovine	○	○	○	○	○	○	○	○
(PRF2)	Profit	○	○	○	○	○	○	○	○
(PRF3)	Ukupni prihod	○	○	○	○	○	○	○	○
(PRF4)	Broj zaposlenih u punom radnom vremenu	○	○	○	○	○	○	○	○
(PRF5)	Promjene tržišnog udjela	○	○	○	○	○	○	○	○
(PRF6)	Prodaja ključnim kupcima	○	○	○	○	○	○	○	○

22. U kojem se stupnju sljedeći opisi mogu primijeniti na trenutnu razvojnu fazu Vašeg poduzeća? (1...u potpunosti se NE SLAŽEM, 5...u potpunosti se SLAŽEM)

Molim izaberite odgovarajući odgovor za svaku stavku.

	1	2	3	4	5
(RF1) Proizvodi poduzeća su novi i zahtijevaju daljnja poboljšanja. Tržišni segmenti nisu jasno definirani i poduzeće još traži one koji najviše obećavaju. Poduzeće je još u potrazi za najefikasnijim načinom operativnog djelovanja.	○	○	○	○	○
(RF2)Proizvodi poduzeća prihvaćeni su od strane kupaca. Način djelovanja prilagođava se različitim grupama kupaca. Operativno djelovanje poduzeća je dovoljno efikasno da je moguće ostvarivati rast tržišnog udjela.	○	○	○	○	○
(RF3) Proizvodi poduzeća utemeljili su svoju vlastitu tržišnu nišu i operacije su dobro uspostavljene. S obzirom na rastuću konkurenciju zauzimanje novih tržišta je težak posao. Granice poduzeća su definirane.	○	○	○	○	○
(RF4) S obzirom na jaku konkurenciju na tržištu poduzeće stalno modificira i poboljšava svoje proizvode/usluge i operacije. Traži se novi tržišni segment na kojem bi poduzeće moglo plasirati svoje proizvode.	○	○	○	○	○
(RF5) Profitabilnost poduzeća je ugrožena. Konkurencija je uvela proizvod koji ugrožava proizvode našeg poduzeća. Poduzeće revidira daljnji smjer svoga razvoja.	○	○	○	○	○

Opći podaci o osobi koja je popunila upitnik

23. (GD)Vaša dob (u godinama)?

Molimo unesite svoj odgovor ovdje:

[ ]

24. (SP) Spol osobe koja je popunila upitnik?

Molim izaberite samo jedan od ponuđenih odgovora.

- ○ Ženski
- ○ Muski

25. (PZ) Vaša trenutna pozicija u poduzeću?

Molim izaberite samo jedan od ponuđenih odgovora.

- ○ Vlasnik i direktor
- ○ Vlasnik
- ○ Direktor
- ○ Menadžer u poduzeću
- ○ Ostalo [ ]

26. (SS) Vaša stručna sprema?

Molim izaberite sve opcije koje vam odgovaraju.

- ☐ SSS
- ☐ Završen fakultet/viša škola
- ☐ Magisterij/Doktorat
- ☐ Ostalo: [ ]

27. (PD) Vlasnici poduzeća neka označe odgovarajuće:

Odgovori samo ako su sljedeći uvjeti zadovoljeni:
o Odgovor je bio 'Vlasnik i direktor' ili 'Vlasnik' na pitanje '25' (Vaša trenutna pozicija u poduzeću?)

Molim izaberite sve opcije koje vam odgovaraju.

- ☐ Ovo je moje prvo poduzeće.
- ☐ Već sam prije bio vlasnik/suvlasnik drugog poduzeća.
- ☐ Već sam prije prodao/zatvorio svoj originalni biznis i naknadno osnovao ili kupio ovo poduzeće.
- ☐ Osim ovoga, sudjelujem u vlasništvu još jednog ili vise drugih poduzeća.

28. Ime poduzeća (NIJE OBAVEZNO):

Molimo unesite svoj odgovor ovdje:

29. Ako ste zainteresirani za rezultate provedenog istraživanja u nastavku upišite e-mail adresu na koju Vam ih možemo poslati:

Hvala na sudjelovanju!

Prilog 2 – KORELACIJSKA MATRICA

Correlations

		SA	SOC	SC	Faktor1	Faktor2	Faktor3	Faktor4	Faktor5	Faktor6	Faktor7	Faktor8	SFLRZN	PP1	PP2	PP3	PPC	PRFC	ZC
SA	Pearson Correlation	1	,468**	,437**	,167*	,180*	,346**	,186*	,342**	,148*	,383**	,387**	,488**	,485**	,411**	,309**	,489**	,290**	,186*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,021	,013	,000	,010	,000	,042	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,010
	N	190	190	190	190	190	190	189	190	190	190	190	190	189	189	189	189	189	190
SOC	Pearson Correlation	,468**	1	,183*	,236**	,235**	,340**	-,175*	,556**	,098	,238**	,548**	,420**	,500**	,462**	,194**	,457**	,168*	,354**
	Sig. (2-tailed)	,000		,011	,001	,001	,000	,016	,000	,177	,001	,000	,000	,000	,000	,008	,000	,021	,000
	N	190	190	190	190	190	190	189	190	190	190	190	190	189	189	189	189	189	190
SC	Pearson Correlation	,437**	,183*	1	,127	,035	,362**	,325**	,259**	,382**	,314**	,410**	,456**	,358**	,346**	,562**	,544**	,481**	-,082
	Sig. (2-tailed)	,000	,011		,082	,633	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,259
	N	190	190	190	190	190	190	189	190	190	190	190	190	189	189	189	189	189	190
Faktor1	Pearson Correlation	,167*	,236**	,127	1	,470**	,496**	-,218**	,265**	-,067	,087	,269**	,238**	,147*	,095	,069	,125	,270**	,276**
	Sig. (2-tailed)	,021	,001	,082		,000	,000	,003	,000	,356	,235	,000	,001	,044	,191	,342	,088	,000	,000
	N	190	190	190	190	190	190	189	190	190	190	190	190	189	189	189	189	189	190
Faktor2	Pearson Correlation	,180*	,235**	,035	,470**	1	,380**	-,080	,127	-,001	,017	,137	,260**	,087	-,006	,046	,052	,219**	,398**
	Sig. (2-tailed)	,013	,001	,633	,000		,000	,277	,080	,985	,815	,059	,000	,234	,934	,529	,479	,002	,000
	N	190	190	190	190	190	190	189	190	190	190	190	190	189	189	189	189	189	190
Faktor3	Pearson Correlation	,346**	,340**	,362**	,496**	,380**	1	,057	,340**	,153*	,199**	,372**	,364**	,256**	,308**	,217**	,321**	,353**	,156*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,434	,000	,035	,006	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,032
	N	190	190	190	190	190	190	189	190	190	190	190	190	189	189	189	189	189	190
Faktor4	Pearson Correlation	,186*	-,175*	,325**	-,218**	-,080	,057	1	,014	,396**	,204**	-,060	,110	,093	,142	,255**	,216**	,200**	-,381**
	Sig. (2-tailed)	,010	,016	,000	,003	,277	,434		,850	,000	,005	,411	,133	,203	,052	,000	,003	,006	,000
	N	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	188	189
Faktor5	Pearson Correlation	,342**	,556**	,259**	,265**	,127	,340**	,014	1	,113	,299**	,593**	,378**	,479**	,462**	,246**	,475**	,153*	,236**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,080	,000	,850		,119	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,036	,001
	N	190	190	190	190	190	190	189	190	190	190	190	190	189	189	189	189	189	190
Faktor6	Pearson Correlation	,148*	,098	,382**	-,067	-,001	,153*	,396**	,113	1	,103	,111	,150*	,245**	,274**	,537**	,463**	,317**	-,151*
	Sig. (2-tailed)	,042	,177	,000	,356	,985	,035	,000	,119		,157	,126	,039	,001	,000	,000	,000	,000	,038
	N	190	190	190	190	190	190	189	190	190	190	190	190	189	189	189	189	189	190
Faktor7	Pearson Correlation	,383**	,238**	,314**	,087	,017	,199**	,204**	,299**	,103	1	,375**	,374**	,377**	,383**	,219**	,394**	,162*	-,042
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,235	,815	,006	,005	,000	,157		,000	,000	,000	,000	,003	,000	,025	,570
	N	190	190	190	190	190	190	189	190	190	190	190	190	189	189	189	189	189	190
Faktor8	Pearson Correlation	,387**	,548**	,410**	,269**	,137	,372**	-,060	,593**	,111	,375**	1	,529**	,479**	,469**	,350**	,530**	,244**	,216**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,059	,000	,411	,000	,126	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,003
	N	190	190	190	190	190	190	189	190	190	190	190	190	189	189	189	189	189	190

SFLRZN	Pearson Correlation	,488**	,420**	,456**	,238**	,260**	,364**	,110	,378**	,150*	,374**	,529**	1	,428**	,364**	,246**	,419**	,294**	,189**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,133	,000	,039	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,009
	N	190	190	190	190	190	190	189	190	190	190	190	190	189	189	189	189	189	190
PP1	Pearson Correlation	,485**	,500**	,358**	,147*	,087	,256**	,093	,479**	,245**	,377**	,479**	,428**	1	,573**	,340**	,752**	,276**	,144*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,044	,234	,000	,203	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,048
	N	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	188	189
PP2	Pearson Correlation	,411**	,462**	,346**	,095	-,006	,308**	,142	,462**	,274**	,383**	,469**	,364**	,573**	1	,480**	,836**	,266**	,070
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,191	,934	,000	,052	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,341
	N	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	188	189
PP3	Pearson Correlation	,309**	,194**	,562**	,069	,046	,217**	,255**	,246**	,537**	,219**	,350**	,246**	,340**	,480**	1	,808**	,459**	-,050
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,000	,342	,529	,003	,000	,001	,000	,003	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,492
	N	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	188	189
PPC	Pearson Correlation	,489**	,457**	,544**	,125	,052	,321**	,216**	,475**	,463**	,394**	,530**	,419**	,752**	,836**	,808**	1	,433**	,054
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,088	,479	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,461
	N	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	188	189
PRFC	Pearson Correlation	,290**	,168*	,481**	,270**	,219**	,353**	,200**	,153*	,317**	,162*	,244**	,294**	,276**	,266**	,459**	,433**	1	,050
	Sig. (2-tailed)	,000	,021	,000	,000	,002	,000	,006	,036	,000	,025	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,496
	N	189	189	189	189	189	189	188	189	189	189	189	189	188	188	188	188	189	189
ZC	Pearson Correlation	,186*	,354**	-,082	,276**	,398**	,156*	-,381**	,236**	-,151*	-,042	,216**	,189**	,144*	,070	-,050	,054	,050	1
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	,259	,000	,000	,032	,000	,001	,038	,570	,003	,009	,048	,341	,492	,461	,496	
	N	190	190	190	190	190	190	189	190	190	190	190	190	189	189	189	189	189	190

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Prilog 3 – REZULTATI FAKTORSKE ANALIZE (PERFORMANSE)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin		,863
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	996,925
	df	36
	Sig.	,000

Rotated

	Factor	
	1	2
PP1		,547
PP2		,998
PP3	,419	,466
PRF1	,798	
PRF2	,899	
PRF3	,916	
PRF4	,663	
PRF5	,686	
PRF6	,678	

Extraction Method: Maximum

a. Rotation converged in 3

	Factor	
	1	2
PP1		,547
PP2		,998
PP3	,419	,466
PRF1	,798	
PRF2	,899	
PRF3	,916	
PRF4	,663	
PRF5	,686	
PRF6	,678	

Extraction Method: Maximum

a. Rotation converged in 3 iterations.

Prilog 4 – REZULTATI ANOVE

ANOVA – OKRUŽENJE

ANOVA - OKR1							OKR2					OKR3					OKR4					OKR5					OKR6					OKR7				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SA	Between Groups	9,010	4	2,253	4,300	,002	1,912	4	,478	,850	,495	2,643	4	,661	1,184	,319	,741	4	,185	,326	,860	2,261	4	,565	1,009	,404	4,168	4	1,042	1,894	,113	8,898	4	2,225	4,241	,003
	Within Groups	96,915	185	,524			104,014	185	,562			103,282	185	,558			105,184	185	,569			103,665	185	,560			101,758	185	,550			97,028	185	,524		
	Total	105,926	189				105,926	189				105,926	189				105,926	189				105,926	189				105,926	189				105,926	189			
SFLRZN	Between Groups	18,667	4	4,667	7,652	,000	1,254	4	,314	,445	,776	3,562	4	,891	1,288	,276	2,007	4	,502	,717	,581	1,318	4	,330	,468	,759	3,914	4	,979	1,419	,229	6,599	4	1,650	2,444	,048
	Within Groups	112,823	185	,610			130,236	185	,704			127,927	185	,691			129,483	185	,700			130,171	185	,704			127,576	185	,690			124,890	185	,675		
	Total	131,490	189				131,490	189				131,490	189				131,490	189				131,490	189				131,490	189				131,490	189			
SOC	Between Groups	9,367	4	2,342	4,348	,002	3,901	4	,975	1,716	,148	5,941	4	1,485	2,666	,034	7,030	4	1,758	3,188	,015	,840	4	,210	,359	,837	1,348	4	,337	,579	,678	2,105	4	,526	,910	,459
	Within Groups	99,643	185	,539			105,110	185	,568			103,070	185	,557			101,980	185	,551			108,171	185	,585			107,663	185	,582			106,906	185	,578		
	Total	109,011	189				109,011	189				109,011	189				109,011	189				109,011	189				109,011	189				109,011	189			
SC	Between Groups	6,806	4	1,702	1,788	,133	4,397	4	1,099	1,140	,339	6,502	4	1,626	1,705	,151	6,117	4	1,529	1,601	,176	8,622	4	2,156	2,289	,061	9,879	4	2,470	2,642	,035	20,198	4	5,049	5,743	,000
	Within Groups	176,036	185	,952			178,445	185	,965			176,340	185	,953			176,725	185	,955			174,220	185	,942			172,963	185	,935			162,644	185	,879		
	Total	182,842	189				182,842	189				182,842	189				182,842	189				182,842	189				182,842	189				182,842	189			
PP1	Between Groups	8,992	4	2,248	3,526	,008	1,083	4	,271	,398	,810	,403	4	,101	,147	,964	9,425	4	2,356	3,710	,006	3,764	4	,941	1,413	,231	3,697	4	,924	1,387	,240	3,138	4	,784	1,172	,325
	Within Groups	117,294	184	,637			125,203	184	,680			125,882	184	,684			116,861	184	,635			122,521	184	,666			122,588	184	,666			123,148	184	,669		
	Total	126,286	188				126,286	188				126,286	188				126,286	188				126,286	188				126,286	188				126,286	188			
PP2	Between Groups	10,803	4	2,701	3,539	,008	5,118	4	1,280	1,611	,173	5,696	4	1,424	1,800	,131	3,515	4	,879	1,095	,361	,490	4	,123	,150	,963	4,574	4	1,144	1,435	,224	4,690	4	1,173	1,472	,212
	Within Groups	140,435	184	,763			146,120	184	,794			145,542	184	,791			147,723	184	,803			150,748	184	,819			146,664	184	,797			146,548	184	,796		
	Total	151,238	188				151,238	188				151,238	188				151,238	188				151,238	188				151,238	188				151,238	188			
PP3	Between Groups	10,537	4	2,634	2,075	,086	6,453	4	1,613	1,249	,292	7,353	4	1,838	1,429	,226	3,919	4	,980	,751	,559	1,045	4	,261	,198	,939	3,393	4	,848	,648	,629	13,411	4	3,353	2,674	,033
	Within Groups	233,569	184	1,269			237,653	184	1,292			236,753	184	1,287			240,187	184	1,305			243,060	184	1,321			240,712	184	1,308			230,695	184	1,254		
	Total	244,106	188				244,106	188				244,106	188				244,106	188				244,106	188				244,106	188				244,106	188			
PRFC	Between Groups	8,058	4	2,015	2,528	,042	7,591	4	1,898	2,374	,054	11,700	4	2,925	3,764	,006	5,210	4	1,302	1,603	,175	6,324	4	1,581	1,961	,102	7,888	4	1,972	2,472	,046	7,563	4	1,891	2,365	,055
	Within Groups	146,634	184	,797			147,102	184	,799			142,993	184	,777			149,483	184	,812			148,369	184	,806			146,805	184	,798			147,130	184	,800		
	Total	154,693	188				154,693	188				154,693	188				154,693	188				154,693	188				154,693	188				154,693	188			

		ANOVA OKR1					OKR2					OKR3					OKR4							OKR5			OKR6					OKR7				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Faktor1	Between Groups	10,562	4	2,640	1,979	,099	4,312	4	1,078	,788	,534	23,321	4	5,830	4,608	,001	14,865	4	3,716	2,835	,026	4,787	4	1,197	,876	,479	6,049	4	1,512	1,113	,352	2,796	4	,699	,508	,730
	Within Groups	246,836	185	1,334			253,085	185	1,368			234,076	185	1,265			242,533	185	1,311			252,611	185	1,365			251,349	185	1,359			254,602	185	1,376		
	Total	257,398	189				257,398	189				257,398	189				257,398	189				257,398	189				257,398	189				257,398	189			
Faktor2	Between Groups	9,409	4	2,352	3,517	,009	,811	4	,203	,284	,888	12,875	4	3,219	4,951	,001	4,408	4	1,102	1,584	,180	2,968	4	,742	1,054	,381	2,728	4	,682	,968	,427	,563	4	,141	,197	,940
	Within Groups	123,733	185	,669			132,331	185	,715			120,267	185	,650			128,734	185	,696			130,175	185	,704			130,414	185	,705			132,579	185	,717		
	Total	133,142	189				133,142	189				133,142	189				133,142	189				133,142	189				133,142	189				133,142	189			
Faktor3	Between Groups	10,555	4	2,639	2,572	,039	2,023	4	,506	,472	,756	14,211	4	3,553	3,531	,008	7,760	4	1,940	1,864	,119	5,512	4	1,378	1,309	,268	7,519	4	1,880	1,804	,130	7,464	4	1,866	1,790	,133
	Within Groups	189,787	185	1,026			198,319	185	1,072			186,131	185	1,006			192,581	185	1,041			194,829	185	1,053			192,822	185	1,042			192,877	185	1,043		
	Total	200,342	189				200,342	189				200,342	189				200,342	189				200,342	189				200,342	189				200,342	189			
Faktor4	Between Groups	4,593	4	1,148	1,144	,337	20,155	4	5,039	5,483	,000	2,437	4	,609	,600	,663	27,064	4	6,766	7,676	,000	11,719	4	2,930	3,036	,019	14,119	4	3,530	3,708	,006	14,322	4	3,580	3,766	,006
	Within Groups	184,656	184	1,004			169,093	184	,919			186,812	184	1,015			162,184	184	,881			177,530	184	,965			175,130	184	,952			174,927	184	,951		
	Total	189,249	188				189,249	188				189,249	188				189,249	188				189,249	188				189,249	188				189,249	188			
Faktor5	Between Groups	6,512	4	1,628	3,266	,013	2,692	4	,673	1,296	,273	3,257	4	,814	1,578	,182	5,182	4	1,295	2,562	,040	3,252	4	,813	1,575	,183	,568	4	,142	,268	,898	1,659	4	,415	,790	,533
	Within Groups	92,226	185	,499			96,046	185	,519			95,481	185	,516			93,556	185	,506			95,486	185	,516			98,169	185	,531			97,079	185	,525		
	Total	98,738	189				98,738	189				98,738	189				98,738	189				98,738	189				98,738	189				98,738	189			
Faktor6	Between Groups	3,662	4	,915	,704	,590	15,482	4	3,871	3,130	,016	6,139	4	1,535	1,193	,316	14,229	4	3,557	2,862	,025	3,335	4	,834	,640	,634	17,769	4	4,442	3,629	,007	7,063	4	1,766	1,377	,243
	Within Groups	240,554	185	1,300			228,734	185	1,236			238,077	185	1,287			229,986	185	1,243			240,881	185	1,302			226,446	185	1,224			237,153	185	1,282		
	Total	244,216	189				244,216	189				244,216	189				244,216	189				244,216	189				244,216	189				244,216	189			
Faktor7	Between Groups	1,806	4	,452	,514	,726	1,211	4	,303	,343	,849	2,344	4	,586	,669	,614	2,955	4	,739	,847	,497	3,258	4	,814	,935	,445	7,808	4	1,952	2,306	,060	13,938	4	3,484	4,285	,002
	Within Groups	162,580	185	,879			163,176	185	,882			162,042	185	,876			161,431	185	,873			161,129	185	,871			156,578	185	,846			150,449	185	,813		
	Total	164,387	189				164,387	189				164,387	189				164,387	189				164,387	189				164,387	189				164,387	189			
Faktor8	Between Groups	8,195	4	2,049	4,169	,003	,905	4	,226	,426	,790	5,461	4	1,365	2,697	,032	3,273	4	,818	1,579	,182	,652	4	,163	,306	,873	1,617	4	,404	,767	,548	1,921	4	,480	,914	,457
	Within Groups	90,922	185	,491			98,213	185	,531			93,657	185	,506			95,845	185	,518			98,465	185	,532			97,501	185	,527			97,196	185	,525		
	Total	99,118	189				99,118	189				99,118	189				99,118	189				99,118	189				99,118	189				99,118	189			

ANOVA - PRIHOD

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Faktor1	Between Groups	10,094	4	2,523	1,888	,114
	Within Groups	247,304	185	1,337		
	Total	257,398	189			
Faktor2	Between Groups	8,988	4	2,247	3,348	,011
	Within Groups	124,154	185	,671		
	Total	133,142	189			
Faktor3	Between Groups	15,360	4	3,840	3,840	,005
	Within Groups	184,981	185	1,000		
	Total	200,342	189			
Faktor4	Between Groups	3,198	4	,800	,791	,533
	Within Groups	186,051	184	1,011		
	Total	189,249	188			
Faktor5	Between Groups	4,288	4	1,072	2,100	,083
	Within Groups	94,450	185	,511		
	Total	98,738	189			
Faktor6	Between Groups	4,744	4	1,186	,916	,456
	Within Groups	239,472	185	1,294		
	Total	244,216	189			
Faktor7	Between Groups	2,123	4	,531	,605	,659
	Within Groups	162,264	185	,877		
	Total	164,387	189			
Faktor8	Between Groups	2,414	4	,603	1,154	,333
	Within Groups	96,704	185	,523		
	Total	99,118	189			

ANOVA - DJELATNOST

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Faktor1	Between Groups	15,707	3	5,236	4,029	,008
	Within Groups	241,691	186	1,299		
	Total	257,398	189			
Faktor2	Between Groups	9,010	3	3,003	4,500	,004
	Within Groups	124,132	186	,667		
	Total	133,142	189			
Faktor3	Between Groups	3,147	3	1,049	,989	,399
	Within Groups	197,195	186	1,060		
	Total	200,342	189			
Faktor4	Between Groups	2,636	3	,879	,871	,457
	Within Groups	186,612	185	1,009		
	Total	189,249	188			
Faktor5	Between Groups	,681	3	,227	,431	,731
	Within Groups	98,057	186	,527		
	Total	98,738	189			
Faktor6	Between Groups	13,052	3	4,351	3,501	,017
	Within Groups	231,164	186	1,243		
	Total	244,216	189			
Faktor7	Between Groups	,244	3	,081	,092	,964
	Within Groups	164,142	186	,882		
	Total	164,387	189			
Faktor8	Between Groups	,223	3	,074	,140	,936
	Within Groups	98,895	186	,532		
	Total	99,118	189			

ANOVA - DJELATNOSDT

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SA	Between Groups	1,537	3	,512	,913	,436
	Within Groups	104,388	186	,561		
	Total	105,926	189			
SFLRZN	Between Groups	,457	3	,152	,216	,885
	Within Groups	131,032	186	,704		
	Total	131,490	189			
SOC	Between Groups	2,633	3	,878	1,535	,207
	Within Groups	106,377	186	,572		
	Total	109,011	189			
SC	Between Groups	8,716	3	2,905	3,103	,028
	Within Groups	174,126	186	,936		
	Total	182,842	189			
PP1	Between Groups	4,958	3	1,653	2,520	,059
	Within Groups	121,328	185	,656		
	Total	126,286	188			
PP2	Between Groups	3,948	3	1,316	1,653	,179
	Within Groups	147,290	185	,796		
	Total	151,238	188			
PP3	Between Groups	10,275	3	3,425	2,710	,046
	Within Groups	233,831	185	1,264		
	Total	244,106	188			
PRFC	Between Groups	2,455	3	,818	,994	,397
	Within Groups	152,238	185	,823		
	Total	154,693	188			

		ANOVA - ORIJENTACIJA RASTU I RAZVOJU					ANOVA - PO					FZC					DINAMIKA ŽIVOTNOG CIKLUSA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SA	Between Groups	18,878	4	4,720	10,038	,000	5,230	4	1,308	2,402	,051	3,416	4	,854	1,541	,192	9,199	4	2,300	4,398	,002
	Within Groups	86,509	184	,470			100,157	184	,544			102,510	185	,554			96,727	185	,523		
	Total	105,387	188				105,387	188				105,926	189				105,926	189			
SFLRZN	Between Groups	18,613	4	4,653	7,587	,000	3,449	4	,862	1,239	,296	1,555	4	,389	,553	,697	14,056	4	3,514	5,536	,000
	Within Groups	112,842	184	,613			128,006	184	,696			129,935	185	,702			117,433	185	,635		
	Total	131,454	188				131,454	188				131,490	189				131,490	189			
SOC	Between Groups	32,646	4	8,162	19,700	,000	17,569	4	4,392	8,851	,000	2,356	4	,589	1,022	,397	3,964	4	,991	1,745	,142
	Within Groups	76,231	184	,414			91,307	184	,496			106,655	185	,577			105,047	185	,568		
	Total	108,877	188				108,877	188				109,011	189				109,011	189			
SC	Between Groups	9,802	4	2,450	2,614	,037	1,932	4	,483	,493	,741	7,850	4	1,962	2,075	,086	17,676	4	4,419	4,950	,001
	Within Groups	172,495	184	,937			180,365	184	,980			174,992	185	,946			165,166	185	,893		
	Total	182,296	188				182,296	188				182,842	189				182,842	189			
PP1	Between Groups	16,484	4	4,121	6,906	,000	8,935	4	2,234	3,503	,009	2,059	4	,515	,762	,551	6,984	4	1,746	2,693	,032
	Within Groups	109,801	184	,597			117,350	184	,638			124,227	184	,675			119,301	184	,648		
	Total	126,286	188				126,286	188				126,286	188				126,286	188			
PP2	Between Groups	11,951	4	2,988	3,947	,004	17,041	4	4,260	5,841	,000	4,034	4	1,009	1,261	,287	11,099	4	2,775	3,643	,007
	Within Groups	139,288	184	,757			134,197	184	,729			147,204	184	,800			140,139	184	,762		
	Total	151,238	188				151,238	188				151,238	188				151,238	188			
PP3	Between Groups	13,005	4	3,251	2,589	,038	11,408	4	2,852	2,255	,065	14,654	4	3,664	2,938	,022	22,031	4	5,508	4,563	,002
	Within Groups	231,101	184	1,256			232,698	184	1,265			229,451	184	1,247			222,075	184	1,207		
	Total	244,106	188				244,106	188				244,106	188				244,106	188			
PRFC	Between Groups	11,432	4	2,858	3,653	,007	1,091	4	,273	,325	,861	3,094	4	,773	,939	,443	25,733	4	6,433	9,179	,000
	Within Groups	143,163	183	,782			153,504	183	,839			151,599	184	,824			128,960	184	,701		
	Total	154,595	187				154,595	187				154,693	188				154,693	188			

Prilog 5 – REZULTATI STRUKTURALNOG MODELIRANJA

```
                              DATE:  6/17/2015
                                TIME: 18:21


                         L I S R E L  9.10 (STUDENT)

                                      BY

                        Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom


                    This program is published exclusively by
                    Scientific Software International, Inc.
                         http://www.ssicentral.com

        Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2012
          Use of this program is subject to the terms specified in the
                       Universal Copyright Convention.

 The following lines were read from file C:\Users\Ljerka Tomljenović\Desktop\SEM17042\strukturni
model.SPJ:

 SYSTEM FILE from file 'C:\Users\Ljerka Tomljenović\Desktop\SEM17042\30053.dsf'
 Sample Size = 190
 Latent Variables  sr pf up
 Relationships
 SFLRZN = 1.0000*sr
 SA = sr
 SOC = sr
 PPC = 1.0000*pf
 PRF = pf
 IAFAKKN = up
 PPFAKKN = up
 FLLJFAKK = up
 KAFAKKN = up
 pf = sr
 sr = up
 Path Diagram
 Wide Print
 Number of Decimals = 4
 Save Sigma in File strukturni model.sis
 End of Problem

 Sample Size =   190


         Covariance Matrix

            SFLRZN        SA         SOC       PPC        PRF       IAFAKKN    PPFAKKN   FLLJFAKK
KAFAKKN
            --------   --------   --------   --------   --------   --------   --------   --------
--------
 SFLSI234     0.6455
 SANOVICO     0.3310     0.5605
      SOC     0.3081     0.2664     0.5768
      PPC     0.2929     0.2753     0.2624     0.5802
  PRFOPST     0.2762     0.2242     0.1266     0.3775     1.2635
  IAFAKKN     0.2611     0.1850     0.3053     0.2627     0.1217     0.5224
  PPFAKKN     0.3524     0.2664     0.2656     0.2505     0.3876     0.2533     1.0600
 FLLJFAKK     0.3025     0.2675     0.1683     0.2789     0.1438     0.2015     0.1910     0.8698
  KAFAKKN     0.3359     0.2099     0.3012     0.2908     0.1984     0.3102     0.2772     0.2533
0.5244

 Total Variance = 6.6030 Generalized Variance = 0.001543

 Largest Eigenvalue = 2.8567 Smallest Eigenvalue = 0.1862

 Condition Number = 3.9167




 Number of Iterations = 14
```

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

```
SFLRZN = 1.0000*sr, Errorvar.= 0.2772  , R² = 0.5705
Standerr                        (0.03668)
Z-values                         7.5584
P-values                         0.000

SA = 0.7960*sr, Errorvar.= 0.3271  , R² = 0.4163
Standerr  (0.09412)             (0.03804)
Z-values   8.4569                8.6008
P-values   0.000                 0.000

     SOC = 0.8803*sr, Errorvar.= 0.2914  , R² = 0.4947
Standerr  (0.09523)             (0.03573)
Z-values   9.2432                8.1566
P-values   0.000                 0.000

     PPC = 1.0000*pf, Errorvar.= 0.06125 , R² = 0.8944
Standerr                        (0.08527)
Z-values                         0.7183
P-values                         0.473

     PRF = 0.7274*pf, Errorvar.= 0.9889 , R² = 0.2173
Standerr  (0.1529)              (0.1110)
Z-values   4.7567                8.9099
P-values   0.000                 0.000


 IAFAKKN = 0.5071*up, Errorvar.= 0.2653  , R² = 0.4922
Standerr  (0.04911)             (0.03301)
Z-values   10.3251               8.0380
P-values   0.000                 0.000

 PPFAKKN = 0.5206*up, Errorvar.= 0.7890  , R² = 0.2557
Standerr  (0.07519)             (0.08606)
Z-values   6.9236                9.1679
P-values   0.000                 0.000

FLLJFAKK = 0.4542*up, Errorvar.= 0.6635  , R² = 0.2371
Standerr  (0.06848)             (0.07193)
Z-values   6.6318                9.2240
P-values   0.000                 0.000

 KAFAKKN = 0.5691*up, Errorvar.= 0.2006  , R² = 0.6175
Standerr  (0.04761)             (0.02980)
Z-values   11.9537               6.7317
P-values   0.000                 0.000
```

Structural Equations

```
      sr = 0.5800*up, Errorvar.= 0.03190 , R² = 0.9134
Standerr  (0.05480)             (0.02612)
Z-values   10.5838               1.2213
P-values   0.000                 0.222

      pf = 0.8610*sr, Errorvar.= 0.2459  , R² = 0.5261
Standerr  (0.09558)             (0.09010)
Z-values   9.0079                2.7297
P-values   0.000                 0.006
```

NOTE: R^2 for Structural Equations are Hayduk's (2006) Blocked-Error R^2

Reduced Form Equations

```
      sr = 0.5800*up, Errorvar.= 0.03190, R² = 0.9134
Standerr  (0.05480)
Z-values   10.5838
P-values   0.000

      pf = 0.4993*up, Errorvar.= 0.2696, R² = 0.4805
Standerr  (0.05299)
Z-values   9.4238
P-values   0.000
```

Correlation Matrix of Independent Variables

	up
	1.0000

Covariance Matrix of Latent Variables

	sr	pf	up
sr	0.3683		
pf	0.3171	0.5189	
up	0.5800	0.4993	1.0000

SI was written to file C:\Users\Ljerka Tomljenović\Desktop\SEM17042\STRUKTURNI

Log-likelihood Values

	Estimated Model	Saturated Model
Number of free parameters(t)	20	45
-2ln(L)	540.612	479.886
AIC (Akaike, 1974)*	580.612	569.886
BIC (Schwarz, 1978)*	645.552	716.002

*LISREL uses AIC= 2t - 2ln(L) and BIC = tln(N)- 2ln(L)

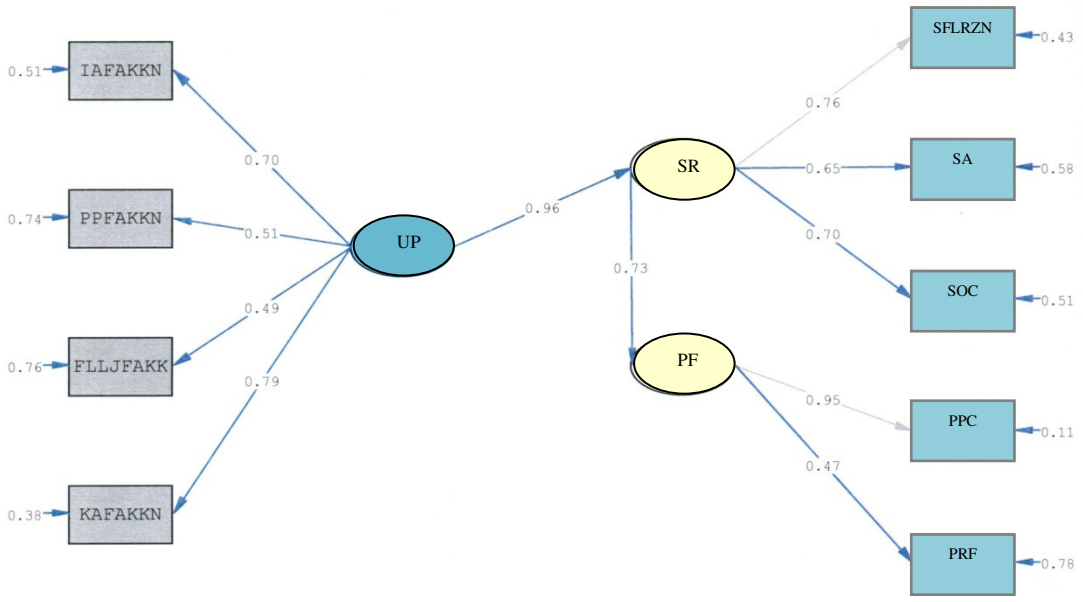
Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom for (C1)-(C2)	25
Maximum Likelihood Ratio Chi-Square (C1)	60.7265 (P = 0.0001)
Browne's (1984) ADF Chi-Square (C2_NT)	63.5612 (P = 0.0000)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP)	35.7265
90 Percent Confidence Interval for NCP	(16.6255 ; 62.5201)
Minimum Fit Function Value	0.3196
Population Discrepancy Function Value (F0)	0.1880
90 Percent Confidence Interval for F0	(0.08750 ; 0.3291)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.08673
90 Percent Confidence Interval for RMSEA	(0.05916 ; 0.1147)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05)	0.01658
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	0.5301
90 Percent Confidence Interval for ECVI	(0.4296 ; 0.6712)
ECVI for Saturated Model	0.4737
ECVI for Independence Model	5.9645
Chi-Square for Independence Model (36 df)	1115.260
Normed Fit Index (NFI)	0.9453
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0.9521
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.6564
Comparative Fit Index (CFI)	0.9667
Incremental Fit Index (IFI)	0.9671
Relative Fit Index (RFI)	0.9212
Critical N (CN)	138.920
Root Mean Square Residual (RMR)	0.04323
Standardized RMR	0.05193
Goodness of Fit Index (GFI)	0.9308
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.8754
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	0.5171

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
IAFAKKN	SOC	7.9	0.07
PPFAKKN	PRFOPST	10.6	0.22
KAFAKKN	SANOVICO	9.8	-0.08

Time used 0.031 seconds



Chi-Square=60.73, df=25, P-value=0.00008, RMSEA=0.087