

# MODERATORNI UTJECAJ OKOLINE NA ODNOS IZMEĐU PODUZETNIČKE ORIJENTACIJE I POSLOVNE USPJEŠNOSTI HRVATSKIH MALIH I SREDNJIH PROIZVODNIH PODUZEĆA

*Bojan Morić Milovanović*<sup>1</sup>

UDK /UDC: 658.012:334.7(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: L11, M21

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno / Received: 02. listopada 2012. / October 02, 2012.

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 10. prosinca 2012. / December 10, 2012

## **Sažetak**

*Poduzetnička orijentacija predstavlja strateški stav poduzeća da bude inovativno, proaktivno, sklono riziku, autonomno te agresivno nasuprot konkurenciji. Poduzetnička orijentacija, kao koncept, odnosi se na promociju poduzetničkih inicijativa na svim organizacijskim razinama prilikom formuliranja i implementiranja poslovnih strategija. Svrha je ovog članka ispitati utjecaj poduzetničke orijentacije na poslovnu uspješnost hrvatskih malih i srednjih proizvodnih poduzeća, pri čemu su financijski i nefinancijski pokazatelji promatrani kako bi se preciznije istražili višedimenzionalna gledišta navedenog odnosa. Također, u članku se ispitivao direktan i moderatoran utjecaj okoline na promatrane varijable. Rezultati ovog istraživanja korisni su kako za znanstvenike, tako i za donosiocje odluka u poduzećima da bi jasnije razumjeli ulogu i značaj poduzetničke orijentacije u postizanju poslovnu uspješnosti malih i srednjih proizvodnih poduzeća u kontekstu srednje razvijene zemlje.*

**Ključne riječi:** poduzetnička orijentacija, uspješnost, okolina, mala i srednja proizvodna poduzeća, Republika Hrvatska.

## **1. UVOD**

Unatoč tomu što se termin “poduzetništvo” koristi više od dvije stotine godina i što su mnogi autori davali različite definicije i pokušavali s različitih gledišta definirati sam pojam, može se zaključiti kako upravo, zbog različitosti mišljenja, jedna jedinstvena definicija nije moguća jer bi bila preopširna ili nedovoljno precizna (Kolaković,

---

<sup>1</sup> Dr. sc. Bojan Morić Milovanović, znanstveni novak, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, E-mail: [bmoric@efzg.hr](mailto:bmoric@efzg.hr)

2006.). Međutim, među mnogim različitim razmišljanjima o tome što sve predstavlja i ujedinjuje poduzetništvo, može se reći da je poduzetništvo proces stvaranja vrijednosti ujedinjavanjem jedinstvene kombinacije resursa u svrhu iskorištavanja uočene prilike (Stevenson i Jarillo-Mossi, 1986.). U navedenoj se definiciji navodi kako poduzetništvo predstavlja neprekidan proces, što znači da je njime moguće upravljati, tj. podijeliti ga na određene korake, odnosno faze. Pošto poduzetništvo predstavlja proces, moguće ga je primijeniti u bilo kojem organizacijskom kontekstu. Poduzetnici stvaraju vrijednost gdje je prije nije bilo, kako na samom tržištu tako i unutar poduzeća. Dakle, poduzetnici kombiniranjem raspoloživih resursa (poput kapitala, zaposlenika, novca, tehnologija, distribucijskih kanala) na jedinstven način sudjeluju u procesu stvaranja novih vrijednosti.

Istraživanjem poduzetništva, kao što je prethodno rečeno, ekonomski teoretičari počeli su se baviti relativno rano. Međutim, poduzetnička orijentacija kao koncept postala je teoretičarima zanimljiva tek kad je tradicionalni pogled na ustroj i upravljanje poduzećem zamijenjen suvremenim. Odnosno, teoretičari su počeli proučavati poduzetničku orijentaciju tek onda kad je vrhovni menadžment omogućio zaposlenicima aktivnije uključivanje u iskorištavanje poslovnih prilika te kreiranje poslovnih poduhvata čime ih je ujedno potaknuo da postanu proaktivni, da inoviraju i da preuzimaju rizike. U ovom članku navodimo iscrpan pregled dosadašnjih istraživanja pomoću kojeg je definiran koncept poduzetničke orijentacije, prikazujemo ulogu i značaj poduzetničke orijentacije za postizanje poslovne uspješnosti u suvremenim poduzećima te objašnjavamo značaj okoline u kojoj poduzeće posluje za njegovo poduzetničko djelovanje.

## 2. PREGLED LITERATURE I HIPOTEZE

Poduzetnička orijentacija predstavlja koncept koji se odvija na razini poduzeća te je blisko vezan sa strateškim menadžmentom i procesom donošenja odluka (Covin i Slevin, 1991.; Birkinshaw, 1997.; Naman i Slevin, 1993.). Poduzetnička orijentacija predstavlja sklonost poduzeća da djeluje autonomno i inovativno, da preuzima rizike te da poduzima proaktivne inicijative prema potencijalnim tržišnim prilikama (Lumpkin i Dess, 1996.). Poduzetničku orijentaciju trebalo bi razlikovati od poduzetništva. Poduzetništvo je primarno vezano uz osnivanje novih poslovnih poduhvata te ono pruža odgovore na dvojbe poput izbora gospodarskog sektora, izbora poslovnog modela te ostvarenja pozitivnih poslovnih rezultata. S druge strane, poduzetnička orijentacija predstavlja proces koji je vezan uz metode, praksu i stilove donošenja poslovnih odluka (Lumpkin i Dess, 1996.). Prema Lumpkin i Dessu (1996.) poduzetnička orijentacija je sastavni dio koncepta strateškog odabira te se odnosi na namjere i djelovanja ključnih donosioca odluka u dinamičnom procesu. Poduzetnička orijentacija promovira poduzetničke inicijative kroz sve razine menadžmenta pri formulaciji i implementaciji poduzetničkih strategija (Burgelman, 1983.; Birkinshaw, 1997.). Poduzetnička orijentacija nije neka kreacija ili nešto što top menadžment može nametnuti, već ona predstavlja strateški stav svih razina menadžmenta (Stevenson i Jarillo, 1990.). Poduzetnička orijentacija uključuje pro-

cese, metode, stilove te aktivnosti donošenja odluka koje koristi poduzetnik kako bi stvorio "novi ulazak" (Stevenson i Jarrillo, 1990.)<sup>2</sup>.

Ovisno o autoru, na poduzetničku orijentaciju gleda se kao na koncept koji se sastoji od tri do pet dimenzija koje su međusobno nezavisne (Lumpkin i Dess, 1996.). Miller (1983.) smatra da je poduzetničko poduzeće ono koje je uključeno u inovativnost proizvoda, koje poduzima donekle rizične pothvate, te je prvo koje razvija "proaktivne" inovacije pomoću kojih je sposobno dotući protivnike. On smatra kako se poduzetnička orijentacija sastoji od tri dimenzije: a) inovativnosti, b) proaktivnosti i c) sklonosti riziku. Zahra i Neubaum (1998.) smatraju da je poduzetnička orijentacija suma svih radikalnih inovacija, strateških proaktivnih akcija i rizičnih aktivnosti koje podupiru projekte s nesigurnim ishodom. Covin i Slevin (1991.) smatraju da poduzetnička orijentacija zahtijeva stav poduzeća koji potiče agresivnost, inovativnost i preuzimanje rizika. Lumpkin i Dess (1996.) smatraju da je poduzetničko poduzeće bilo koje poduzeće koje stremi postizanju učinkovitosti kombinacije sljedećih pet dimenzija: inovativnosti, proaktivnosti, sklonosti riziku, autonomije i kompetitivne agresivnosti<sup>3</sup>. Poduzetnička orijentacija ističe poduzetničke procese i poduzetničku filozofiju top menadžmenta. Za koncept poduzetničke orijentacije može se reći da je kvazipsihološki koncept kojim se tumači nastanak i uspjehnost poduzeća te način na koji se donose strateške odluke (Frese et al., 2002.). Lumpkin i Dess (1996.) opisali su poduzetničku orijentaciju kao procese, postupke i aktivnosti donošenja odluka koje dovode do novog poslovnog poduhvata. Poduzetnička orijentacija odnosi se na postupke donošenja strateških odluka pomoću kojih poduzeća identificiraju i pokreću nove poslovne poduhvate (Dess i Lumpkin, 2005.).

Poduzetnička orijentacija predstavlja fenomen koji se odvija na razini poduzeća te se odnosi na procese i aktivnosti formiranja novih poslova, a uključuje pet osnovnih dijelova: inovativnost, proaktivnost, sklonost riziku, autonomiju i kompetitivnu agresivnost. *Inovativnost* se odnosi na inovacije proizvoda i usluga kroz razvoj tehnologije. Inovativnost proizvoda i usluga razlikuje se od inovativnosti procesa isključivo kroz segment vezan uz tehnološki razvoj procesa proizvodnje. Stoga, inovativne aktivnosti poduzeća uključuju razvoj novih i unaprjeđenje postojećih proizvoda i usluga, te nove proizvodne metode i procedure (Antoncic, Hisrich, 2003.). *Proaktivnost* se odnosi na spremnost i orijentaciju strateškog menadžmenta za poduzimanjem inicijativa. Odnosi se na spremnost poduzeća da bude predvodnik na tržištu u ključnim područjima poslovanja kao što su predstavljanje novih proizvoda ili usluga, proizvodnih tehnologija i administrativnih tehnika (Morris, Kuratko, Covin, 2008.). *Sklonost riziku* svoje korijene ima još u prvim definicijama poduzetništva. Cantillon i Schumpeter definirali su poduzetnika kao pojedinca koji je sklon preuzeti rizik ostvarivanja profita ili gubitka

<sup>2</sup> Pod pojmom "novi ulazak" podrazumijeva se pokretanje novog poduhvata bilo u obliku start-up poduzeća, putem već postojećeg poduzeća, ili interno unutar velike korporacije (Burgelman, 1983.). Također, novi ulazak može se ostvariti i ulaskom na novo ili već postojeće tržište i to sa potpuno novim ili već postojećim proizvodima ili uslugama (Lumpkin i Dess, 1996.).

<sup>3</sup> Prijevod pojma "kompetitivna agresivnost" (engl. competitive aggressiveness) moguće je u literaturi pronaći i kao agresivnost nasuprot konkurenciji ili agresivnost nasuprot konkurentima.

te su definirali sklonost riziku kao osnovni element poduzetništva (Kolaković, 2006.). Sklonost riziku predstavlja mogućnost neuspjeha i gubitka uloženi resursa vezanih uz brze i hrabre odluke ulaska u nove poslovne prilike. Rizik se promatra i kao obilježje inovativnosti, formiranja novih poslovnih poduhvata te agresivnosti i proaktivnosti postojećeg poduzeća. Stoga, sklonost riziku možemo promatrati kao gledište koje je povezano s ostalim gledištima, ali ujedno je i samostalno. *Autonomija* predstavlja sposobnost i želju da se samostalno traže tržišne prilike. Autonomija se odnosi na akcije koje poduzimaju pojedinci i timovi radi ostvarenja novog poslovnog koncepta, ideje ili vizije (Lyon et al. 2000.). Autonomija implicira da vlasnici cijene svoje odluke, da vole donositi odluke, međutim, da ne vole primati naredbe. *Kompetitivna agresivnost* odnosi se na sklonost poduzeća za natjecanjem sa svojim konkurentima. Ovo gledište možemo promatrati kao spremnost menadžmenta da zauzme vodeću ulogu na tržištu i dominantan stav nasuprot konkurentima. Usto, potrebno je razlikovati proaktivnost od kompetitivne agresivnosti. Njihova suštinska razlika očituje se u tome što proaktivnost predstavlja odgovor na uočene poslovne prilike na tržištu, dok se kompetitivna agresivnost povezuje s odgovorom na prijetnje konkurenata (Lumpkin i Dess, 1996.).

Dakle, poduzetnička orijentacija predstavlja sklonost menadžmenta da preuzima proračunane rizike, da bude inovativno te da se ponaša proaktivno, autonomno i agresivno nasuprot konkurentima. U ovom se članku poduzetnička orijentacija promatra kroz prizmu organizacijskih procesa koji se odvijaju unutar poduzeća radi unaprjeđenja uspješnosti poslovanja poduzeća.

## 2.1. Poduzetnička orijentacija i poslovna uspješnost

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

**H1: Poduzetnička orijentacija pozitivno utječe na uspješnost poslovanja MSP-a.**

H1a: Veća razina inovativnosti pozitivno utječe na uspješnost poslovanja MSP-a.

H1b: Veća razina proaktivnosti pozitivno utječe na uspješnost poslovanja MSP-a.

H1c: Veća razina sklonosti riziku pozitivno utječe na uspješnost poslovanja MSP-a.

H1d: Veća razina autonomije pozitivno utječe na uspješnost poslovanja MSP-a.

H1e: Veća razina kompetitivne agresivnosti pozitivno utječe na uspješnost poslovanja MSP-a.

Međutim, uspješnost nije moguće mjeriti usmjeravanjem isključivo na pojedina gledišta poslovanja. Potreban je holistički pristup da bi se kvalitetno izmjerila poslovna uspješnost. Tradicionalno se poslovna uspješnost promatra kroz određene pokazatelje interne (produktivnost, učinkovitost, kvalitetu, i dr.) i eksterne uspješnosti (profitabilnost, likvidnost, solventnost, i dr.). Mnogi istraživači ističu da je potreban višedimenzionalni pristup istraživanju uspješnosti poslovanja poduzeća (Lumpkin i Dess, 1991.; Venkatraman i Ramanujam, 1986.) iz razloga što poduzetničko djelovanje može dovesti do pozitivnog utjecaja na jedno gledište uspješnosti te pritom imati negativan utjecaj na neka druga gledišta uspješnosti (Lumpkin i Dess, 1996.). Iz tog razloga potrebno je pri mjerenju uspješnosti poslovanja utjeloviti kako financijske, tako i nefinancijske pokazatelje čime bi se dobila opsežnija i pouzdanija slika uspješnosti (Murphy, Trailer i Hill, 1996.). Najčešći su pokazatelji financijske uspješnosti povrat na imovinu (ROA), rast prodaje, bruto dobit i dodana vrijednost, dok nefinancijski pokazatelji uključuju tržišni udio, stopu zadržavanja kupaca, reputaciju i društveno odgovorno poslovanje (Antončić i Hisrich, 2003.). Stoga, pomoćne hipoteze glase:

**H1.1: Poduzetnička orijentacija pozitivno utječe na financijsku uspješnost poslovanja MSP-a.**

H1.1a: Veća razina inovativnosti pozitivno utječe na financijsku uspješnost poslovanja MSP-a.

H1.1b: Veća razina proaktivnosti pozitivno utječe na financijsku uspješnost poslovanja MSP-a.

H1.1c: Veća razina sklonosti riziku pozitivno utječe na financijsku uspješnost poslovanja MSP-a.

H1.1d: Veća razina autonomije pozitivno utječe na financijsku uspješnost poslovanja MSP-a.

H1.1e: Veća razina kompetitivne agresivnosti pozitivno utječe na financijsku uspješnost poslovanja MSP-a.

**H1.2: Poduzetnička orijentacija pozitivno utječe na nefinancijsku uspješnost poslovanja MSP-a.**

H1.2a: Veća razina inovativnosti pozitivno utječe na nefinancijsku uspješnost poslovanja MSP-a.

- H1.2b: Veća razina proaktivnosti pozitivno utječe na nefinancijsku uspješnost poslovanja MSP-a.
- H1.2c: Veća razina sklonosti riziku pozitivno utječe na nefinancijsku uspješnost poslovanja MSP-a.
- H1.2d: Veća razina autonomije pozitivno utječe na nefinancijsku uspješnost poslovanja MSP-a.
- H1.2e: Veća razina kompetitivne agresivnosti pozitivno utječe na nefinancijsku uspješnost poslovanja MSP-a.

Izrazito je teško analizirati uspješnost poslovanja malih i srednjih poduzeća iz razloga što poduzetnici nevoljko otkrivaju svoje poslovne rezultate. Stoga su ovim istraživanjem od vlasnika poduzeća i njihova menadžmenta traženi subjektivni odgovori o financijskoj i nefinancijskoj uspješnosti kako bi se reflektirala njezina multidimenzionalnost. Ovakav pristup ima uporište u brojnim istraživanjima poslovne uspješnosti koja su pokazala da subjektivne ocjene menadžera o uspješnosti visoko koreliraju s objektivnim mjerama uspješnosti (Dess i Robinson, 1984.; Venkatraman i Ramanujam, 1986.).

## 2.2. Okolina i poduzetnička orijentacija

Okolina je ovim istraživanjem mjerena pomoću tri varijable. To su: turbulentnost okoline, suparništvo u okolini i dinamičnost okoline. *Turbulentnost okoline* uobičajeno se opisuje kao česta međurazdoblja obilježena nesigurnošću i nepredvidljivošću (Bourgeois i Eisenhardt, 1988.) te kao dinamični i volatilni uvjeti s ostrim diskontinuitetima u potražnji i stopama rasta (Glazer i Weiss, 1993.). *Suparništvo u okolini* predstavlja eksterno okruženje poduzeća koje je obilježeno intenzivnom cjenovnom konkurencijom, manjkom resursa i tržišnih prilika te ozbiljnim regulatornim preprekama (Miller i Friesen, 1983.). *Dinamičnost okoline* definira se kao percipirana nepredvidljivost ponašanja svih sudionika na tržištu (Boyd, Dess i Rasheed, 1993.).

Okolina je značajna determinanta poduzetničke orijentacije kako na individualnoj, tako i na organizacijskog razini (Dess et al., 1997.; Zahra i Covin, 1995.) te ima moderatorni utjecaj na razne poslovne strategije (Greenley i Foxall, 1999.). Dakle, u današnjoj neizvjesnoj i turbulentnoj okolini poduzeća su primorana ponašati se na poduzetnički način u nastojanju da opstanu na tržištu. Sve brža promjena tehnologije i sve kraći proizvodni ciklusi primoravaju poduzeća da budu inovativna kako bi razvila nove ideje, proizvode i procese te da budu spremnija preuzimati određene rizike kako bi bila u mogućnosti nositi se s navedenim promjenama. Također, i sve veća konkurencija (domaća i strana) naglašava potrebu za proaktivnim nastupom na tržištu. Literatura jasno navodi kako porast konkurencije, brze tehnološke promjene, rastuća globaliziranost i razne druge dinamične sile imaju snažan utjecaj na poduzetničku orijentaciju (Wiklund i Shepherd, 2005.; Zahra i Covin, 1995.). Nesigurna i kompleksna okolina može pridonijeti poduzetničkoj nastojenosti poduzeća. Stoga, druga osnovna hipoteza glasi:

**H2: Okolina pozitivno utječe na poduzetničku orijentaciju MSP-a**

H2a: Turbulentnost okoline pozitivno utječe na poduzetničku orijentaciju MSP-a.

H2b: Suparništvo u okolini pozitivno utječe na poduzetničku orijentaciju MSP-a.

H2c: Dinamičnost okoline pozitivno utječe na poduzetničku orijentaciju MSP-a.

**2.3. Interakcija (moderatorni utjecaj) okoline, poduzetničke orijentacije i poslovne uspješnosti**

Okolina se ovim istraživanjem promatra kao moderatorni faktor koji utječe na procese razvoja poduzetničke orijentacije unutar malih i srednjih proizvodnih poduzeća te ostvarenja poslovne uspješnosti, pri čemu se u širem shvaćanju definira kao skup svih elemenata koji se nalaze izvan granica poduzeća, a koji mogu utjecati na poslovanje poduzeća. Nesigurnost i promjene u okolini prisiljavaju poduzeća na traženje novih načina poslovanja, razvijanje novih poslovnih modela te kreiranje novih proizvoda. Može se slobodno reći da su poduzeća koja posluju u uvjetima neizvjesnosti i nesigurnosti, kontinuiranim promjenama u potražnji, sektorskoj strukturi i tehnologiji sklonija riziku te su sklonija provođenju novih i inovativnih poslovnih strategija (Miller i Friesen, 1983.).

Stoga, istražujući moderatorni utjecaj okoline, kroz turbulentnost okoline, suparništvo u okolini i dinamičnost okoline, na poduzetničku orijentaciju i poslovnu uspješnost, ovo istraživanje pridonijelo je boljem razumijevanju utjecaja prethodno navedenih varijabli na uspješnost poslovanja poduzeća koja posluju u različitim uvjetima okoline. Treća osnovna hipoteza glasi:

**H3: Okolina moderatorno utječe na odnos između poduzetničke orijentacije i poslovne uspješnosti.**

**3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA****3.1. Uzorak**

Za potrebe empirijskog dijela istraživanja metodom slučajnog uzorkovanja anketni upitnik prosljeđen je na 1000 malih i srednjih hrvatskih proizvodnih poduzeća. Uzorak je sastavljen pomoću on-line baze podataka Hrvatske gospodarske komore, pri čemu se kao kriterij odabira poduzeća u uzorak promatrala veličina poduzeća u terminima broja zaposlenih. Stoga su u uzorak odabrana isključivo ona poduzeća čiji broj zaposlenih ne prelazi brojku od 250. Anketni upitnik poslan je elektroničkom poštom na e-mail adrese vlasnika ili izvršnih direktora promatranih poduzeća. Na anketni upitnik sveukupno je odgovorilo 105 poduzeća, što predstavlja stopu povrata od 10,5%. S obzirom na veličinu poduzeća uzorak je učinjen od 21% (n=22) mikropoduzeća, 49% (n=51) malih poduzeća i 30% (n=32) srednje velikih poduzeća.

### 3.2. Operacionalizacija mjernih varijabli

Gledišta poduzetničke orijentacije, inovativnost, proaktivnost, sklonost riziku, autonomija i kompetitivna agresivnost mjereni su pomoću instrumenata koje su razvili razni autori. Gledišta inovativnosti, proaktivnosti i sklonosti riziku mjereni su pomoću instrumenta koji su razvili Covin i Slevin (1989.), gledište autonomije mjereno je instrumentom koji su razvili Lumpkin, Cogliser i Schneider (2009.), dok je gledište kompetitivne agresivnosti mjereno instrumentom koji su razvili Aktan i Bulut (2008.). Svi navedeni instrumenti sadržavaju pitanja mjerena Likertovom skalom od 1 do 7 (1 = potpuno neslaganje sa pitanjem, 7 = potpuno slaganje sa pitanjem).

Okolina, koja se sastoji od gledišta turbulentnosti okoline, suparništva u okolini i dinamičnosti okoline, mjerena je pomoću instrumenta koji su razvili Naman i Slevin (1993.). Instrument se sastoji od tri grupe sa po tri pitanja mjerena Likertovom skalom od 1 do 7 (1 = potpuno neslaganje sa pitanjem, 7 = potpuno slaganje sa pitanjem).

Uspješnost poslovanja mjerena je instrumentom koji su razvili Gupta i Govindarajan (1984.). Od ispitanika je traženo da na ljestvici od 1 do 7 (1 = u potpunosti nije značajno, 7 = iznimno je značajno) odrede stupanj značajnosti koji pojedini kriterij uspješnosti predstavlja za njihovo poduzeće, a nakon toga da na jednaki način odrede stupanj zadovoljstva s ostvarenim rezultatima pojedinog kriterija (1 = u potpunosti smo nezadovoljni, 7 = iznimno smo zadovoljni). Množenjem ocjene značajnosti i zadovoljstva pojedinih kriterija kreiran je indeks poslovne uspješnosti. Mnogi istraživači koristili su navedenu ocjenu uspješnosti (O'Regan i Ghobadian, 2006.; Robertson i Chetty, 2000.; Covin, Slevin, i Schultz, 1994.).

### 3.3. Analiza

Za testiranje odnosa između poduzetničke orijentacije, okoline i poslovne uspješnosti kao promatranih varijabli korištena je analiza višestruke regresije, dok je hijerarhijska linearna regresijska analiza korištena kako bi se ispitalo postojanje moderatornog utjecaja (interakcijskog efekta) okoline na odnos između poduzetničke orijentacije i poslovne uspješnosti. Moderatorni utjecaj (interakcija) predstavlja zajedničke utjecaje nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu. Drukčije rečeno, moderatorni utjecaj postoji ako utjecaj jedne varijable ovisi o utjecaju druge varijable te ako ima signifikantno snažniji utjecaj u odnosu na direktne utjecaje nezavisnih varijabli (Cohen i Cohen, 1983.; Pedhazur, 1997.; Pedhazur i Schmelkin, 1991.).

## 4. REZULTATI

Uvidom u Tablicu 1 uočljivo je kako koeficijenti korelacije među promatranim nezavisnim varijablama iskazuju relativno skromne vrijednosti, krećući se u vrijednostima između -.098 i .469. Nepostojanje multikolinearnosti osigurano je centriranjem aritmetičkih sredina interakcijskih varijabli te primjenom multikolineare dijagnoze. Faktori inflacije varijance (VIF) daleko su ispod kritičnih vrijednosti.



**Tablica 1:** Aritmetička sredina, standardna devijacija, i koeficijenti korelacije (n=105)

	A.S.	S.D.	1	2	3	4	5	6
1. Uspješnost	24.24	8.12	1.00					
2. Financijska uspješnost	24.18	8.40	.909***	1.00				
3. Nefinancijska uspješnost	24.30	9.29	.926***	.685***	1.00			
4. Poduzetnička orijentacija (EO)	4.27	1.13	.371***	.197**	.469***	1.00		
5. Okolina (EE)	4.49	.94	-.094	-.073	-.098	-.027	1.00	
6. EOxEE			.041	.091	-.011	-.175*	.064	1.00

Bilješke: \*. Korelacija je signifikantna pri razini 0.1 (2-tailed); \*\*. Korelacija je signifikantna pri razini 0.05 (2-tailed); \*\*\*. Korelacija je signifikantna pri razini 0.01 (2-tailed).

Tablica 2 prikazuje aritmetičke sredine, standardne devijacije i korelacije između varijabli drugog reda gdje se, također, može vidjeti kako su vrijednosti koeficijena korelacija relativno skromne, krećući se između -.256 i .524. Tablica 3 prikazuje rezultate testiranja hipoteza u kojoj svaki stupac prikazuje rezultate testiranja različitih hipoteza. Stupci 1, 2 i 3 pružaju odgovor testova prve hipoteze, stupac 4 test druge hipoteze, dok stupac 5 pruža odgovor treće hipoteze.

**Tablica 2:** Aritmetička sredina, standardna devijacija, i koeficijenti korelacije (n=105)

	A.S.	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Uspješnost	24.24	8.12	1.00							
2. Fin. uspješnost	24.18	8.40	.909***	1.00						
3. Nefin. uspješnost	24.30	9.29	.926***	.685***	1.00					
4. Inovativnost	4.22	1.48	.425***	.243***	.524***	1.00				
5. Proaktivnost	4.41	1.36	.335***	.166*	.435***	.678***	1.00			
6. Sklonost riziku	4.06	1.43	.135	.012	.226**	.545***	.553***	1.00		
7. Autonomija	4.35	1.42	.318***	.200*	.375***	.542***	.524***	.492***	1.00	
8. Komp. agres.	4.29	1.39	.261***	.164*	.309***	.552***	.588***	.600***	.401***	1.00
9. Turbulentnost	4.97	1.24	-.080	-.022	-.119	-.148	-.035	-.027	.018	-.079
10. Suparništvo	4.68	1.04	.148	.116	.154	.001	.123	.103	.126	.079
11. Dinamičnost	3.83	1.26	-.256***	-.239**	-.231**	-.002	-.126	-.063	-.065	-.077

Bilješke: \*. Korelacija je signifikantna pri razini 0.1 (2-tailed); \*\*. Korelacija je signifikantna pri razini 0.05 (2-tailed); \*\*\*. Korelacija je signifikantna pri razini 0.01 (2-tailed).

Poduzetnička orijentacija, kao varijabla prvog reda, signifikantno pozitivno utječe na poslovnu uspješnost ( $r = .371$ ,  $P < .01$ ), financijsku poslovnu uspješnost ( $r = .197$ ,  $P < .05$ ) i nefinancijsku poslovnu uspješnost ( $r = .469$ ,  $P < .01$ ), čime se potvrđuju

hipoteze 1, 1.1 i 1.2. Od varijabli drugog reda, koje konceptualiziraju poduzetničku orijentaciju, isključivo inovativnost pokazuje signifikantno pozitivan utjecaj na sveukupnu uspješnost poslovanja ( $b = .36$ ,  $P < .01$ ), financijsku uspješnost ( $b = .23$ ,  $P < .10$ ) te nefinancijsku uspješnost ( $b = .42$ ,  $P < .01$ ). S druge strane, sklonost riziku pokazuje signifikantno negativan utjecaj na sveukupnu poslovnu uspješnost ( $b = -.24$ ,  $P < .05$ ) te financijsku poslovnu uspješnost ( $b = -.27$ ,  $P < .05$ ). Iz svega navedenoga može se zaključiti kako su od svih pomoćnih hipoteza jedino potvrđene hipoteze 1a, 1.1a i 1.2a.

**Tablica 3:** Rezultati višestruke regresijske analize ( $n=105$ )

	H1		H1.1.		H1.2.		H2		H3	
	Uspješnost		Financijska uspješnost		Nefinancijska uspješnost		Poduzetnička orijentacija		Uspješnost (interakcija)	
	b	S.E.	b	S.E.	b	S.E.	b	S.E.	b	S.E.
Inovativnost	.36***	.71	.23*	.79	.42***	.77				
Proaktivnost	.08	.79	-.00	.88	.15	.85				
Sklonost riziku	-.24**	.68	-.27**	.76	-.18	.74				
Autonomija	.16	.63	.15	.70	.14	.68				
Komp. agres.	.09	.70	.13	.78	.03	.76				
Turbulentnost							-.17	.10		
Suparništvo							.27**	.13		
Dinamičnost							-.14	.09		
Poduzetnička orijentacija (EO)									.38***	.66
Okolina (EE)									-.09	.78
EOxEE									.11	.65
R kvadrat ( $R^2$ )	.22***		.10**		.31***		.05		.15***	
Prilagođeni $R^2$	.18***		.06**		.27***		.02		.13***	

Bilješke: \* $P < .10$ ; \*\* $P < .05$ ; \*\*\* $P < .01$ .

Okolina ne pokazuje signifikantno pozitivan utjecaj na poduzetničku orijentaciju čime se ne potvrđuje hipoteza 2, pri čemu jedino suparništvo u okolini pokazuje signifikantno pozitivan utjecaj na poduzetničku orijentaciju ( $b = .27$ ,  $P < .05$ ), čime se potvrđuje podhipoteza 2b. Promatrajući moderatorni efekt okoline na odnos između poduzetničke orijentacije i poslovne uspješnosti, može se zaključiti kako navedeni odnos nije utvrđen čime nije moguće potvrditi hipotezu 3. Tablica 4 pruža pregled rezultata testiranja svih hipoteza i podhipoteza.

**Tablica 4:** Rezultati testiranja glavnih i pomoćnih hipoteza

	H1	H1.1.	H1.2.	H2	H3
	Uspješnost	Financijska uspješnost	Nefinancijska uspješnost	Poduzetnička orijentacija	Uspješnost (interakcija)
Poduzetnička orijentacija (EO)	DA	DA	DA		DA
Okolina (EE)				NE	NE
EOxEE					NE
(a) Inovativnost	DA	DA	DA		
(b) Proaktivnost	NE	NE	NE		
(c) Sklonost riziku	NE	NE	NE		
(d) Autonomija	NE	NE	NE		
(e) Komp. agres.	NE	NE	NE		
(a) Turbulentnost				NE	
(b) Suparništvo				DA	
(c) Dinamičnost				NE	

## 5. ZAKLJUČAK

Mala i srednja poduzeća predstavljaju važan faktor gospodarskog razvoja. Zahvaljujući njihovoj sposobnosti izrazito brzog prilagođavanja tržišnim promjenama, ona igraju ključnu ulogu u gospodarskom rastu smanjenjem nezaposlenosti te promicanjem inovativnosti i fleksibilnosti unutar gospodarstva. Rezultati ovog istraživanja u skladu su s dosadašnjim rezultatima istraživanja navedenim u pregledu literature. Potvrđuju da poduzetnička orijentacija, promatrana kao jednodimenzionalan koncept, pozitivno utječe na poslovnu uspješnost hrvatskih malih i srednjih proizvodnih poduzeća. Međutim, oslanjanje isključivo na navedeni osnovni utjecaj ne pruža sveobuhvatnu okvir za razumijevanje poslovne uspješnosti malih i srednjih poduzeća. Iz tog je razloga provedena detaljnija analiza promatranjem poslovne uspješnosti kroz prizmu financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspješnosti. Može se zaključiti da poduzetnička orijentacija, također, pozitivno utječe kako na financijsku, tako i na nefinancijsku uspješnost poslovanja.

Promatrajući poduzetničku orijentaciju kao višedimenzionalan koncept, može se zaključiti kako isključivo inovativnost, kao dimenzija poduzetničke orijentacije, pozitivno utječe na financijsku, nefinancijsku te sveukupnu uspješnost poslovanja. Za ostale elemente koji čine poduzetničku orijentaciju, proaktivnost, sklonost riziku, autonomija i kompetitivna agresivnost, nije utvrđen signifikantan utjecaj na poslovnu uspješnost. Rezultati istraživanja nisu potvrdili utjecaj okoline, promatranu kao jednodimenzionalan koncept, na razvoj poduzetničke orijentacije, pri čemu je bitno istaknuti da isključivo suparništvo u okolini, kao jedna dimenzija okoline, signifikantno pozitivno utječe na razvoj poduzetničke orijentacije. Također, istraživanjem nije utvrđeno niti postojanje moderatnog utjecaja okoline na odnos između poduzetničke orijentacije i poslovne uspješnosti, čime se može zaključiti da navedeni utjecaj u ovom uzorku poduzeća ne postoji.

Ograničenja istraživanja odnose se kako na uzorak populacije, tako i na same sudionike istraživanja. Veličina samog uzorka predstavlja stanovito ograničenje. Iako

su veličina uzorka i stopa povrata zadovoljavajuće, provedba budućih istraživanja na većem uzorku značajno bi pridonijela razumijevanju istraživačke problematike. Istraživanje se temelji na subjektivnim percepcijama predstavnika poduzeća u kojima su uglavnom vlasnici, direktori ili više razine menadžmenta. Direktori i menadžeri osobno su pristrani prilikom vrjednovanja svojeg unutarnjeg i vanjskog organizacijskog okruženja, dok, s druge strane, vlasnici poduzeća često vrjednuju poslovanje svojeg poduzeća s obzirom na emocionalnu povezanost koju imaju u odnosu sa svojim obiteljskim potrebama, raznim oblicima društvenih odnosa te svojim željama i potrebama. Buduća istraživanja trebala bi se, osim navedenih odrednica, posvetiti detaljnijem proučavanju i testiranju potencijalno drugih odrednica poduzetničke orijentacije i okoline. Ovim istraživanjem potvrđene su sve postavljene osnovne hipoteze, međutim, nisu potvrđene sve pomoćne hipoteze. Stoga bi u budućim istraživanjima trebalo nastaviti testiranje postavljenih odnosa među promatranim varijablama u različitim kontekstima, pri čemu je preporučeno korištenje dodatnih mjernih instrumenata.

Istraživanjem jednodimenzionalnih i višedimenzionalnih gledišta odnosa između poduzetničke orijentacije i poslovne uspješnosti između malih i srednje proizvodnih poduzeća u srednje razvijenim zemljama, kao što je Republika Hrvatska, pruža se vrijedan uvid u dinamiku odnosa navedenih varijabli. Budući da navedeni odnos varira s obzirom na različite čimbenike, poput gospodarskog sektora u kojem poduzeće posluje te raznih internih i eksternih utjecaja, promatranje moderatornog utjecaja okoline na odnos između poduzetničke orijentacije i poslovne uspješnosti čini ovo istraživanje vrijednim polazištem budućih istraživanja ove problematike. Stoga, ovaj članak pruža vrijedne nalaze koji mogu poslužiti znanstvenicima, istraživačima te rukovodiocima privatnih i javnih poduzeća i institucija srednje razvijenih zemalja.

## LITERATURA:

1. Aktan, B., Bulut, C. (2008), Financial performance impacts of Corporate entrepreneurship in emerging markets: A case of Turkey, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue 12, 69-79.
2. Antoncic, B., Hisrich, R. D. (2003), Clarifying the intrapreneurship concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10, No. 1, str. 7-24.
3. Barringer, B. R., Bluedorn, A. C. (1999), The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 5, str. 421-444.
4. Birkinshaw, J. (1997), Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, str. 207-229.
5. Bourgeois, L. J., Eisenhardt, K. M. (1988), Strategic decision processes in high velocity environments, *Management Science*, Vol. 34, No. 7, str. 816-835.
6. Boyd, B. K., Dess, G. G., Rasheed, A. M. A. (1993), Divergence between archival and perceptual measures of the environment: Causes and consequences, *The Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 2, pp. 204-226.

7. Burgelman, R. A. (1983), Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study, *Management Science*, Vol. 29, str. 1349–1364.
8. Cohen, J., Cohen, P. (1983), *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd ed. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
9. Covin, J. G., Slevin, D. P. (1989), Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, str. 75-87.
10. Covin, J. G., Slevin, D. P. (1991), A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, str. 7-25.
11. Dess, G. G., Beard, D. W., (1984), Dimensions of organizational task environments, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, str. 52-73.
12. Dess, G. G., Lumpkin, G. T. (2005), The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship, *Academy of Management Executive*, Vol 19, No. 1, str. 147-156.
13. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Covin, J. G. (1997), Entrepreneurial strategy making and firm performance: Test of contingency and configurational models, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 9, str. 677-695.
14. Dess, G. G., Robinson, R. B. (1984), Measuring organisational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit, *Strategic management journal*, Vol. 5, No. 3, str. 265-273.
15. Ettlie, J. E., Bridges, W. P., O'Keefe, R. D. (1984), Organization Strategy and Structural Differences for Radical Versus Incremental Innovation, *Management Science*, Vol. 30, No. 6, str. 682-695.
16. Ferrier, W., Smith, K., Grimm, C. (1999), The role of competition in market share erosion and dethronement: A study of industry leaders and challengers, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 4, str. 372-388.
17. Goll, I., Rasheed, A. A. (2005), The relationships between top management demographic characteristics, rational decision making, environmental munificence, and firm performance, *Organization Studies*, Vol. 26, No. 7, str. 999-1023.
18. Greenley, G. E., Foxall, G. R. (1999), *External moderation of associations among stakeholder orientations and company performance*, London: Thompson Business Press
19. Gupta, A. K., Govindarajan, V. (1984), Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation, *Academy of Management Journal*, 27, str. 25-41.
20. Hult, G. T., Hurley, R. F., Knight, G. A. (2004), Innovativeness: its antecedents and impact on business performance, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, str. 429-438.
21. Khandwalla, P. N. (1977), Some top management styles, their context and performance, *Organization and Administrative Sciences*, Vol. 7, No. 4, str. 21-45.

22. Kreiser, P. M., Marino, L. D., Weaver, K.M. (2002), Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26, No.4, str. 71-94.
23. Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., Schneider, D. R. (2009), Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective, *Entrepreneurship theory and practice*, Vol. 33, No. 1, str. 47-69.
24. Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (2001), Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, str. 429-451.
25. Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, Vol. 21, str. 135-172.
26. Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (2000), Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process, *Journal of Management*, Vol. 26, str. 1055-1085.
27. March, J. G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87.
28. McGrath, R. G. (2001), Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 118-131.
29. McKee, D. O., Varadarajan, P. R., Pride, W. M. (1989), Strategic adaptability and firm performance: a market contingent perspective, *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 1, str. 21-35.
30. Miller, D. (1983), The correlaters of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, Vol. 29, No. 7, str. 770-791.
31. Miller, D., Friesen, P. (1982), Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No. 1, str. 1-25.
32. Murphy, G. B., Trailer, J. W., Hill, R. C. (1996), Measuring performance in entrepreneurship research, *Journal of Business Research*, Vol. 36, str. 15-23.
33. Naman, J. L., Slevin, D. P. (1993), Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, str. 137-153.
34. Pedhazur, E. J. (1997), *Multiple regression in behavioral research (3rd Ed.)*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace.
35. Pedhazur, E. J., Schmelkin, L. P. (1991), *Measurement, design, and analysis: An integrated approach*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
36. Rasheed, M. A., Prescott, J. E. (1992), Towards an objective classification scheme for organizational task environments, *British Journal of Management*, Vol. 3, str. 197-206.

37. Smart, D. T., Conant, J. S. (1994), Entrepreneurial Orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 10, No. 3. str. 28-38.
38. Stearns, T. M., Hills, G. E. (1996), Entrepreneurship and the new firm development: A definitional introduction, *Journal of Business Research*, Vol. 36, No. 1, str. 1-4.
39. Stopford, J. (2001), Should strategy makers become dream weavers, *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 1, str. 165-169.
40. Venkatraman, N., Ramanujam, V. (1986), Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches, *Academy of Management Review*, Vol. 11, str. 801-814.
41. Wiklund, J. (1999), The sustainability of the entrepreneurial orientation – performance relationship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, str. 37-48.
42. Wiklund, J., Shepherd, D. (2003), Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized businesses, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, str. 1307-1314.
43. Wiklund, J., Shepherd, D. (2005), Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach, *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, str. 71-91.
44. Zahra, S. A. (1991), Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study, *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, str. 259-285.
45. Zahra, S. A., Covin, J. (1995), Contextual influence on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis, *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, str. 43-58.
46. Zahra, S. A., Covin, J. G. (1993), Business strategy, technology policy, and firm performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 6, str. 451-478.
47. Zahra, S. A., Covin, J. G. (1995), Contextual influence on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis, *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, str. 43-58.
48. Zahra, S. A. (1993.), A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17, No. 4, str. 5-22.

## MODERATING EFFECT OF EXTERNAL ENVIRONMENT ON THE ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND BUSINESS PERFORMANCE RELATIONSHIP OF CROATIAN SMALL AND MEDIUM SIZED MANUFACTURING ENTERPRISES

*Bojan Morić Milovanović*<sup>4</sup>

### *Summary*

*Entrepreneurial orientation is a firm's strategic posture to be innovative, proactive, willing to take risks, act autonomously and be highly competitive in regards to the market rivals. Entrepreneurial orientation, as a concept, refers to the promotion of entrepreneurial initiatives among all organizational levels in the strategy formulation and implementation process. The purpose of this paper is to examine the influence of entrepreneurial orientation (EO) on the firm performance of Croatian manufacturing SMEs. Financial and non-financial indicators were used in order to more precisely clarify the multidimensional aspect of the EO-performance relationship. External environment further tested the relationship as a moderator. Both academics and practitioners can find the results of this research useful while comprehending the significance of entrepreneurial orientation for the performance of manufacturing SMEs in a developing country.*

**Key words:** *entrepreneurial orientation, firm performance, external environment, manufacturing sector, SMEs.*

**JEL classification:** L11, M21

---

<sup>4</sup> Dr. sc. Bojan Morić Milovanović, Ph.D., znanstveni novak, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, E-mail: bmorice@efzg.hr